MÝTY A FAKTA

V PROJEKTOVÉM ŘÍZENÍ

Jana Košťálová, Eva Švirákova, Pavel Taraba a kolektiv

MÝTY A FAKTA V PROJEKTOVÉM ŘÍZENÍ

Aktuální témata výzkumu v oblasti projektového řízení navazují na konferenci Mýty a Fakta 2025

MYTHS AND FACTS IN PROJECT MANAGEMENT

Current research topics in project management follow on from the Myths and Facts 2025 conference

KONFERENCE
PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

Vědecká monografie edice Marketingové komunikace FMK UTB ve Zlíně

Autoři: Jana Košťálová, Eva Šviráková, Pavel Taraba a kolektiv

Zlín, říjen 2025

KATALOGIZACE V KNIZE - NÁRODNÍ KNIHOVNA ČR

Košťálová, Jana, 1971-
Mýty a fakta v projektovém řízení : aktuální témata výzkumu v oblasti projektového řízení navazují na konferenci Mýty a fakta 2025 : konference Projektový management : vědecká monografie edice Marketingové komunikace FMK UTB ve Zlíně = Myths and facts in project management : current research topics in project management follow on from the Myths and Facts 2025 conference / autoři: Jana Košťálová, Eva Šviráková, Pavel Taraba a kolektiv. -- Vydání první, vydáno elektronicky. -- Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2025. -- 1 online zdroj. -- (Marketingová komunikace)
České a anglické resumé
Obsahuje bibliografie

ISBN 978-80-7678-371-3 (online ; pdf)

* 005.8 * (048.8:082) * (0.034.2:08)
– projektový management
– kolektivní monografie
– elektronické knihy

005 - Management. Řízení [4]

PODĚKOVÁNÍ

Za možnost publikovat aktuální témata výzkumu v oblasti projektového řízení patří poděkování organizátorům konference **Projektový management Mýty a Fakta 2025.**

Vydala Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně v edici Marketingové komunikace.

Recenzenti:
doc. Dr. Ing. Ivo Formánek
doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.
prof. RNDr. Peter Mikulecký, Ph.D.
Práce je dostupná v Knihovně UTB ve Zlíně.

Vydáno elektronicky.
ISBN 978-80-7678-371-3

AUTORSKÝ KOLEKTIV

doc. Ing. Jana Košťálová, Ph.D.,
koncepce publikace, celková redakce, spoluautorka předmluvy, úvodu, cílů a metodologie, závěru, souhrnu a kapitol 1. a 8.

doc. Ing. Eva Šviráková, Ph.D.,
spoluautorka předmluvy, úvodu, cílů a metodologie, závěru a kapitoly 1.

doc. Ing. Radek Doskočil, Ph.D.,MSc.
doc. Ing. Branislav Lacko, CSc.,
spoluautoři kapitoly 2.

Ing. Pavel Taraba, Ph.D.,
spoluautor předmluvy, úvodu, cílů a metodologie, závěru a autor kapitoly 3.

Ing. Josef Kunhart, MBA,
doc. Ing. Jan Bartoška, Ph.D.
spoluautoři kapitoly 4.

doc. RNDr. Petr Tučník, Ph.D.,
Ing. Tereza Otčenášková, BA, Ph.D.,
spoluautoři kapitoly 5.

Ing. Lenka Širáňová, Ph.D.,
autorka kapitoly 6.

Ing. Jan Vávra, Ph.D.,
autor kapitoly 7.

Ing. Simona Munzarová, Ph.D.
Ing. Martina Jelínková, Ph.D.,
spoluautorky kapitoly 8.

Ing. Lukáš Melecký, Ph.D.
autor kapitoly 9.

doc. Ing. Michaela Staníčková, Ph.D.
autorka kapitoly 10.

Ing. Miroslav Krupa, Ph.D. MBA
Ing. Jiří Hájek, Ph.D.
spoluautoři kapitoly 11.

ODBORNÍ RECENZENTI

doc. Dr. Ing. Ivo Formánek
doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.
prof. RNDr. Peter Mikulecký, Ph.D.

PUBLIKACE NEPROŠLA JAZYKOVOU ÚPRAVOU. ZA GRAFICKOU ÚPRAVU TEXTU A ZA KVALITU OBRÁZKŮ ODPOVÍDAJÍ AUTOŘI A AUTORKY JEDNOTLIVÝCH KAPITOL.

OBSAH

Předmluva ... **15**
Úvod, cíle a metodologie ... **16**
Úvod ... **16**
Cíle ... **19**
Metodologie ... **20**
1 Projektifikace společnosti a její odraz ve vzdělávání ... **22**
1.1 Projektifikace ... 23
1.2 Vzdělávání v oblasti projektového řízení ... 27
1.3 Triadic Game Design ... 29
1.4 Vývoj produktu a řízení projektu ... 31
1.5 Diskuse, závěry a doporučení ... 38
Seznam literatury ... 40
2 Problematika predikce projektů v současnosti ... **43**
2.1 Současný stav predikce projektů ... 43
2.2 Kritické faktory úspěchu predikce projektu ... 45
2.3 Důvody neprovádění poprojektových analýz projektu ... 49
2.4 Koncept predikce projektů ... 51
2.5 Implementace konceptu predikce projektů ... 51
2.6 Diskuse, závěry a doporučení ... 57
Seznam literatury ... 58
3 Mýty versus realita: Aplikace moderních nástrojů v projektovém managementu ... **61**
3.1 Mýtus automatického řešení problémů ... 62
3.2 Mýtus rychlé a bezproblémové implementace ... 64
3.3 Mýtus univerzální aplikovatelnosti („One size fits all“) ... 66
3.4 Mýtus exkluzivity pro velké podniky ... 68
3.5 Mýtus „čím více nástrojů, tím lépe“ ... 70
3.6 Diskuse, závěry a doporučení ... 72
Seznam literatury ... 74
4 Využití metodologie měkkých systémů pro analýzu situace ve Scrum týmu: Případová studie ... **76**
4.1 Úvod kapitoly ... 76
4.2 Materiály a metody ... 78
4.3 Výsledky výzkumu a případová studie ... 81
4.4 Diskuse, závěry a doporučení ... 89
Seznam literatury ... 90
Příloha ... 93

5 Mezinárodní rozvojové a akademické projekty – kulturní a organizační rozdíly a shody ... 94
5.1 Přehled aspektů ovlivňujících realizaci mezinárodních projektů ... 95
5.2 Odlišný pohled na tvrdé parametry projektu v mezinárodním prostředí ... 97
5.3 Složení týmu, remote work/vzdálená práce v týmu, komunikace, zainteresované strany ... 98
5.4 Diskuse, závěry a doporučení ... 99
Seznam literatury ... 99
6 Mezi tlakem na výkon a rovnováhou: Biohacking v roli projektového manažera ... 102
6.1 Teoretická východiska ... 102
6.2 Shrnutí výzkumu: Dopad biohackingu na výkonnost projektových manažerů ... 111
6.3 Diskuse, závěry a doporučení ... 113
Seznam literatury ... 114
7 Hodnocení sociálních a environmentálních aspektů projektů ... 117
7.1 Udržitelný projektový management ... 118
7.2 Environmetální a sociální aspekty ... 120
7.3 Environmentální a sociální ukazatele ... 125
7.4 Diskuse, závěry a doporučení ... 132
Seznam literatury ... 133
8 Projekty implementace cirkulárních aktivit ve statutárních městech České republiky ... 137
8.1 Koncept cirkulární ekonomiky, principy, příležitosti ... 138
8.2 Cirkulární ekonomika měst ... 139
8.3 Řízení projektů při implementaci cirkulární ekonomiky ... 140
8.4 Analýza realizace projektů implementace cirkulárních aktivit ve statutárních městech ČR ... 143
8.5 Diskuse mýtů provázejících projekty v souvislosti s jejich realizací v městském prostředí ... 147
8.6 Diskuse, závěry a doporučení ... 149
Seznam literatury ... 150
9 Projektové řízení mezi institucionalizovaným standardem a kulturní praxí: překonávání technokratického mýtu ... 154
9.1 Mezi mýtem a realitou projektového řízení ... 154
9.2 Technokratický model projektového řízení a jeho limity ... 156
9.3 Projekt jako sociální a kulturní entita ... 162
9.4 Diskuse, závěry a doporučení ... 165
Seznam literatury ... 166
10 Dotační management jako aréna institucionálního oportunismu: mezi formálním souhlasem a reálnou implementací ... 168
10.1 Východiska institucionálního oportunismu v dotačním managementu ... 169
10.2 Mýty dotačního systému: jejich struktura a dopad ... 170
10.3 Analytický rámec kvalitativní absorpce ... 174
10.4 Praktické využití typologie kvalitativní absorpce ... 177
10.5 Diskuse, závěry a doporučení ... 182
Seznam literatury ... 182

11 Sedm mýtů a faktů o zavádění hybridního projektového řízení **187**
11.1 Mýtus první: Agilní a tradiční přístupy nelze kombinovat 188
11.2 Mýtus druhý: Hybridní projektové řízení je hotová metodika 188
11.3 Mýtus třetí: Hybridní řízení je chytrý mix toho nejlepšího 189
11.4 Mýtus čtvrtý: Přijetí hybridního přístupu je vždy výsledkem vědomé volby 190
11.5 Mýtus pátý: Hybridní řízení je snazší než tradiční nebo agilní přístup 191
11.6 Mýtus šestý: Existuje jedna správná verze hybridního projektového řízení 192
11.7 Mýtus sedmý: Hybridní přístup je vhodný pro jakýkoli projekt 193
11.8 Diskuse, závěry a doporučení 194
Seznam literatury 195
Závěr **196**
Seznam zkratek **202**
Seznam obrázků **206**
Seznam tabulek **207**
Souhrn **208**
Summary **209**

O AUTORECH

DOC. ING. JANA KOŠŤÁLOVÁ, PH.D. (*1971)

absolventka Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze (1994). V roce 2015 obhájila na Fakultě chemicko-technologické Univerzity Pardubice disertační práci. V roce 2023 obhájila svou habilitační práci na Ekonomické fakultě Vysoké školy báňské – Technické univerzitě Ostrava v oboru Řízení a ekonomika podniku a získala titul doc. V roce 1994 absolvovala studijní stáž v Agrobance, a.s. a v letech 1995–2000 působila na pozici obchodní a následně projektové manažerky ve společnostech Derby, a.s. a Bank Austria Creditanstalt Czech Republic, a.s. Od roku 2009 působí na Fakultě chemicko-technologické Univerzity Pardubice, nejdříve na pozici finanční manažerky projektů spolufinancovaných z evropských fondů a následně od roku 2012 jako akademický pracovník na katedře ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu. Odborně se zaměřuje na problematiku projektového řízení, jednak obecně, jednak se zaměřením na hodnocení úrovně projektového řízení, personální dimenze projektového řízení a udržitelné projektové řízení. Je certifikována jako Senior Project Manager IPMA Level B, PRINCE2 Foundation a Practitioner. Je spoluautorkou odborné publikace Společenská odpovědnost firem společensky citlivých odvětví (Grada Publishing, 2017), vedoucí autorského kolektivu odborné publikace Diversity Management (Univerzita Pardubice, 2021), je autorkou vysokoškolských skript, autorkou či spoluautorkou více než 50 článků v odborných časopisech a ve sbornících z mezinárodních konferencí a účastní se řešení tuzemských i mezinárodních rozvojových a výzkumných projektů. Je členkou výboru IPMA CZ, členkou Support Research Group IPMA Int., Association of International Project Management Office – review teamu a České společnosti průmyslové chemie.

KONTAKT: jana.kostalova@upce.cz

DOC. ING. EVA ŠVIRÁKOVÁ, PH.D. (*1965)

V roce 1987 absolvovala obor Ekonomika průmyslu na Ekonomické fakultě Vysoké školy báňské v Ostravě. V roce 2006 Absolvovala doktorský studijní program na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, Fakultě managementu a ekonomiky (studijní obor Management a ekonomika). V roce 2024 obhájila habilitační práci na Fakultě managementu a ekonomiky (studijní program Ekonomika a management) na téma Ekonomický model hodnoty designu a od 1. května 2024 získala titul docent. V roce 2011 získala certifikát IPMA Level C, Certified Project Manager a v roce 2014 získala certifikaci na úrovni PRINCE2 Foundation. Mezi profesní zkušenosti patří pozice ekonoma a hlavní účetní ve společnosti Stival s. r. o. (do roku 2000) a potom se její profesní dráha profilovala na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Nejprve se jednalo o pozice pracovníka univerzitní administrativy, tedy vedoucí ekonomického odboru Rektorátu, tajemnice Fakulty multimediálních komunikací a manažerky Komunikační agentury na stejné fakultě. Od roku 2009 působí na UTB ve Zlíně na pozici akademického pracovníka. Odborně se zaměřuje na systémové myšlení, systémovou dynamiku, projektový management, kulturní a kreativní průmysly, dotační management a design thinking. Mezi profesní koníčky patří

tvorba nových digitálních materiálů pro výuku, stejně jako vývoj vzdělávacích herních aktivit a deskových her s vážným přesahem (serious games). Od roku 2006 působí jako projektová manažerka produkce konference Projektový management, která se koná každý rok v květnu a v roce 2025 proběhl již její 16. ročník.

KONTAKT: svirakova@utb.cz

DOC. ING. RADEK DOSKOČIL, PH.D., MSC (*1978)

Absolvent Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně (2005). V roce 2009 obhájil na Fakultě podnikatelské Vysokého učení technického v Brně disertační práci a získal titul Ph.D. v oboru Řízení a ekonomika podniku. V roce 2015 absolvoval studijní obor MSc in Business and Informatics na Nottingham Trent University. V roce 2017 na Fakultě podnikatelské Vysokého učení technického v Brně obhájil habilitační práci v oboru Ekonomika a management a získal titul doc. Od roku 2008 působí jako akademický pracovník na Ústavu informatiky Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně. Odborně se zaměřuje na problematiku kvantitativního modelování podnikových procesů, a to zejména v kontextu řízení projektů, řízení rizik a řízení znalostí. Je certifikován jako projektový manažer PRINCE2® Foundation. Dále je držitelem certifikátu ISMS (Information Security Management Systém) dle ČSN ISO/IEC 27001, ČSN ISO/IEC 27002. Je autorem monografie Metody, techniky a nástroje řízení projektů (Akademické nakladatelství CERM, 2013) a autorem nebo spoluautorem vysokoškolských skript. Je též autorem nebo spoluautorem řady odborných článků publikovaných na mezinárodních konferencích či v recenzovaných časopisech. Účastní se řešení výzkumných a rozvojových projektů.

KONTAKT: Radek.Doskocil@vut.cz

DOC. ING. BRANISLAV LACKO, CSC. (*1943)

Absolvent Letecké fakulty vojensko-průmyslového směru VA Brno (1967) oboru letecká výroba, kandidátem věd byl jmenován v roce 1982 na Fakultě elektrotechnické VUT Brno v oboru technická kybernetika, docentem byl jmenován v roce 1995 na Fakultě strojního inženýrství Vysokého učení technického v Brně pro obor Automatické řízení. V letech 1967–1991 pracoval jako systémový programátor ve výpočetním středisku firmy TOS Kuřim. Od roku 1991 působil na FSI VUT Brno v Ústavu automatizace a informatiky, kde od roku 2007 až dosud se podílí na řešení projektů v pozici výzkumného pracovníka. Vyškolil 8 studentů doktorského studia. Finalista soutěže FERMA AWARD (Federation European Risk Manager Association) Brusel 2016. Autor uznávané metody pro řízení rizik RIPRAN a metody pro vyhledávání automatizačních záměrů MOAPIN, a spoluautor metody DYPREP pro predikci projektů. Vedl řadu kurzů projektového řízení. Člen organizačních výborů mnoha konferencí o projektovém řízní a jeho metodách. Je autorem nebo spoluautorem řady odborných publikací zaměřených na metody pro řízení projektů. Je též autorem nebo spoluautorem odborných článků publikovaných na mezinárodních konferencích a v recenzovaných časopisech s tématikou projektového řízení, automatizace a inženýrství rizik. Má uznáno 6 užitných vzorů udělených Úřadem průmyslového vlastnictví.

KONTAKT: branislav.lacko@seznam.cz

ING. PAVEL TARABA, PH.D. (*1983)

Absolvent Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně v oboru Management a ekonomika (2013, Ph.D.) a Management a marketing (2007, Ing.). Od roku 2018 působí jako proděkan pro tvůrčí činnost na Fakultě logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Je zástupcem ředitelky Ústavu logistiky a garantem profesně orientovaného studijního programu Aplikovaná logistika. Jeho pedagogická a vědecká činnost je zaměřena především na oblast projektového řízení, managementu, a logistiky. Je autorem, či spoluautorem více než 60 článků v odborných časopisech a ve sbornících z mezinárodních konferencí a účastní se řešení tuzemských i mezinárodních rozvojových a výzkumných projektů. Je členem International Project Management Association (IPMA), a také Project Management Institute (PMI). Zajímá se především o oblast řízení rizik projektů a využití moderních nástrojů v projektovém řízení.

KONTAKT: taraba@utb.cz

ING. JOSEF KUNHART, MBA (*1987)

Absolvent Fakulty elektrotechnické Českého vysokého učení technického v Praze v oboru Softwarové technologie a management (2011) a Výpočetní technika (2013). Absolvent MBA studia v oboru Ekonomika a finanční management (2022) na Central European Management Institute se zaměřením na finance, inovace a agilní projektové řízení. V současné době student doktorského studia v oboru systémové inženýrství na Provozně ekonomické fakultě České zemědělské univerzity v Praze. V rámci studia a výzkumu se zabývá technikami a metodami řízení IT projektů, zejména efektivitou a vyspělostí agilních týmů a vlivem lidského faktoru na týmovou práci. Jako člověk z praxe se zapojuje do aktivit pro studenty v podobě manažerských her a seminářů. V profesní sféře působí jako softwarový inženýr, podnikatel a drobný investor. Od roku 2007 pracuje jako programátor, analytik a architekt pro webové aplikace. Jako analytik a software developer pracoval pro společnosti Stavebniny DEK, Vodafone, O2 Family, Equa bank, StringData a webové agentury. Od roku 2020 je externím spolupracovníkem společnosti RENOMIA, největší české pojišťovny v oblasti pojištění velkých pojistných rizik. Ve společnosti se podílí na digitalizaci pojištění a vývoji aplikací. Dále se věnuje jazykům a lingvistice, je aktivním členem a dobrovolníkem Mensy České republiky, členem České společnosti pro operační výzkum a členem Alumni ČVUT.

KONTAKT: josef@kunhart.eu

DOC. ING. JAN BARTOŠKA, PH.D. (*1979)

Absolvent Provozně ekonomické fakulty České zemědělské univerzity v Praze v oboru Systémové inženýrství (2010, Ph.D.) a Informatika (2004, Ing.). Od roku 2017 působí jako docent na Katedře systémového inženýrství PEF ČZU v Praze. V rámci své pedagogické praxe zajišťuje v roli garanta odborné předměty z oblasti projektového řízení a řízení rizik. V rámci svých výzkumných aktivit se věnuje projektům z oblasti CSR, Citizen Science a ochrany přírody (Včelstva Online, Senoseč Online, mobilní aplikace Klíšťapka aj.), dále se věnuje výzkumným aktivitám v oblasti

agilního a hybridního řízení projektů, hodnocení projektových týmů se zahrnutím sledování emočních stavů, modelům systémové dynamiky (aplikovaný výzkum). Jeho odborné zaměření je v oblasti aplikace a rozvoje sémantických sítí a kvantifikace lidského činitele v projektovém řízení. Je také autorem řady odborných článků publikovaných na mezinárodních konferencích a v recenzovaných časopisech. V minulosti se věnoval vývoji SW jako analytik a programátor, v současnosti se podílí v roli projektového manažera na ICT projektech PEF ČZU v Praze. Je certifikovaným projektovým manažerem (IPMA C, PRINCE2 Practitioner) a členem Komory projektových manažerů, členem amerického Project Management Institute a české komory PMI, členem České společnosti pro operační výzkum.

KONTAKT: bartoska@pef.czu.cz

ING. LENKA ŠIRÁŇOVÁ, PH.D. (*1980)

Lenka Širáňová je absolventkou Fakulty podnikatelské Vysokého učení technického v Brně, kde v roce 2009 úspěšně obhájila disertační práci a získala akademický titul Ph.D. Již během studia projevovala zájem o mezinárodní prostředí, což vyústilo ve studijní pobyt na Tampere Polytechnic ve Finsku v roce 2006, kde se věnovala oboru International Business. Od roku 2007 působí jako akademická pracovnice na Ústavu informatiky Fakulty podnikatelské VUT. Aktivně se podílí na výuce a mezinárodní spolupráci fakulty. Pravidelně přednáší na partnerských univerzitách v zahraničí a významně se angažuje v aktivitách zaměřených na internacionalizaci studia. Je dlouholetou členkou organizačního výboru mezinárodní akce Brno International Week a vede studentské týmy v rámci mezinárodních soutěží a projektů. Ve své odborné činnosti se zaměřuje především na oblast projektového řízení a řízení rizik. Zvláštní pozornost věnuje tématům spojeným s rolí projektového manažera, týmovou spoluprací a rozvojem tzv. měkkých dovedností. Dlouhodobě se zajímá také o propojení projektového řízení se zdravím a duševní pohodou v pracovním prostředí. Je držitelkou mezinárodní certifikace projektového manažera dle standardu IPMA a své znalosti uplatňuje nejen v akademické sféře, ale i v praxi – jako projektová manažerka a konzultantka. Je autorkou vysokoškolských skript, odborných článků publikovaných v recenzovaných časopisech a ve sbornících z mezinárodních konferencí. Aktivně se zapojuje do řešení národních i mezinárodních výzkumných a rozvojových projektů. Je členkou profesní organizace IPMA CZ.

KONTAKT: Lenka.Siranova@vut.cz

DOC. RNDR. PETR TUČNÍK, PH.D. (*1980)

Absolvent Filozoficko-přírodovědecké fakulty Slezské univerzity v Opavě (2005). V roce 2011 obhájil na Univerzitě v Hradci Králové disertační práci a získat titul Ph.D. O dva roky později, v roce 2013, pak úspěšně ukončil rigorózní řízení na Slezské univerzitě v Opavě a získal titul RNDr. V roce 2021 obhájil svou habilitační práci v oboru Systémové inženýrství a informatika a získal titul doc. Odborně se zabývá tématy jako jsou autonomní systémy, umělou inteligencí, projektovým řízením a analýzou firemních procesů (BPMN). Je certifikován jako projektový manažer IPMA úrovně C, PRINCE2 Foundation a PRINCE2 Practitioner, a dále je certifikovaným

expertem na BPMN (OMG Certified Expert in BPMN2). V současné době působí na Univerzitě Hradec Králové a na Slezské univerzitě v Opavě. Participuje na celé řadě výzkumných a rozvojových projektů, je recenzentem několika mezinárodních časopisů a členem organizačních a programových výborů řady českých i mezinárodních konferencí. Od roku 2024 je členem IPMA CZ.

KONTAKT: petr.tucnik@uhk.cz

ING. TEREZA OTČENÁŠKOVÁ, BA, PH.D. (*1985)

Absolventka Fakulty informatiky a managementu Univerzity Hradec Králové v Hradci Králové (2010). V roce 2008 získala titul BA with Honours First Class na University of Hull ve Velké Británií. V roce 2019 obhájila na Univerzitě Hradec Králové disertační práci a získala titul Ph.D. Od roku 2010 působí jako lektor a později jako odborný asistent na Katedře informačních technologií Fakulty informatiky a managementu. Odborně se zaměřuje na problematiku využití technologií v managementu a marketingu i na projektové řízení v různých kontextech. Je certifikována jako projektový manažer PRINCE2 Foundation a PRINCE2 Practitioner. Je spoluautorkou řady odborných publikací a recenzentkou několika zahraničních časopisů. Účastní se řešení tuzemských i mezinárodních projektů v různých rolích. Úzce spolupracuje jak s veřejným, tak soukromým sektorem.

KONTAKT: tereza.otcenaskova@uhk.cz

ING. JAN VÁVRA, PH.D. (*1976)

Absolvent Fakulty chemicko-technologické Univerzity Pardubice (2001). V roce 2006 obhájil na Fakultě chemicko-technologické Univerzity Pardubice disertační práci a získal titul Ph.D. v oboru Řízení a ekonomika podniku. Mezi lety 2001-2007 působil v podnikové praxi na pozicích controllera. Od roku 2003 působí jako akademický pracovník na katedře ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu Fakulty chemicko-technologické Univerzity Pardubice. Ve své vědecké práci se zaměřuje na environmentální management, zejména na metody hodnocení životního cyklu. V posledních deseti letech publikoval více než 12 vědeckých prací zaměřených na environmentální a sociální problémy v oblastech hodnocení životního cyklu, hodnocení environmentálních a sociálních dopadů a CSR. Analyzuje přínos vědeckých metod ke konceptům udržitelného rozvoje, udržitelné výroby a spotřeby, CSR a systému environmentálního managementu. Jako vedoucí výzkumu nebo spoluřešitel se podílel na 4 projektech Grantové agentury České republiky a 5 výzkumných projektech českých ministerstev. Je autorem nebo spoluautorem 12 monografií, 75 vědeckých prací v České republice i v zahraničí a 5 učebních textů. Je certifikována jako projektový manažer IPMA úroveň D.

KONTAKT: jan.vavra@upce.cz

ING. MARTINA JELÍNKOVÁ, PH.D. (*1974)

Absolventka Fakulty chemicko-technologické Univerzity Pardubice, oboru Ekonomika a řízení chemického a potravinářského průmyslu (1998). V roce 2001 obhájila na Fakultě chemicko-technologické Univerzity Pardubice disertační práci a získala titul Ph.D. v oboru Řízení a ekonomika podniku. Od roku 2001 působí jako akademický pracovník na katedře ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu Fakulty chemicko-technologické Univerzity Pardubice. Odborně se orientuje na marketingový management, zejména pak na problematiku konkurenceschopnosti, řízení reputace podniku a marketingovou komunikaci. Od roku 2002 je členkou České marketingové společnosti a v roce 2015 se stala též členkou Klubu učitelů marketingu působícího v rámci této společnosti. Věnuje se publikační činnosti, je např. spoluautorkou monografie Diferencované řízení vztahů se zákazníky (Grada Publishing, 2009) a knihy Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu (Grada Publishing, 2017). Je též autorkou či spoluautorkou celé řady odborných článků publikovaných na mezinárodních konferencích či v recenzovaných časopisech. Účastní se řešení výzkumných a rozvojových projektů.

KONTAKT: martina.jelinkova@upce.cz

ING. SIMONA MUNZAROVÁ, PH.D. (*1974)

Absolventka Fakulty chemicko-technologické Univerzity Pardubice (1997). V roce 2001 obhájila na Fakultě chemicko-technologické Univerzity Pardubice disertační práci a získala titul Ph.D. v oboru Řízení a ekonomika podniku. Od roku 2001 působí jako akademický pracovník na katedře ekonomiky a managementu chemického a potravinářského průmyslu Fakulty chemicko-technologické Univerzity Pardubice. V letech 2003–2004 absolvovala pracovně-studijní pobyt na University of Saskatchewan, Saskatoon, Kanada. V letech 2002–2005 byla členkou pracovní skupiny environmentálního manažerského účetnictví při Ministerstvu životního prostředí ČR. Odborně se zaměřuje na vybrané aspekty společenské odpovědnosti výrobních podniků, zejména CSR reporting, dále pak na vybrané problémy manažerského účetnictví a na matematické modelování podnikových procesů. Věnuje se publikační činnosti, je např. spoluautorkou knihy Social Life Cycle Assessment – An Insight (Springer, 2015) a autorkou či spoluautorkou řady odborných statí, účastní se řešení výzkumných a rozvojových projektů.

KONTAKT: simona.munzarova@upce.cz

ING. LUKÁŠ MELECKÝ, PH.D. (*1977)

Absolvent Ekonomické fakulty Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava (VŠB-TUO), kde v roce 2002 získal titul Ing. v oboru Národní hospodářství a v roce 2015 titul Ph.D. v oboru Ekonomie. Od roku 2004 působí na Ekonomické fakultě VŠB-TUO jako akademický pracovník, později na pozici tajemníka katedry a od roku 2016 jako vedoucí katedry evropské integrace a později katedry mezinárodních ekonomických vztahů. Od roku 2024 působí na katedře managementu Ekonomické fakulty VŠB–TUO. Vědecky i pedagogicky se zaměřuje na regionální rozvoj, konkurenceschopnost, politiku soudržnosti EU a projektový a dotační management.

Prakticky působí jako projektový a finanční manažer, konzultant a hodnotitel projektů spolufinancovaných z fondů EU, a to zejména v oblasti investičních a rozvojových intervencí. Od roku 2011 úzce spolupracuje s Ministerstvem pro místní rozvoj ČR, kde je garantem a lektorem vzdělávacích programů Národního orgánu pro koordinaci zaměřených na řízení a implementaci fondů Evropské unie, finanční řízení programů a projektů a strategické a operační programové dokumenty. Dále se podílel či podílí na přípravě, plánování, realizaci a udržitelnosti projektů spolufinancovaných z fondů EU v rámci operačních programů, unijních programů, národních a mezinárodních dotačních titulů. Dlouhodobě působí jako regionální expert a hodnotitel projektů realizovaných prostřednictvím programů přeshraniční spolupráce v rámci územní iniciativy Interreg v česko – polském přeshraničním území Euroregionu Silesia. Aktivně působí v expertní a lektorské činnosti pro veřejné instituce, akademický sektor i aplikační sféru. Je autorem či spoluautorem odborných publikací publikovaných na mezinárodních konferencích, v recenzovaných časopisech a kolektivních monografiích. Pravidelně se zapojuje do řešení domácích i mezinárodních projektů v rámci základního i aplikovaného výzkumu.

KONTAKT: lukas.melecky@vsb.cz

DOC. ING. MICHAELA STANÍČKOVÁ, PH.D. (*1986)

Absolventka Ekonomické fakulty VŠB – Technické univerzity Ostrava, kde získala v roce 2010 titul Ing. v oboru Eurospráva, následně v roce 2014 titul Ph.D. v oboru Ekonomie, a v roce 2018 titul doc. v oboru Ekonomie. Působila na Katedře evropské integrace, poté na Katedře mezinárodních ekonomických vztahů, a v současnosti je docentkou na Katedře managementu Ekonomické fakulty VŠB–TUO. Vědecky a pedagogicky se specializuje na problematiku evropské integrace, regionální disparity, konkurenceschopnosti a odolnosti evropských regionů, zejména ve vazbě na implementaci politiky soudržnosti a čerpání fondů EU. Prakticky se dlouhodobě věnuje projektovému a dotačnímu managementu, zejména v oblasti řízení a hodnocení regionálních, národních i mezinárodních projektů. Aktivně působí jako konzultantka a projektová manažerka. Je autorkou a spoluautorkou odborných studií a publikací prezentovaných na mezinárodních konferencích a v recenzovaných časopisech indexovaných v databázích Web of Science (Clarivate Analytics) a Scopus. Zapojuje se do řešení národních i mezinárodních výzkumných a pedagogických projektů.

KONTAKT: michaela.stanickova@vsb.cz

ING. MIROSLAV KRUPA, PH.D., MBA (*1979)

Absolvent Fakulty elektrotechniky a informatiky Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava (2002), oboru Inženýrská informatika. V roce 2017 získal titul MBA v oboru Business Administration in Executive Leadership na Liverpool John Moores University. V roce 2025 obhájil disertační práci na téma adopce hybridního projektového řízení v organizacích na Fakultě podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze a získal titul Ph.D. Od roku 2025 působí tamtéž jako odborný asistent na Katedře managementu. Odborně se zaměřuje na projektové řízení, zejména v IT prostředí v odvětvích maloobchodu, distribuce, logistiky a zdravotnictví. Dlouhodobě se věnuje integraci akademických poznatků a praktických přístupů v oblasti

projektového řízení. Je držitelem mezinárodních certifikací Program Management Professional (PgMP), Project Management Professional (PMP), PRINCE2 Practitioner, SAFe Agilist, Certified Scrum Product Owner (CSPO) a ITIL 4 Foundation. Je členem Project Management Institute (PMI) a Komory projektových manažerů.

KONTAKT: miroslav.krupa@vse.cz

ING. JIŘÍ HÁJEK, PH.D. (*1985)

Absolvent Fakulty podnikohospodářské Vysoké školy ekonomické v Praze, oboru Podniková ekonomika a management (2011). V roce 2018 obhájil na téže fakultě disertační práci v oboru Podniková ekonomika a management a získal titul Ph.D. Od roku 2011 působí na Vysoké škole ekonomické v Praze v oblasti řízení a administrace projektů, zejména těch financovaných z evropských zdrojů. V roce 2018 vybudoval a od té doby vede Projektovou kancelář Vysoké školy ekonomické, která zajišťuje přípravu a realizaci strategických rozvojových projektů univerzity v objemu stovek milionů korun. Odborně se zaměřuje na agilní a hybridní přístupy projektového řízení, projektifikaci, internacionalizaci výzkumu, produktový mix a behaviorální intervence. Je hlavním koordinátorem rozvojových projektů Vysoké školy ekonomické a spoluřešitelem prvního koordinačního projektu programu Horizon Europe na Vysoké škole ekonomické (RIS4SEB). Je spoluautorem vysokoškolských skript, publikuje v recenzovaných časopisech a sbornících mezinárodních konferencí, podílí se na národních i mezinárodních výzkumných a rozvojových projektech a působí také jako lektor v oblasti moderních metod projektového řízení pro soukromou i státní sféru. Je držitelem certifikace PMI Project Management Professional (PMP).

KONTAKT: jiri.hajek@vse.cz

PŘEDMLUVA

Snaha sdílet informace, zkušenosti, spolupracovat je klíčovým prvkem vědecké práce, ale i nástrojem rozvíjejícím praktické dovednosti. Na začátku aktivity, která vedla ke zpracování této obsáhlé monografie, přinášející přehled výzkumných výstupů odborníků a pracovišť akademické sféry v České republice zaměřených na oblasti projektového řízení, byla právě tato myšlenka. Propojit odborníky, sdílet témata a výzkumné otázky, které každý z nich řeší, nebo jsou v hledáčku jejich zájmu, ale zároveň sdílet výstupy výzkumů s praxí, zástupci projektových kanceláří, projektovými manažery podniků soukromého sektoru, z veřejných i neziskových institucí. Neboť cílem výzkumu by měla být aplikace jeho výstupů v praxi ať už formou nového nebo inovovaného výrobku, v oblasti projektového řízení spíše v rozšíření škály metod, nástrojů a technik, nebo sdílení zkušeností umožňujících efektivnější řízení projektů.

V rámci International Project Management Association Czech Republic (IPMA CZ) vznikla již před lety myšlenka hledat místo a formu takového propojení pod záštitou této odborné asociace. Prvními „vlaštovkami“ byly projektové sekce na mezinárodní vědecké konferenci v Hradci Králové Hradec Economic Days v letech 2023 a 2024. Nyní se místem setkání stala konference Projektový management Mýty a Fakta 2025 ve Zlíně a rádi bychom v této aktivitě – setkávání akademiků zaměřených na projektové řízení a odborníky z praxe – pokračovali.

Doufáme, a zpětná vazba ze strany akademiků i odborníků z praxe nám dává za pravdu, že toto propojení je prospěšné a žádoucí a je o něj oboustranný zájem. Tato monografie je pak jednou z forem, jak výsledky výzkumu předat co nejširšímu okruhu odborné veřejnosti a přispět tak, alespoň malou měrou ke zlepšení úrovně projektového řízení v České republice.

ÚVOD, CÍLE A METODOLOGIE

ÚVOD

Problematika projektového řízení stále více zasahuje do všech oborů lidské činnosti. Změny, inovace, zakázky, výzkum a vývoj a mnoho dalších aktivit je chápáno jako projekty a projektové řízení je účinným nástrojem, který pomáhá realizovat takovou aktivitu efektivně.

Takto definované projektové řízení může působit jako jednoznačné přímočaré vymezení vhodných postupů, které při uplatnění v praxi, přinesou požadovaný výsledek v podobě úspěšně ukončeného projektu a získaných výstupů. Jako téměř u všech věcí ani u projektů a projektového řízení není možné spoléhat na jednoduchá řešení. Jedná se o velmi komplikovanou oblast s přesahem do řady dalších oborů a s velmi dynamickým vývojem.

Tato monografie přináší v jednotlivých kapitolách náhled na aktuálně řešená témata v oblasti projektového řízení se snahou přiblížit výstupy výzkumných aktivit, analýz, návrhů a doporučení jak v rámci akademické obce, tak především směrem k praktikům projektového řízení s cílem otevřít diskuzi k daným tématům, zlepšit vzdělávání v oblasti projektového řízení, přiblížit výsledky výzkumů a celkově napomoci transferu teoretických výstupů s cílem zlepšení projektové praxe.

Rozsah projektových činností stoupá, mluvíme o tzv. projektifikaci společnosti, kde velká část činností má projektový charakter a je žádoucí se zamyslet nad tím, jak společnost na tento trend připravit. Univerzální odpovědí na obdobnou otázku je – vzdělávat. Ale jak? Jak je charakterizován trend projektifikace, jaký rozsah projektová činnost ve společnosti zabírá a jak přistoupit k vzdělávání v oblasti projektového řízení je přiblíženo v *kapitole 1*. Kapitola přináší příklad uplatnění inovativních vzdělávacích postupů v praxi.

Zpracovaná monografie se snaží postihnout významné otázky, řešené v teorii i praxi spojené s projektovým řízení. Velký význam hraje ukotvení projektového řízení v současném, velmi proměnlivém prostředí VUCA a BANI světa, kde se velmi těžko odhaduje, jaký bude další vývoj. Jak přistoupit k prognózování za těchto podmínek představuje *kapitola 2*.

S digitalizací přichází řada nástrojů, které nám mají ulehčit práci. Ale ani zde nelze očekávat jednoduché řešení. V *kapitole 3* jsou představeny mýty spojené s volbou, implementací a užíváním softwarových nástrojů na podporu projektového řízení. I zde nejsou k dispozici jednoznačná a jednoduchá řešení, ale jsou zde představeny cesty, jak k využívání takových nástrojů přistoupit.

Proměnlivost současného světa, potřebu flexibilního a adaptabilního přístupu reprezentuje agilní projektové řízení, ale i v jeho případě ne vždy je využití v praxi bezproblémové. Jakým způsobem významně ovlivňuje úspěšnost agilního projektového řízení v praxi lidský faktor přibližuje case study, zaměřená na posouzení reálné situace z praxe – týmu uplatňujícího

agilní projektové řízení – prezentovaná v *kapitole 4*. Kapitola se zabývá užitím nástrojů měkké systémové metodologie pro zachycení agilního řízení týmu s identifikací a rozborem problémových situací. Text kapitoly přináší netradiční pohled a přístup na „úzké hrdlo“ lahve, jakým je zvládnutí metody Scrum pro efektivní spolupráci s klientem v projektu.

Kapitola 5 přehledně představuje hlavní aspekty kulturních a organizačních rozdílů, které ovlivňují řízení mezinárodních projektů zejména v akademickém prostředí. Zdůrazňuje, že při realizaci takových projektů je potřeba sladit různé kulturní prostředí, právní rámce a interní procesy jednotlivých institucí s cílem zajistit efektivní spolupráci. Kulturní odlišnosti, jako např. rozdíly v pojetí výsledků či interních pravidlech, představují významnou výzvu, kterou je třeba individuálně řešit prostřednictvím jasných dohod a flexibilního přístupu.

Pokud se vám zdá, že nástrah a problémů spojených s řízením projektů je už dost, *kapitola 6* nabízí pohled na možnosti, jak zmírnit tlak, stres a náročnost vyplývající z komplexního a proměnlivého projektového prostředí. Úspěšný projektový manažer potřebuje vedle optimalizace vnějších podmínek věnovat pozornost také sobě samotnému – rozvíjet své schopnosti, posilovat odolnost a budovat pevný, zdravý základ pro dlouhodobou výkonnost.

Kapitola 7 přináší vhled do udržitelného projektového řízení. Udržitelnost jako cesta, která dává perspektivu a možnost dlouhodobého nedestruktivního fungování společnosti se promítá i do projektů. Proč? Projekty jako nástroje změny, jsou klíčovými nástroji, které přináší udržitelná řešení a je žádoucí, aby i sám proces realizace projektu byl udržitelný. Udržitelnost jako taková může vyvolávat zájem, ale i pochybnosti. Je tedy žádoucí přistupovat k ní racionálně a snažit se míru udržitelnosti posuzovat ve všech základních oblastech všech tří pilířů. Návrh, jak tento přístup promítnout i do projektového řízení, přináší tato kapitola.

Integrace udržitelného rozvoje do projektového řízení výrazně zvyšuje komplexnost všech fází projektu a vyvolává potřebu transformovat tradiční postupy. V *kapitole 8* je možné nahlédnout do této problematiky, konkrétně jsou zde jsou uvedeny příklady uplatnění tohoto přístupu při transformaci měst na oběhové hospodářství. Je zde představeno, na jakých principech je založeno udržitelné projektové řízení, co je cirkulární ekonomika a nakolik je možné v praxi takové přístupy uplatnit a spojit. Výzkum napříč statutárními městy v České republice a posouzení rozsahu a podoby udržitelných projektů realizovaných v těchto lokacích v této kapitole přináší rámcový pohled na rozměr udržitelných projektů ve veřejném prostoru.

V *kapitole 9* se autor zamýšlí nad dilematy spojenými s teorií uváděnou v rámci mezinárodních projektových standardů jako jediné podmínky úspěšného projektového řízení a skutečným rozsahem jejich využití v praxi. Upozorňuje na složitost, komplexnost a závislost na organizační kultuře, prostředí a zvyklostech organizace, ve které je projekt realizován. Identifikuje tři přetrvávající mýty projektového řízení: univerzální použitelnost metodik, dostatečnost formálních procesů a idealizovanou autonomii projektového manažera. Tyto mýty vedou k oddělení formálních struktur od skutečné praxe, k posilování procesní slepoty a k přetěžování manažerů nerealistickými očekáváními. Roli úspěšného projektového manažera tak autor vidí spíše než v podobě technokrata ovládajícího metodické návody jako projektového diplomata, koordinátora a leadera týmu, který dokáže facilitovat, vybalancovat a adaptovat metodické přístupy na specifické klima organizace a turbulentní podmínky jejího prostředí.

Kapitola 10 se zaměřuje na dotační management v České republice jako arénu institucionálního oportunismu, kde formální soulad s pravidly často převáží nad skutečnou implementační

praxí. Prostřednictvím rámců nové institucionální ekonomie, víceúrovňového vládnutí a behaviorální teorie rozhodování je analyzován nesoulad mezi formálním nastavením dotačního systému a jeho reálnými dopady v praxi. Na základě případových studií z oblastí digitalizace veřejné správy, infrastruktury sociálních služeb a komunitního rozvoje jsou identifikovány klíčové mýty – například ztotožnění administrativní kapacity s kvalitou projektů, formálního souhlasu s veřejným zájmem či spravedlivé aplikace pravidel – které podporují vznik formálně bezchybných, avšak strategicky slabých projektů. Kapitola zároveň představuje koncept kvalitativní absorpce, jenž umožňuje odlišit projekty s reálnou přidanou hodnotou od těch, které zůstávají pouze na úrovni administrativní správnosti.

Kapitola 11 přibližuje hybridní projektové řízení, tedy kombinaci tradičního a agilního projektového řízení, přináší přehled o tom, jaké jsou představy o hybridním projektovém řízení, a jaká je skutečnost. Představuje hybridní projektové řízení jako flexibilní nástroj, který reaguje na dynamický vývoj společnosti a potřebu řídit projekty co nejefektivněji a přináší rady a doporučení, jak postupovat při snaze o uplatnění hybridních postupů v praxi.

Rozsah témat, které se sešly v rámci této monografie je široký. Omezený prostor kapitol nedává možnost komplexně odpovědět na položené výzkumné otázky, přiblížit uvedené dílčí oblasti projektového řízení, ale kolektiv autorů bude rád, pokud toto vymezení témat otevře diskuzi v rámci akademické obce, ale i ze strany vzdělávacích institucí, odborníků z praxe, konzultantů v oblasti projektového řízení i samotných projektových manažerů, zástupců projektových kanceláří a dalších osob zajímajících se o další rozvoj projektového řízení.

CÍLE

Cílem publikace je prezentovat aktuální témata z oblasti projektového řízení, která jsou řešena na akademických pracovištích v České republice. Témata korespondují s oblastmi a trendy, které jsou řešeny i na mezinárodní úrovni a všechny kapitoly jsou opřeny o teoretické základy mezinárodních standardů, metodik a výsledků výzkumu prezentovaných v odborné literatuře, stejně tak jako o výsledky vlastních výzkumných aktivit.

Koncept navazuje na již zmíněnou konferenci Projektový management 2025: Mýty a fakta, která proběhla v květnu 2025 na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Myšlenka prezentovat Mýty a fakta v projektovém řízení nejen formou přednášek a diskuzí v rámci konference, ale i formou uceleného textu dala podobě monografie formu. Tedy cílem monografie i jednotlivých kapitol je prezentovat mýty a fakta ve vybraných oblastech projektového řízení, tak jak na ně nahlíží akademici působící v České republice.

Dalším cílem této monografie je propojit akademickou sféru s odborníky z praxe v oblasti projektového řízení, podpořit sdílení výzkumných témat, otázek a výstupů mezi univerzitními pracovišti v České republice a zároveň přispět k rozvoji projektové praxe. Publikace si klade za cíl:

- *zprostředkovat aktuální výzkumné poznatky* z oblasti projektového řízení a přiblížit je odborné veřejnosti, včetně projektových manažerů, konzultantů, zástupců projektových kanceláří a dalších praktiků;
- *podpořit diskuzi mezi akademiky a odborníky* z praxe nad klíčovými tématy projektového řízení, jako jsou projektifikace společnosti, agilní a hybridní řízení, digitalizace, udržitelnost či mezinárodní spolupráce i ve specifických oblastech jakým je dotační management a řízení dotačních projektů;
- *přispět ke zkvalitnění vzdělávání* v oblasti projektového řízení prostřednictvím sdílení inovativních přístupů, metod a případových studií;
- *otevřít prostor pro kritickou reflexi mýtů a stereotypů* spojených s projektovým řízením a nabídnout alternativní pohledy a doporučení vycházející z reálné praxe;
- *podpořit transfer znalostí* mezi akademickou a aplikační sférou s cílem zvýšit efektivitu, udržitelnost a adaptabilitu projektového řízení v proměnlivém prostředí současného světa.

Monografie nabízí inspiraci pro vzdělávání, reflexi zavedených přístupů a podporu efektivního, udržitelného a adaptabilního řízení projektů v dynamickém prostředí. Věříme, že publikace přispěje k rozvoji projektové kultury v České republice a podnítí další spolupráci mezi odborníky napříč sektory.

METODOLOGIE

Tato publikace má charakter odborné monografie. Všichni autoři při zpracování využívali standardní vědecko-výzkumné metody práce z oblasti společenskovědních oborů. Základem zejména pro teoretické části a kapitoly je literární rešerše založená na sekundární analýze, zejména zahraniční, ale i domácí odborné literatury na téma projektového řízení obecně, specifických oblastí projektového řízení, jako například udržitelného projektového řízení, agilního projektového řízení a jejich uplatnění v praxi. Součástí zdrojů byly mezinárodní standardy projektového řízení, odborné články a monografie, příspěvky z mezinárodních konferencí, legislativa související s danou problematikou, dokumenty národních i mezinárodních asociací i dalších institucí i veřejně dostupná statistická data. Sebrané informace byly předmětem kritické analýzy, výsledné relevantní a aktuální informace pak byly s pomocí syntézy uspořádány do logické struktury textu ve formě kapitol přibližujících zkoumané téma se společným konceptem posouzení mýtů, které jsou s oblastí projektového řízení spojeny a předložení argumentů, výstupů výzkumu, které k těmto mýtům přináší realistický pohled a fakta.

Ze specifických postupů je třeba zmínit, že v rámci některých kapitol byly využity další metodologické nástroje a postupy.

V *kapitole 1*, pro analýzu dopadu inovativních vzdělávacích postupů v oblasti projektového řízení, je použito dotazování v online prostoru. Studenti byli nejdříve informováni o významu dokumentů, jejich smyslu pro řízení projektu a poté vyplňovali dokumenty Project Charter, Záznam z retrospektivy a Záznam z Review Meeting. Dokumenty vyplnilo 55 členů třinácti týmů v dubnu 2025. Odpovědi studentů byly vyhodnoceny a shrnuty pomocí parafrází do krátkých odstavců.

V kapitole 3 bylo využito dotazníkového šetření v řadách projektových manažerů z praxe v České a Slovenské republice. I přes nižší návratnost dotazníkového šetření, byly získány relevantní odpovědi, které spolu s výstupy analýzy dostupných teoretických zdrojů a nabídek firem tvoří základ pro vymezení a vyvrácení mýtů z oblasti aplikace moderních technologických nástrojů v projektovém řízení.

V rámci *kapitoly 4* je využita měkká systémová metodologie z oblasti teorie systémů a systémové vědy, a to za účelem systémové analýzy metody Scrum na případové studii. Konkrétně jsou využity nástroje měkké systémové metodologie: Rich picture, PQR, CATWOE a 3E. Kapitola uvádí popis reálné situace a za užití zmíněných nástrojů provádí analýzu a návrh řešení.

V rámci *kapitoly 8* je využito primárního kvalitativního výzkumu obsahovou analýzou webových stránek českých statutárních měst s cílem zmapovat současnou situaci realizace projektů implementace cirkulárních aktivit v městských oblastech a poukázat na některé příklady dobré praxe.

V *kapitole 9* je metodické řešení založeno na kombinaci teoretické analýzy čtyř klíčových konceptů – behaviorální přístup, organizační kultura, institucionální adaptace a hybridizace metodik – s kvalitativním výzkumem. Tento přístup umožňuje konfrontovat normativní rámce projektového řízení s reálnou organizační praxí a identifikovat přetrvávající institucionální mýty.

V rámci *kapitoly 10* jsou využity kvalitativní výzkumné metody, zejména kritická diskurzivní analýza a případové studie v rámci triangulace. Kapitola kombinuje přístupy nové institucionální ekonomie, teorie víceúrovňového vládnutí a behaviorální teorie rozhodování. Cílem je identifikace systémových vzorců institucionálního oportunismu a návrh hodnoticího rámce kvalitativní absorpce.

Při zpracování monografie byly využity teoretické i praktické zkušenosti autorského kolektivu z oblasti projektového řízení a souvisejících oblastí. Obohacení přinesla i rozdílná působnost autorů s ohledem na jejich působení na různých univerzitách a fakultách, zkušenost z různých rozvojových a vědeckých projektů v národním i mezinárodním prostředí i praxe v různých oborech působnosti.

ZLÍN, září 2025

ZA AUTORSKÝ KOLEKTIV
Jana Košťálová, Eva Šviráková a Pavel Taraba

Jana Košťálová, Eva Šviráková

1 Projektifikace společnosti a její odraz ve vzdělávání

V posledních letech se „projektifikace“ stala převládajícím trendem, což naznačuje nárůst významu projektů napříč různými sektory. Termín „*projectification*“ nebo „*projectification of society*“ se objevuje v odborné literatuře stále častěji. Tento trend zdůrazňuje jednak obrovský nárůst aktivit ve veřejném, soukromém i neziskovém sektoru v podobě projektů, a jednak potřebu efektivního projektového řízení pro optimalizaci zdrojů a sladění projektů s dlouhodobými strategiemi (Jensen, 2012). **Projektifikace** přináší větší počet činností řízených jako projekty, ale také pokračující organizační transformaci, která ilustruje posun od funkčního k projektovému pohledu (Kaul, Joslin, 2019). Rozsah projektifikace a dopad na společnost Wagner (2023) přirovnává k elektrifikaci, tedy zavádění elektrického proudu, které mělo masový rozsah a dramaticky zasáhlo do života společnosti. Tento trend však také vyvolává obavy, které se týkají specifik projektové práce ohledně dlouhodobé udržitelnosti a nejistoty spojené s dočasným charakterem zaměstnávání.

I když v obecném povědomí převažuje fakt, že projekty s jejich časově omezenou působností jsou sice významným nástrojem zavádění změn, ale následná operativa výrazně převažuje nad projektovou aktivitou. První analýzy o rozsahu projektifikace, jako části všech společenských aktivit, potvrzují, že projektová činnost skutečně pokrývá výrazně vyšší podíl činností. Je tedy nutné se s fenoménem projektifikace blíže seznámit. Wagner (2023) uvádí, že v různých zemích dosahuje míra projektifikace hodnot oscilujících okolo 30 % aktivit ve společnosti, tedy že přibližně třetina aktivit ve společnosti má charakter projektů.

Přestože se s projevy projektifikace setkáváme v pracovním prostředí i na veřejnosti, ve všech oborech hospodářství, v soukromém, veřejném i neziskovém sektoru, existují mezery v postupech projektového řízení a povědomí o dostupných metodikách a mezinárodních standardech projektového řízení stále není dostatečné, aby tento trend relevantně podpořilo. Budoucí výzkum by se měl zaměřit na míru projektifikace ve společnosti a také na posouzení úrovně projektového řízení (tzv. *project management maturity* neboli projektové zralosti), kvality projektifikace a identifikaci bariér, překážek či mezer ve znalostech projektového řízení, které realizaci změn prostřednictvím projektů omezují.

Rovněž je třeba zvážit sociální a etické aspekty projektifikace. Ne všichni odborníci vidí tento trend jako pozitivní. Projekty by měly být navrženy tak, aby nejen dosahovaly ekonomických cílů, ale také přispívaly k sociální odpovědnosti a udržitelnosti. To zahrnuje zajištění spravedlivých pracovních podmínek zejména v projektovém, zpravidla dočasném často prekarizovaném systému zaměstnávání a udržitelnost obecně (Wagner, 2023). Několik výzkumných studií potvrzuje negativní důsledky projektů na projektové manažery (Aguilar Velasco, Wald, 2022). Na druhou stranu projektifikace přináší tvůrčí inovativní prostředí, kde je oceňována inovativnost, kreativita, systémovost a organizační a komunikační schopnosti, což může být pro řadu pracovníků inspirativní. Agilní projektové řízení charakterizované samořiditelnými týmy je inspirativní a kreativní prostředí vedoucí k aktivnímu zapojení všech členů projektových týmů (Denning, 2018).

Na úrovni Evropské unie je projektifikace vnímána jako prostředek ke zvýšení flexibility a přináší větší intenzitu při zavádění inovací do praxe. Ostatně i rozvoj Evropské unie, snižování disparit, podpora výzkumu a vývoje a další strategické oblasti rozvoje Evropské unie jsou zpravidla realizovány formou projektů (Jalocha, 2019).

V neposlední řadě je možné zaznamenat mezinárodní rozměr projektifikace, kdy se rozrůstají počty mezinárodních projektů, výstupy projektů mají globální dopad, dochází ke sdílení

osvědčených postupů v projektovém řízení napříč mezinárodními týmy. Globální výzvy, jako je změna klimatu, vyžadují koordinované úsilí a sdílení znalostí mezi různými zeměmi a organizacemi. To může vést k inovativním řešením a posílení kapacit pro efektivní projektové řízení na globální úrovni (Minney, 2024; GPM, 2018).

Jak již bylo výše zmíněno projektifikace společnosti a zvyšující se podíl aktivit charakteru projektů zvyšuje požadavky na znalosti/schopnosti/dovednosti projekty řídit, být přínosnými členy projektových týmů a porozumět celkově problematice strategického řízení jeho naplňování formou realizace portfolia projektů, tedy programů a jednotlivých projektů.

Tento trend tedy **zvyšuje požadavky na oblast vzdělávání v oblasti projektového řízení**, a to jak v rámci univerzit, tak v rámci celoživotního vzdělávání a přináší i otázky týkající se přípravy mladších studentů a žáků na „projektifikovaný“ svět, tedy vytváření základů již na úrovni základních a středních škol, posun vzdělávání směrem k budování základů „projektové gramotnosti“ (Condliffe, 2017).

Tato kapitola představí podrobněji problematiku projektifikace, formou detailní literární rešerše, která představí základní témata, která se v souvislosti s projektovým řízení v odborné literatuře objevují a v druhé části se zaměří na přehled dopadu tohoto trendu na oblast vzdělávání. Zároveň přinese návrhy a doporučení, jak rozšířit a modifikovat vzdělávání v oblasti projektového řízení, tak aby vedlo ke zlepšení dovedností projektových manažerů, ale i širší veřejnosti zapojené do realizace projektů, a tím i úspěšnějšímu řešení projektů.

Přínosem této kapitoly pro odbornou veřejnost, a to jak akademiky, tak projektové manažery z praxe, je přiblížení trendu projektifikace, jak na tento fenomén nahlíží autoři odborných textů, jaké oblasti výzkumu tento trend přináší. Tyto výstupy bude možné promítnout do vzdělávacích aktivit a připravovat na projektifikaci studenty, budoucí projektové manažery, zájemce o rozšíření znalostí v rámci celoživotního vzdělávání. Zároveň prezentované vzdělávací postupy mohou být inspirativní pro akademiky, lektory, vzdělávací agentury zaměřené na výuku v oblasti projektového řízení.

Kapitola je také, do určité míry, úvodem k dalším předkládaným tématům ilustrujícím současné trendy, nové postupy, ilustrační case studies z oblasti projektového řízení, které všechny je možné vnímat jako součást postupujícího trendu projektifikace společnosti.

1.1 Projektifikace

1.1.1 Definice termínu projektifikace

Projektifikace (angl. *Projectification*) označuje proces, při kterém se projekty stávají dominantní formou organizace práce, řízení, a dokonce i života ve společnosti, při kterém se čím dál více činností ve společnosti – nejen v soukromé sektoru, ale i veřejném a osobním životě – organizuje formou projektů. Tento koncept se začal rozvíjet v 90. letech 20. století a od té doby se stal předmětem intenzivního akademického zkoumání. Tento trend je považován za jeden z klíčových rysů postmoderní společnosti a bývá označován i jako přechod k tzv. „projektové společnosti“ (*project society*) (Escobar, a kol., 2023).

Termín projektifikace kombinuje termíny „projekt“ a „organizační transformace“, který byl zmíněn v roce 1995 Christopherem Midlerem (1995), když analyzoval, jak se společnost Renault rozhodla pro transformaci na projektově orientovanou organizací. Midler (1995) tehdy definoval projektifikaci jako „*rozšíření projektového způsobu organizace práce do oblastí, které dříve fungovaly na základě stabilních struktur*“. Projektifikaci posiluje zvyšující se počet aktivit řízených jako projekty, ale také probíhající organizační transformace, které ilustrují

posun od funkční perspektivy k projektově orientované perspektivě. Podobně Lundin a Söderholm (1995) vnímali projektifikaci jako důsledek rostoucí potřeby flexibility a adaptability v postindustriální společnosti, projekty podle nich představují dočasné organizace, které nahrazují tradiční hierarchické struktury řízení. Termín lze také použít v souvislosti s tím, jak veřejné orgány a instituce formují své krátkodobé a dlouhodobé politiky (Montes, Escobar, 2023), ale také jak soukromé společnosti naplňují své strategie ve formě portfolia projektů a programů (McGrath, Kostalova, 2020).

Projektifikace je definována jako ekonomický trend rostoucí difúze projektů, který se stále více stává běžnou formou aktivit na úrovni organizace (Midler, 1995; Schoper, Ingason, 2019).

Jensen (2016) rozšířil pojem projektifikace i o kulturní a filozofickou rovinu, uvádí, že projektifikace ovlivňuje nejen organizace, ale i způsob, jakým jednotlivci plánují a vnímají svůj život – jako sled projektů. Wagner (2023), ale upozorňuje, že i když mnoho lidí dnes běžně používá pojem „projekt“ a označuje jím řadu aktivit, často jim chybí formální znalosti projektového řízení, což vytváří napětí mezi profesionálním a neformálním pojetím projektů.

Jacobsson a Jalocha (2021) se pokusili shrnout základní podoby projektifikace:

- **jako manažerský přístup,**
- **jako společenský trend,**
- **jako lidský stav,**
- **a jako filozofický koncept.**

Tento pohled prezentuje projektifikaci nejen jako převažující manažerskou aktivitu, nebo organizační změnu, ale i jako hlubokou transformaci společnosti. Tento široký záběr projektifikace potvrzují Fred a Godenhjelm (2023), kteří upozorňují, že projektifikace má i politické a institucionální důsledky – ovlivňuje způsob vládnutí, veřejné politiky a vztahy mezi státem a občany.

Projektifikace je komplexní fenomén, který zasahuje do ekonomiky, veřejné správy, kultury i každodenního života. Z původně manažerského nástroje se projekt stal základní jednotkou organizace práce a života. Tento trend přináší výhody v podobě flexibility a inovací, ale zároveň vyvolává otázky ohledně stability, identity a dlouhodobé udržitelnosti.

1.1.2 Faktory vedoucí k projektifikaci a oblasti jejího dopadu

S projekty a projektifikací se můžeme setkat ve všech tradičních sektorech, tento trend je v poslední době poháněn výzvami, jako je změna klimatu, rychlý technologický pokrok, geopolitické změny, a to vše generuje dnešní poměrně nestabilní prostředí provázené změnami, na které je nutné reagovat. Výzvou je také zakomponování udržitelného přístupu do většiny aktivit ve společnosti, a tím i do základních metodik projektového řízení (IPMA, 2024; GPM, 2018; Silvius a kol., 2017).

Souhrnně lze říci, že mezi klíčové faktory, které přispívají k rozšíření projektového způsobu organizace práce a života (Lundin, Söderholm, 1995; Midler, 1995; Jensen, 2016; Fred, Godenhjelm, 2023; Jacobsson, Jałocha, 2021):

- **globalizace a rostoucí komplexita prostředí**; globalizace přinesla zvýšenou konkurenci, rychlejší tok informací a potřebu neustálé inovace. Organizace čelí tlaku na rychlé přizpůsobení se měnícím podmínkám, což podporuje využívání projektů jako flexibilního nástroje řízení změn,
- **technologický pokrok a digitalizace**; rozvoj informačních a komunikačních technologií umožnil efektivnější plánování, řízení a vyhodnocování projektů; nástroje jako cloudové platformy a kolaborativní a komunikační aplikace usnadňují projektovou spolupráci i na dálku,

- **změny v pracovních modelech a organizace práce**; s nástupem tzv. gig economy, flexibilních úvazků a práce na dálku se mění i vztah lidí k práci; mnoho profesí se přesouvá do projektového režimu, kde je práce organizována kolem konkrétních úkolů s jasně definovaným cílem a časovým rámcem,
- **institucionální a politické tlaky**, veřejná správa i mezinárodní organizace (např. EU, OSN) stále častěji využívají projektové rámce pro implementaci politik, čerpání dotací a řízení změn, což vede k tzv. „projektifikaci vládnutí" (*projectification of governance*),
- **kulturní proměna – život jako projekt**, projektifikace proniká i do osobní sféry; jednotlivci plánují svůj život jako sled projektů – od kariéry přes vzdělávání až po osobní rozvoj; tento trend je označován jako „život jako projekt" (*life as a project*), projektifikace není jen organizační trend, ale kulturní paradigma – lidé přemýšlejí o svém životě v projektových termínech.

Dalším důležitým aspektem je vliv digitalizace a automatizace. Moderní technologie, jako jsou automatizace, umělá inteligence a strojové učení, mohou výrazně zlepšit efektivitu a přesnost projektového řízení. I tyto technologické změny významně přispívají k projektifikaci – jednak zavádění nových technologií je řešeno formou projektů a jednak tyto technologické změny napomáhají efektivitě projektového řízení. Navíc i jejich implementace vyžaduje nové dovednosti a přístupy, což klade důraz na potřebu kontinuálního vzdělávání a rozvoje pracovní síly.

Projektifikace je se zájmem analyzována ze strany odborníků na projektové řízení, je posuzováno, jak se šíří ve všech úrovních společnosti na mikroúrovni (s dopadem na jednotlivce), mezoúrovni (s dopadem na organizace a přechod na projektově orientované organizace či agilní transformace), makroúrovni (s dopadem na různé regiony, národní instituce) na mega úrovni (dopad na státy, nadnárodní organizace) a na meta úrovni s dopadem na subjekty, které mají globální rozsah (Montes, Escobar, 2023). Projektifikace neprobíhá pouze v typických oblastech, kde jsou projekty vnímány jako samozřejmost, jako je stavebnictví, výzkum a vývoj v letectví, kosmickém a automobilovém průmyslu, informačních a komunikačních technologiích nebo poradenství (Wagner, 2023; Schoper, Ingason, 2019). Je stále viditelnější také ve veřejném sektoru (Godenhjelm a kol., 2015), neziskovém sektoru nebo v dalších oborech soukromého sektoru, kde jsou formou projektů řízeny všechny změny, inovace, vývoj nových produktů, nebo kde je dodávka produktů a služeb zákazníkům velmi často prezentována jako projekt. Je nedílnou součástí výzkumných aktivit inovačních a vývojových oddělení všech organizací. Jensen a kol., (2016) a Lundin a kol. (2015) spojují projektifikaci společnosti se změnami v oblasti technologického rozvoje označované jako Průmysl 4.0 a dnes už i Průmysl 5.0. Jednoznačně se rozmach projektifikace váže na zvyšující se požadavky reagovat na změny, na zvyšující se míru nejistoty a nestability, které souvisí s klimatickými změnami, změnami v geopolitice a lokální i globální ekonomice, obecně se stavem světa označovaným jako VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiquity* – proměnlivost, nejistota, složitost a dvojznačnost či nejednoznačnost) a BANI (*Brittle - Anxious - Nonlinear - Incomprehensible* – křehký, úzkostný, nelineární, nesrozumitelný) (Harrington, 2021).

1.1.3 Výhody a nevýhody projektifikace

V posledních několika letech je možné zaznamenat pokusy o posouzení výhod a nevýhod projektifikace. **Výhody** vyplývají ze skutečnosti, že projektifikace se zaměřuje na (Schoper, Ingason, 2019; Jensen, 2012; Wagner, Radujkovic, 2025):

- **optimalizaci ekonomických zdrojů**, rozhodování v projektech je spojeno se zavedením průběžných kontrolních a monitorovacích opatření a stanovením termínů, milníků a kritérií pro hodnocení úspěšnosti či neúspěchu těchto rozhodnutí;

- **jednoznačné zaměření na výsledky a inovace**, projektové řízení podporuje orientaci na konkrétní cíle, měřitelné výstupy a efektivní využití zdrojů;
- jednoznačné **propojení projektů s dlouhodobou strategií**, ke které projekty přispívají svou realizací;
- **zvýšenou flexibilitu a adaptibilitu**, projekty umožňují rychle reagovat na změny v prostředí, což je výhodné zejména v dynamicky se vyvíjejících odvětvích, ale i v případě změn v externím prostředí;
- možnost **propojení různorodých aktérů**, projekty často propojují veřejný a soukromý sektor, podporují spolupráci specialistů z různých oborů, v mezinárodních projektech se rozvíjí spolupráce napříč regiony, vznikají zde nové formy spolupráce a sdílení a transfer know-how;
- **zvýšení profesionalizace a specializace**, projektové prostředí rozvíjí profesní role díky nutnosti reagovat na neobvyklé, nové situace a změny;
- podporu **inovativnosti, kreativity**, systémovosti a zlepšování organizační a komunikační schopnosti a dovedností.

Projektifikaci lze spojit i s některými již výše zmiňovanými **nevýhodami**, např. Silvius a kol. (2017) uvádějí, že nevýhoda projektifikace spočívá v tom, že projekt v podstatě přehlíží dlouhodobý pohled a zaměřuje se na dobu realizace a zajištění výstupu projektu co nejefektivnějším způsobem, což, zejména u materiálních výstupů projektu, je v rozporu s trendem udržitelnosti. Hodnocení hmatatelných výstupů projektů s ohledem na celý životní cyklus daného produktu není v rámci projektového řízení primárně vyžadováno. Projektifikace má dopad i na jednotlivce, kteří se podílejí na realizaci projektů, protože významně mění způsob práce z dlouhodobého na dočasný, omezený na dobu realizace projektu; lidé jsou najímáni a placeni dočasně a není zaručeno žádné dlouhodobé zaměstnání, což znamená, že projekt směřuje k nejistotě a prekarizaci práce (Wagner, 2023). S tímto je spojen termín tzv. gig economy, tedy ekonomiky, která využívá sdílení krátkodobých pracovních aktivit často právě v podobě krátkodobé účasti na projektech. Od členů projektu se vyžaduje, aby byli stále agilnější a flexibilnější v čase, ale také v přístupu k řešení problémů v projektech (Wagner, 2023). Několik výzkumných studií potvrzuje negativní dopady projektů na projektové manažery, zejména stres, častou práci přesčas zejména v době dokončování projektů, nebo jiných deadlinů a syndrom vyhoření (Aguilar Velasco, Wald, 2022).

Nevýhody projektifikace shrnují Fred a Godenhjelm (2023):

- **fragmentace práce a ztráta kontinuity**, neustálé přecházení mezi projekty může vést k přerušení dlouhodobých strategií;
- **prekarizace pracovních podmínek**, kdy projektová práce je často spojena s dočasnými smlouvami, nejistotou a tlakem na výkon, což může negativně ovlivnit duševní zdraví projektových manažerů i členů projektových týmů;
- **zvýšené nároky na jednotlivce**, projektifikace klade důraz na sebeřízení, neustálé další vzdělávání, multitasking a schopnost rychle se adaptovat, což může být pro některé pracovníky vyčerpávající;
- **riziko formalismu a byrokratizace,** kdy nadměrném spoléhání na projektové metodiky může vést k rigiditě, kdy se začne více sledovat forma než skutečný přínos projektu;
- **prohlubování sociální a profesních nerovností;** přístup k atraktivním projektům – zejména těm, které přinášejí prestiž, profesní růst nebo finanční odměnu – není rovnoměrně rozdělen, výběr účastníků projektů často závisí na neformálních sítích, reputaci nebo předchozí zkušenosti, což může znevýhodňovat například mladé pracovníky, nebo jiné znevýhodněné skupiny pracovníků.

V prostředí, kde se kariérní postup odvíjí od účasti na „viditelných“ projektech, může docházet k tzv. **projektové exkluzi** – tedy situaci, kdy jsou určité skupiny systematicky opomíjeny.

Tento jev může vést k reprodukci nerovností a omezení diverzity v projektových týmech, což negativně ovlivňuje i samotnou kvalitu a inovativnost projektů.

Projektifikace je výsledkem kombinace technologických, ekonomických, institucionálních a kulturních změn. Tyto faktory společně vytvářejí prostředí, ve kterém se projekt stává nejen nástrojem řízení, ale i základním principem organizace společnosti a na tuto skutečnost je nutné připravit studenty, pracovníky zapojené do projektů i ty, které se do projektových týmů zapojí v budoucnu, manažery ze všech sektorů i tvůrce veřejných politik.

1.2 Vzdělávání v oblasti projektového řízení

Wagner (2023) uvádí, že zvýšený podíl projektové práce ve všech sektorech společnosti vyžaduje nové institucionální přístupy, schopnosti a kulturu řízení. Tedy promítá se významně i do oblasti vzdělávání v rozšiřujícím se počtu osob, které by měly mít základní znalosti projektového řízení, ale i vzhledem k širším souvislostem projektifikace ve způsobu, jak je projektové řízení vyučováno. V návaznosti na rostoucí trend projektifikace společnosti (literární rešerše k projektifikaci v první části této kapitoly) se ukazuje nezbytnost inovovat také přístupy ke vzdělávání v oblasti projektového managementu. Tradiční metody výuky na univerzitách často narážejí na své limity, zejména pokud jde o rozvoj praktických a „měkkých“ dovedností, které jsou v dynamickém a nejistém prostředí klíčové. Jednou z nejslibnějších cest je využití zážitkového učení (experiential learning) prostřednictvím takzvaných „serious games“ – her s vážným cílem nebo her se smysluplným účelem (Harteveld, 2011). Pro další text je používán výhradně anglický termín serious game/games.

1.2.1 Potenciál serious games ve vzdělávání

Serious games v projektovém řízení jsou prezentovány jako proces, který umožňuje přechod od individuálního učení ke spolupráci. Podle Hellströma (2023) je uplatnění serious games ve vzdělávání efektivnější než forma tradičních přednášek na univerzitě. Serious games se tedy používají jako zdroj zkušeností, možnost experimentování (uplatňování a testování koncepčních znalostí) a opakování zkušeností směrem k projektifikaci. K navrhování her je třeba mít jasnou představu o tom, co tato disciplína obnáší. Je nutné vědět nejen to, čeho má hra dosáhnout, ale také to, jak odpovídá fyzickému světu. To činí tento obor vysoce interdisciplinárním, protože jeho úvahy zasahují do mnoha různých oblastí lidské činnosti (Harteveld, 2011).

Nejdříve je výčet serious games pro výuku projektového managementu zaměřen na české prostředí. Ve svých lektorských kurzech používá herní aktivity k výuce firma PM Consulting, s.r.o., která vstoupila na trh vzdělávání hrami Pacifická dráha a Karel IV. (PM Consulting, 2024). Dále je v českém prostředí k dispozici hra Sea Wolf, která je založena na kompetenčním modelu pro řízení projektů podle organizace IPMA CZ. Pro české prostředí je tento výčet zatím konečný[1]. IPMA CZ však spolupracuje s Masarykovou univerzitou a se Západočeskou univerzitou v Plzni na vývoji serious game určené pro simulaci projektu v deskové i online/app verzi se zapojením virtuální a rozšířené reality. Zde je připravována hra Stavba Karlova mostu v desktopové aplikaci a ve virtuální realitě, simulující stavbu s výukovými prvky (DigiPM, 2025). Ukončení jejího vývoje je naplánováno na rok 2026.

Při pohledu do zahraničí lze najít širokou škálu serious games. Wang (2025) dokládá ve svém výzkumu 64 serious games, které jsou zaměřeny na projektový management. Wang uvádí, že serious games představují slibné řešení pro efektivní výcvik v projektovém řízení, protože

[1] Pokud tomu tak není, budu moc ráda, když mne vyvedete z mého výzkumného omylu.

umožňují studentům procvičovat dovednosti, aniž by čelili skutečným ekonomickým důsledkům. Poskytují bezpečné prostředí pro experimentování, které hráčům umožňuje učit se z chyb bez finančních dopadů. Pro plné využití těchto výhod však musí být serious games navrženy se stejnou pečlivostí jako úspěšné komerční hry a musí integrovat zavedené principy a prvky herního designu. Podle Wanga (2025) tyto hry splňují náročné požadavky na vzdělávací účel jen v menší míře. Hellström, Jaccard a Bonnier (2023) uvádějí překvapivá zjištění, která spočívají v tom, že jen málo vědeckých článků a studií skutečně hodnotí, zda serious games splňují cíle, pro které byly implementovány. Studie (Hellström a kol., 2023) uvádí, že většina článků se zaměřuje na studentskou perspektivu, přičemž málo informací je k dispozici z pohledu učitele na to, jak serious games integrovat do koherentního pedagogického scénáře (např. pre-briefing, debriefing). Podle autorů serious games mají potenciál podporovat aktivní pedagogiku a překlenout propast mezi znalostmi a zkušenostmi. S rychlým rozvojem herních technologií se objevují nové důvody a modality pro jejich použití. Je však zapotřebí více výzkumu v oblasti implementace učení, aby se k učitelům dostaly pokyny, jak lze hry efektivně využívat.

Přestože využití existujících serious games zaměřených na projektový management ve výuce naráží na praktická omezení (zejména jejich dostupnost a vysoké náklady na jejich pořízení v zahraničí), článek se zaměřuje na jiné možnosti, které také souvisejí s návaznostmi serious games na projektový management. Tyto možnosti spočívají v navrhování deskových her jako produktu, k jehož vývoji, testování a konečné dodávce jsou využity postupy projektového managementu. Takové úsilí je plně v souladu s principy projektového managementu. Vývoj nového produktu je totiž typickou projektovou činností. Projekt je podle standardů v projektovém řízení definován jako „jednorázové úsilí, směřující k vytvoření unikátního produktu nebo služby“. V tomto kontextu se samotná desková hra stává produktem a její vývoj je řízen jako projekt. Doležal (2023, s. 28) uvádí, že pojmy „produkt“ a „projekt“ v mnoha situacích a kontextech de facto splývají, což podtrhuje relevanci řízení vývoje hry jako plnohodnotné aplikace projektového managementu. V tom případě lze transformovat princip „experiential learning“ na „learning by doing“.

1.2.2 KOMAG jako příprava na projektifikaci

Další postup přípravy studentů na projektifikaci ve firmách je navázán na vysvětlení unikátního předmětu, který je vyučován na Fakultě multimediálních komunikací (FMK) Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně (UTB ve Zlíně). V současném komplexním světě designu a komunikace je klíčové, aby profesionálové dokázali efektivně spolupracovat napříč různými specializacemi. FMK se tomuto tématu věnuje prostřednictvím svého unikátního vzdělávacího předmětu s názvem Komunikační agentura (KOMAG). KOMAG se svým jedinečným přístupem k mezioborové spolupráci představuje cestu, jak vzdělávací instituce FMK reaguje na výzvy projektifikované společnosti.

Spolupráce jako základ řízení projektů. KOMAG sdružuje studenty všech ateliérů FMK a Ústavu marketingových komunikací do mezioborových týmů, což je přístup, který na vysokých školách v České republice nemá obdobu. Tato struktura přímo odráží povahu projektů v projektifikované společnosti, kde je propojení různých specializací nezbytné pro úspěšnou realizaci.

Příprava na komplexní projekty. Cílem KOMAGu je naučit studenty spolupracovat v týmu napříč jednotlivými specializacemi. V kontextu projektifikace je klíčové, aby například marketingoví specialisté věděli, jak zadávat práci grafikovi a co jeho specializace obnáší, a naopak aby grafik chápal, k čemu budou jeho výstupy využity. Tento holistický pohled na projekt je zásadní, protože projekty jsou komplexní a vyžadují integraci mnoha oborů.

Reakce na dynamické prostředí. Projektifikace je poháněna výzvami, jako je změna klimatu, rychlý technologický pokrok a nestabilita (svět VUCA/BANI). Moderní technologie, tedy automatizace, umělá inteligence a strojové učení výrazně přispívají k projektifikaci, a zároveň mohou zlepšit efektivitu projektového řízení. KOMAG reaguje na tuto potřebu tím, že připravuje studenty na kontinuální vzdělávání a rozvoj dovedností potřebných pro implementaci těchto technologií.

Posilování kompetencí v projektovém řízení. Přestože se s projekty setkáváme ve všech sektorech, povědomí o metodikách a standardech projektového řízení není vždy dostatečné. KOMAG, svým důrazem na praktickou realizaci projektů a propojení oborů posiluje kompetence studentů pro zvládání projektových aktivit a přispívá k lepšímu pochopení a implementaci projektového řízení v praxi.

Adresování výzev projektifikace. Projektifikace s sebou nese i obavy, například ohledně udržitelnosti a dočasného zaměstnávání, a někteří odborníci ji nevnímají jen pozitivně (např. stres, přesčasová práce, syndrom vyhoření projektových manažerů) (viz 1.1.3). Přístup KOMAGu, který vytváří synergii a tvoří z rozdílných oborů jednotný celek, může pomoci zmírnit tyto negativní dopady tím, že podporuje efektivní týmovou práci, která vede k lépe řízeným a udržitelným projektům.

KOMAG na FMK, ač není explicitně definován jako reakce na projektifikaci, svými principy a zaměřením na praktickou mezioborovou spolupráci efektivně připravuje studenty na realitu projektifikované společnosti, kde je schopnost participace na projektech klíčová. Cílem je, aby studenti každoročně realizovali projekty, které jsou v českém prostředí ojedinělé, což přímo koreluje s nárůstem počtu a komplexnosti projektů v dnešním světě.

Studenti, kteří používají techniky a nástroje projektového managementu k navrhováním her, se učí aplikovat principy projektového řízení na konkrétním produktu, deskové hře (learning by doing). Tento přístup rozvíjí nejen „tvrdé“ dovednosti (definování problému, plánování, řízení backlogu, iterativní vývoj), ale také klíčové „měkké“ dovednosti (komunikace, týmová spolupráce, flexibilita a schopnost řešit problémy v reálném čase), které jsou nezbytné pro úspěch v projektifikovaném světě. Design hry nutí designéry hledat „uspokojivá“ řešení skrze rychlejší tok informací a neustálé inovace, což odráží komplexitu reálných projektů. Proces tvorby hry tak přirozeně integruje agilní přístupy, iterativní vývoj a trvalé zlepšování, čímž studenti získávají hluboké praktické porozumění projektovému managementu, které přesahuje pouhou teorii.

1.3 Triadic Game Design

Triadic Game Design (TGD) podle Hartevelda (2011) rezonuje s konceptem design thinking, který částečně souvisí s agilním přístupem k řízení projektu (Doležal, 2022, s. 156). Vztah mezi metodou Triadic Game Design a procesem Design Thinking spočívá ve specializaci a synergii. I když nejsou totožné, sdílejí filozofický základ v podobě na člověka zaměřeného, iterativního řešení problémů. Design Thinking poskytuje široký a přizpůsobitelný rámec pro inovace, zatímco Triadic Game Design nabízí specializovaný pohled na specifické výzvy spojené s tvorbou smysluplných a efektivních her, zejména serious games. TGD zdůrazňuje, že vytvoření efektivní serious game vyžaduje vyvážení tří vzájemně propojených světů: Světa reality, Světa významu a Světa hry. Obě metodiky jsou zakořeněny v principech, které upřednostňují koncového uživatele a osvojují si iterativní přístup k tvorbě hry. Mezi principy obou metodik patří zaměření na uživatele, iterativní vývoj a řešení skutečných problémů.

Zaměření na uživatele (User-Centricity): Základním kamenem Design Thinking je empatie – hluboké porozumění potřebám, motivacím a výzvám uživatele (Harteveld, 2011; Growth Tribe, 2023). Podobně i Triadic Game Design, přestože se zaměřuje na „hráče“, je ve své podstatě zaměřen na uživatele. Jeho cílem je vytvořit smysluplný a hratelný zážitek, což vyžaduje hluboké porozumění hráčovu kontextu, znalostem a tomu, co pro něj bude atraktivní (Harteveld, 2011).

Iterativní vývoj (Iterative Development): Design Thinking je nelineární proces zahrnující zřetelné, ale překrývající se fáze: empatie (vcítění), definice, ideace (tvorba nápadů), prototypování a testování (Interaction Design Foundation, 2023). Tato struktura podporuje neustálé zlepšování na základě zpětné vazby od uživatelů. Triadic Game Design také klade důraz na iterativní proces vyvažování klíčových složek, které Harteveld (2011) nazývá třemi světy: *Světem reality*, *Světem významu* a *Světem hry*. Harteveld mluví o různých světech z toho důvodu, že každý z nich je obydlen různými lidmi, kteří používají různé nástroje a kritéria. Herní designéři musí neustále testovat a upravovat své produkty tak, aby dosáhli harmonické rovnováhy mezi těmito třemi světy (Harteveld, 2011).

Řešení problémů (Problem-Solving): Ve svém jádru je Design Thinking metodou pro řešení složitých, zpočátku nejasně definovaných problémů reálného světa (Lewrick a kol., 2018, s. 50). Triadic Game Design lze vnímat jako rámec pro řešení velmi specifického problému: jak vytvořit hru, která je nejen zábavná, ale plní i jiný účel než čistou zábavu, jako je například vzdělávání nebo změna chování. Přímo se zabývá výzvou navrhování her s dopadem na reálný svět (Harteveld, 2011).

Prvním pilířem TGD je **Svět reality**, který představuje skutečný subjekt, o němž hra pojednává, a problém, který se hra snaží řešit. Tento svět zahrnuje definování problému, k jakému oboru či prostředí se vztahuje a proč by byla hra vhodným řešením. Je klíčové identifikovat kritické a environmentální faktory (např. lidi, organizace, jevy) a pochopit vztahy mezi nimi, stejně jako procesy, které popisují, jak se faktory a jejich vztahy mění v čase. Výstupem této fáze je „model reality“, koncepční plán, který je ovlivňován průběhem vývoje a je vždy subjektivním zobrazením reality. Důležitými kritérii v tomto světě jsou flexibilita (schopnost hry přizpůsobit se rozmanitosti a dynamice skutečného světa), věrnost (úroveň realismu ve vzhledu a funkční interakci hry) a validita (shoda mezi děním ve hře a v reálném světě). Zapojení odborníků z dané oblasti je pro rozvoj modelu reality nezbytné (Harteveld, 2011). V projektovém managementu se tak sami studenti-vývojáři musí stát experty na danou oblast, ve které definovali problém a mohli vytvořit model reality, ve kterém se problém nachází.

Druhým pilířem je **Svět významu**, který se soustředí na celkový účel hry a výslednou změnu, jež nastane u hráčů po jejím odehrání. Tato fáze se zabývá tvorbou hodnoty mimo herní zážitek, a to záměrným dosažením smysluplného účinku v reálném světě. Hodnoty, které má hra přinést, mohou být různorodé a měřitelné, zahrnující získávání znalostí, rozvoj dovedností (kognitivních, percepčních, motorických, sociálních) a ovlivňování postojů (tzv. "přesvědčovací hry"). Dále se může jednat o hodnocení (struktur, procesů, lidí), sběr dat nebo průzkum a testování teorií. Klíčovými aspekty jsou definice strategie pro dosažení účelu, konkrétní operace (mechanismy) pro realizaci hodnoty a kontext (cílová skupina, způsob nasazení hry). Kritéria, jako je motivace (ochota hráčů investovat čas a energii), relevance (vhodnost hry k účelu) a přenos (uplatnění získaných poznatků v reálném světě), jsou zde stěžejní (Harteveld, 2011). Dát hře smysl a význam je obtížná disciplína, studenti se častěji uchylovali spíše k diskusním hrám, tedy měli blízko k hernímu mechanismu ovlivňování postojů a přesvědčování.

Třetím a posledním pilířem je **Svět hry**, který se zaměřuje na to, jak hra skutečně funguje a jakými herními mechanismy je tvořena. Tento svět se týká hry jako specifického nástroje či média, zahrnujícího simulaci, soutěžení, zapojení hráčů a pravidel. Jeho cílem je vytvoření „herního konceptu“, detailního popisu hry, včetně jejích komponentů a jejich vzájemných vztahů. Designéři zde zvažují herní žánry (např. akční, dobrodružné, simulační, strategické). Důležitými aspekty jsou cíl, hratelnost (výzvy, akce, pravidla) a herní svět (fiktivní prostor s fyzickými, časovými, environmentálními, emočními a etickými dimenzemi). Klíčovou roli hraje také technologie (herní enginy, hardware), která určuje možnosti a omezení. Kritéria pro posouzení kvality ve Světě hry zahrnují zapojení (spojení mezi hráčem a hrou, ochota hrát), ponoření (pocit, že je hráč jinde, a je schopen zbavit se nedůvěry) a zábavu (emocionální prožitek, který může vyplývat z mistrovství, interakce s fiktivním světem, tvorby hodnoty nebo sociální interakce). Tyto herní mechaniky by měly přirozeně vycházet z cílů učení a podporovat požadované učební chování hráčů (Harteveld, 2011). Herní mechaniky mají klíčový význam ve výuce projektového managementu. Neexistuje hra bez herní mechaniky, proto studenti prošli krátkým kurzem navrhování her. Proveditelnost vývoje a dodávka funkčního produktu (hry) byla podpořena striktní výzvou, aby se studenti zaměřili na deskovou hru, která bude obsahovat například hrací plán, karty, kostky, figurky a další jednoduché 3D komponenty hry.

1.4 Vývoj produktu a řízení projektu

Předmět KOMAG na FMK UTB ve Zlíně připravuje studenty na mezioborovou spolupráci a předmět projektový management mezi jejich dovednosti přidává další: „řidičák na projekty“. Jde tedy o velkou odpovědnost lektora, která spočívá v nastavení výuky tak, aby studenti uměli použít získané znalosti v praxi. Logické zdůvodnění pro to, jak učit projektový management právě tvorbou produktu, spočívá v přirozeném propojení projektů s produkty a jejich hodnotou v reálném světě.

Zde je několik klíčových bodů, které podporují spojení produktu a projektu:

Projekt jako úsilí vedoucí k unikátnímu produktu nebo službě: Definice projektu dle PMI (Project Management Institute v Doležal a kol, 2013, s. 31) říká, že projekt je časově ohraničené úsilí, směřující k vytvoření unikátního produktu nebo služby. To znamená, že samotná podstata projektu je zaměřena na vytvoření něčeho hmatatelného nebo použitelného – tedy produktu.

Produkt jako prostředek doručování hodnoty: V kontextu projektového managementu je důležité si uvědomit, že produkt je prostředek k doručení hodnoty. Tím, že se studenti zaměří na tvorbu produktu, naučí se nejen řídit proces, ale také pochopit, jak projektové aktivity přispívají k výsledku, který má reálnou hodnotu pro uživatele nebo trh. Jejich projektové úsilí tak dostává smysl.

Běžné typy projektů jsou spojeny s produkty: Typické projektové aktivity zahrnují například vývoj nového produktu nebo inovaci stávajícího produktu. Projekt se často realizuje právě za účelem vývoje nebo vylepšení konkrétního (hmotného) produktu nebo služby (nehmotného produktu). Studium projektového managementu, které vede k vývoji konkrétního produktu tedy reflektuje běžnou praxi.

Studenti na FMK vstupují do projektů jako projektoví manažeři, manažeři sekcí a členové týmů, některé týmy mají až 60 členů. Předmět řízení projektů je na FMK vyučován zvlášť a není úzce navázán na předmět KOMAG. Cílem předmětu Projektový management je ukázat, jak mohou studenti prostřednictvím řízeného vývoje vlastního produktu – v tomto případě deskové hry –

prakticky aplikovat metody a nástroje řízení projektů a agilní přístupy k vývoji nových produktů v projektu.

Tento přístup ke vzdělání v projektovém managementu byl poprvé otestován v roce 2025 (v letním semestru). Studenti prvních ročníků Ústavu marketingových komunikací na FMK se nejprve seznámili s teoretickými principy projektového managementu. Po seznámení s pojmy prošli výklad k fázím životního cyklu projektu a dokumenty, které jsou v každé fázi řízení životního cyklu vytvářeny. V další části semináře byli studenti vyzváni k tomu, aby řídili vlastní projekt a na jeho konci dodali konkrétní produkt: deskovou hru. Vývoj, testování a závěrečná prezentace funkčního prototypu deskové hry byla jednou z podmínek ukončení semináře Projektový management. Po celou dobu semináře studenti používali na základě výzvy lektora nástroje Google Forms jako dotazníkovou formu projektových dokumentů. Archiv zápisů a odpovědí studentů je důležitým primárním zdrojem dalšího textu. (Šviráková, 2025)

Studenti prošli při vývoji svého produktu všemi fázemi řízení životního cyklu prediktivního projektu (Doležal, 2023, s. 38). Vyzkoušeli si nejen fáze zahájení, plánování, realizaci a ukončení, ale také předprojektovou fázi a fázi vyhodnocení projektu (poprojektovou fázi). Během vývoje produktu se seznámili teoreticky i prakticky s agilními přístupy řízení projektů. Studenti postupně definovali problém, který chtějí řešit, stanovili hodnotu pro konečného uživatele produktu, popsali cíl projektu, plán vývoje produktu, řídili zdroje, tvořili matici odpovědnosti, komunikovali, řešili problémy v týmu, testovali svůj produkt a iterovali jeho vývoj na základě výsledků testování.

1.4.1 Předprojektová fáze

Předprojektová fáze je podle Doležala (PM Consulting, 2016) definována jako „období od vzniku úvodní myšlenky na projekt až po jeho formální zahájení“. Ačkoliv obvykle není brána jako přímá součást životního cyklu projektu a její průběh se může v různých organizacích značně lišit, jedná se o zásadní etapu pro nastavení správného směru projektu.

V kontextu výuky projektového řízení na FMK je hlavním úkolem studentů v této fázi definovat a zmapovat typické problémy, se kterými se setkávají při práci v projektech KOMAG nebo případně v prvním ročníku na vysoké škole[2]. Toto ponoření se do „Světa reality“ je součástí metody Triadic Game Design podle Hartevelda (2011).

Výstupem předprojektové fáze je seznam problémů, které jejich projekt nebo vysokoškolské studium ohrožují. Tímto procesem si studenti nejen uvědomují reálné hrozby, ale zároveň si připravují půdu pro hledání efektivních řešení. V roce 2025 (letní semestr) bylo sestaveno 13 týmů, ve kterých pracovalo 55 studentů. Studenti se zaměřili na konkrétní problémy, mezi něž patřily například:

- neudržitelnost obsahu a přetěžování projektu: studenti vnímali nedostatek finančních prostředků („málo peněz a hodně muziky“) a zároveň neudržitelný, přetížený obsahový plán projektu;
- zvýšení účasti na akcích: příkladem byla snaha přilákat starší účastníky na festival „Busfest“, přilákat studenty ze všech fakult UTB s cílem zvýšit celkovou účast;
- zvýšení zájmu o kandidaturu do akademického senátu: adresování velmi nízkého zájmu o tyto volby, přestože jsou klíčové pro správné fungování fakulty;
- rozvoj komunikačních dovedností s partnery: potřeba naučit studenty správně a lákavě komunikovat s umělci, institucemi, sponzory, hosty a dodavateli, ať už formou e-mailů, telefonické komunikace, nebo osobního jednání. (Šviráková, 2025)

[2] Všichni studenti prvního ročníku nejsou součástí projektů KOMAG, proto nebyla výzva k hledání reálných problémů zaměřena pouze na KOMAG.

Některé týmy problém, který byl definován v této fázi, později změnily, zatímco jiné týmy zůstaly u původního problému a svůj nápad úspěšně převedly do funkčního produktu.

1.4.2 Zahájení projektu

Podle Doležala (PM Consulting, 2016) *„…je zahájení první z fází řízení projektu. Jedná se o standardizovaný proces, na jehož počátku je určen sponzor projektu, který iniciuje vznik zakládací listiny projektu (ZLP), ve které jsou uvedeny klíčové parametry projektu, jmenován manažer projektu atd. Fáze zahájení končí formálním schválením ZLP.“*

V části zahájení projektu měli studenti za úkol popsat lépe produkt a jeho přínos pro projekt, který řeší specifický problém. V této fázi řízení projektu byli studenti více konkrétní v popisu svých produktů. Popis smyslu produktu je součástí přístupu TGD podle Hartevelda (2011), který se ve druhém kroku zaměřuje na Svět významu. Zde se definuje hodnota nebo cíl, kterého má být dosaženo mimo samotnou hru. Úkolem studentů bylo mimo jiné na základě problémů definovaných v předchozí fázi navrhnout vzdělávací cíl produktu.

Studenti vytvořili vstupní ideu pro řadu inovativních vzdělávacích her, které řeší specifické problémy a přinášejí praktické přínosy. Jejich nápady lze rozdělit do tří skupin problémů (Šviráková, 2025).

První skupina her se týká zvýšení znalostí v managementu:

- *Budget Challenge* je stolní hra určená k řešení nedostatku praktických nástrojů pro výuku financování a organizaci eventů, která rozvíjí dovednosti v marketingu, rozpočtování a týmové spolupráci simulací výzev při plánování akcí;
- *Cesta k úspěchu* je naučná desková hra, která se zaměřuje na nízkou úroveň finanční gramotnosti u mladých lidí; jejím přínosem je lepší pochopení ekonomických principů, naučení se strategiím finančního rozhodování a možnost bezpečného experimentování s ekonomickými modely bez reálného rizika;
- *Cesta k úspěchu v projektu* je týmová hra, která se snaží řešit nudnou teoretickou výuku projektového řízení a nedostatek týmové spolupráce a praktických dovedností prostřednictvím týmové deskové hry, která zajišťuje zábavnou formu učení, rozvoj týmové komunikace, plánování a rozhodování a lepší pochopení projektových principů v praxi;
- *Najdi si svého audiovizáka* řeší problém nepochopení fungování ateliéru audiovize a z toho vyplývající špatné komunikace. Desková hra je inspirovaná hrou Žebříky a hadi, přináší originální a zábavný twist na klasickou deskovku pro lepší porozumění fungování atelieru audiovize;
- *Komunikuj!* je hra, která podporuje komunikaci v různých situacích ve třech formách: email, telefonický rozhovor a osobní rozhovor. Cílem je použít správné formulace, které odpovídají dané situaci; správný obsah sdělení je uveden na druhé straně karty.

Druhá skupina her se týká životního stylu vysokoškoláků:

- *Spánek v ohrožení* je edukační hra, která upozorňuje na význam spánku pro zdravý a kvalitní život a předávání tipů na zlepšení spánkového cyklu; jejím přínosem je, že vzdělává různorodé věkové skupiny, nejen děti, a je první hrou v České republice, která se věnuje tomuto tématu pro širší publikum;
- řešení lepšího time managementu, životosprávy a vlivu výživy na soustředění a produktivitu zajišťuje stolní hra *Snackout!*, která je hravou formou edukace, kde se hráči učí takticky kombinovat zdroje energie a chápat vliv stravy na produktivitu a celkovou pohodu člověka;

- *NO LIMIT* je hra, která se zaměřuje na problémy nově příchozích studentů do vysokoškolského prostředí, kteří se chtějí cítit bezpečně a být začleněni do kolektivu, neboť „žádná taková hra na naší univerzitě dosud neexistuje“, jak uvádějí studenti.

Třetí skupinou jsou hry, které doplňují projekty KOMAG:

- *Debatujme* je hra, která slouží k rozšíření povědomí o festivalu Skrz prsty; pexeso bylo navrženo tak, aby mohlo otevírat tabu témata a bylo kombinováno s debatami a diskusemi, přínosem hry je edukace a podvědomá reklama na festival ve školách;
- *Culturea Pexeso* je zaměřeno na poznávání různých kultur světa, hra propojuje klasické principy pexesa s edukativními informacemi – ke každému páru je přiřazen stručný popis nebo zajímavost o dané kultuře. Jde o jednoduchou, ale zároveň naučnou a zábavnou hru.

1.4.3 Plánování projektu

Podle PM Consulting (2016) je *„…plánování druhá fáze řízení projektu, během které je sestaven plán řízení projektu (project management plan). Ten obvykle obsahuje minimálně definovaný rozsah projektu (WBS), harmonogram a rozpočet projektu. Během plánování jsou určeny nejen vlastní plány pro relevantní oblasti, ale také pravidla pro práci projektového týmu a řízení daného projektu jako takového.“* Studenti byli od začátku letního semestru vedeni k tomu, aby nejen plánovali, ale také realizovali svůj produkt až do fáze hotového prototypu. Čas na realizaci produktu byl vyměřen na tři dvouhodinovky semináře, byl tedy velmi krátký. Z toho důvodu bylo v této části výuky využito plánování sprintu podle agilního přístupu vývoje produktu. Tým společně definoval, co bude v nadcházejícím sprintu dodáno a jakým způsobem to vytvoří. Výsledkem celého plánování sprintu je sprint backlog, což je vybraný seznam položek produktu a detailní plán práce potřebné k jejich dodání (Doležal, 2022, s. 123, 124).

Nelze říci, že studenti zvládli plánování sprintu podle všech doporučení z odborných knih (např. Doležal 2022; 2023). Přesto si rozhodně mohli vyzkoušet několik témat, která s agilním přístupem k vývoji produktu souvisí:

- iterativní vývoj: práce v krátkých, opakujících se cyklech (sprintech) s jasně definovaným cílem a vylepšováním produktu podle hodnocení uživatele;
- transparentnost a pravidelná synchronizace: využití nástrojů jako Kanban tabule a zavedení krátkých schůzek (stand-upů), matice odpovědnosti s přehledným vyjádřením odpovědnosti každého člena týmu za přípravu realizace;
- flexibilita a adaptace: schopnost reagovat na změny a začlenit zpětnou vazbu do dalšího vývoje;
- hodnota pro zákazníka (v tomto případě hráče-spolužáka): soustředění na dodání funkčního prototypu co nejdříve.

Nejprve studenti vytvořili podrobný popis produktu podle Zakládací listiny projektu (ZLP) tak, aby měli o výsledném produktu všichni členové týmu stejnou představu. Jejich popis obsahoval také design herního plánu a dalších komponentů hry, počet karet s úkoly, pravidla hry, hrací kostky atd.

Studenti naplánovali časové omezení sprintu na 80 minut tak, aby v semináři mohli stihnout minimálně dva stand-upy a jednu retrospektivu. Ze seznamu produktů si vybrali ty nejdůležitější, které jsou schopni za krátký časový úsek dokončit a vytvořit tak první hratelnou verzi hry (tzv. Minimum Viable Product). Ve stanoveném časovém rytmu (20 minut práce – 5 minut Stand-up – 20 minut práce – 5 minut Stand-up – 20 minut práce – 10 minut Retrospektiva) studenti naplánovali realizaci vývoje a dodání produktu.

1.4.4 Realizace a Retrospektiva jako nástroj pro zlepšování procesu

Realizační fáze projektu v agilním prostředí není jen o plnění úkolů, ale i o neustálém učení a zlepšování. Klíčovým nástrojem pro tento proces je Retrospektiva, která se koná na konci každého Sprintu. Jejím hlavním účelem je, aby členové týmu společně zhodnotili, co se jim v týmové spolupráci a v celém procesu povedlo a co je naopak potřeba v dalším sprintu zlepšit. Tento proces umožňuje týmům reflektovat své zkušenosti a identifikovat oblasti pro optimalizaci, což je zásadní pro iterativní vývoj produktu a řízení projektu. Během retrospektivy byli členové týmu vyzváni, aby se zamysleli nad několika klíčovými otázkami:

1. Co se jim líbilo a v čem by chtěli pokračovat.
2. Co se jim nelíbilo a chtěli by to změnit.
3. Co by zavedli nového.
4. Shrnutí pocitů členů týmu, které mohou vést ke konkrétním zlepšením. Je zdůrazněno, že Retrospektiva bez odsouhlasených konkrétních akcí nemá smysl.

Analýza retrospektivních zpráv od studentů (Šviráková, 2025), kteří v roli členů projektových týmů vyvíjeli prototypy deskových her, odhaluje několik opakujících se témat, která poukazují na silné stránky i výzvy v jejich projektovém procesu.

Mezi nejčastěji zmiňované pozitivní aspekty patří:

- Efektivní týmová spolupráce a zapojení: Studenti opakovaně chválili, že se všichni členové týmu zapojovali a aktivně řešili problémy, že si úkoly rozdělili a zároveň si pomáhali a radili. Oceňovali dobrou organizaci práce, efektivní komunikaci a schopnost domluvit se i po počátečních problémech. Také si cenili, že měli prostor vyjádřit své názory a že jejich názor byl vyslyšen.
- Pozitivní atmosféra a nadšení: Panovala příjemná a přátelská atmosféra při tvorbě, často s hudebním podkreslením. Studenti vyjadřovali nadšení z procesu tvorby prototypu, pocit hrdosti na odvedenou práci a radost z blížícího se finále.
- Kreativita a spokojenost s produktem: Týmy si pochvalovaly kreativní řešení problémů, společné vymýšlení nápadů, originální vizuální zpracování a koncepty. Mnozí byli spokojení s finálním vzhledem a smyslem své hry.
- Dodržování procesu a funkčnost: Někteří členové týmu uvedli, že dodržovali svůj proces, rozdali si úkoly a dosáhli cílů.

Identifikované oblasti pro zlepšení a návrhy zahrnovaly:

- Řízení času a zátěže: Velmi častým problémem byl časový tlak a stres. Studenti si uvědomovali potřebu lépe si hlídat a rozvrhnout čas, aby stíhali úkoly a předešli situaci, kdy někteří členové týmu nemají práci, protože si ji nedokázali naplánovat a připravit (neměli pomůcky a materiál). Objevily se i návrhy na delší časový rámec nebo přidání člena týmu pro lepší zvládání úkolů.
- Příprava a materiály: Byly zmíněny problémy se zmatkem, který souvisel s vytištěnými kartami, špatně změřenými papíry a nesložitelnými krabičkami. Studenti také řešili nedostatek psacích pomůcek a nutnost vylepšit karty či figurky.
- Komunikace a zapojení: Některé týmy se potýkaly s počáteční pasivitou některých členů týmu, slabší komunikací a špatně rozdělenými úkoly na začátku projektu. Byla navržena potřeba lepší komunikace, jasnější nastavení cílů a aktivnější zapojení všech členů do brainstormingů a inovativních nápadů. Členové týmu navrhli více brainstormingových sezení pro vyjasnění vizí a klíčových milníků projektu. Studenti doporučili zavádět více pravidelných check-inů během Sprintu, aby mohli kontrolovat postup a upravit plány dle potřeby.

Shrnutí záznamů z retrospektivy ukázalo, že si studenti jsou vědomi jak silných stránek své týmové práce (zejména v oblasti spolupráce a atmosféry), tak i výzev, v oblasti časového managementu a detailní přípravy. Získaná zpětná vazba je cenným podkladem pro definování konkrétních akcí a zlepšení procesů v budoucích sprintech.

1.4.5 Sprint Review neboli Review Meeting

Podle Doležala (2022, s. 126) *„je účelem review prozkoumat výsledek sprintu a určit budoucí přizpůsobení. Scrum tým prezentuje výsledky své práce klíčovým stakeholderům a diskutuje o pokroku směrem k cíli projektu.“* Proto se musí v dalším semináři odehrát Sprint Review, kdy se členové týmů stanou zákazníky a vyzkouší si prototypy her jako funkční produkty ostatních týmů.

Zápis z Review Meetingu

Během Review se členové týmů vzájemně seznámili s výsledky své práce, tedy s vytvořenými deskovými hrami. Jeden člen týmu vždy zůstal u svého produktu, aby mohl novým hráčům vysvětlit pravidla hry. Ostatní studenti se v roli „zákazníků-hráčů“ aktivně zapojili do hodnocení – posuzovali smysl hry, její hratelnost a celkové dosažení původního cíle. Detailní zpětná vazba byla strukturována otázkami, které se zaměřily na popis hry, herní mechaniky, ale především na to, co se na hře líbilo, co bavilo a naopak, co se nelíbilo, co bylo zbytečné nebo kontroverzní. Důraz byl kladen i na unikátnost hry, pociťované emoce, momenty ztráty pozornosti či zapálení pro hru a na ochotu zahrát si ji znovu.

Zpětná vazba získaná na Review Meetingu je zásadní pro další cyklus vývoje. Navazoval druhý sprint, během něhož studenti na základě těchto poznámek vylepšovali a upravovali identifikované nedostatky. Tento opakovaný cyklus vede k neustálému zlepšování nejen samotného produktu, ale i pracovních procesů týmu, učí studenty reagovat na problémy, efektivně komunikovat a směřovat k cíli iterativním způsobem.

Shrnutí a vyhodnocení zápisu studentů z Review Meetingu

Analýza komentářů od studentů, kteří se zúčastnili Review Meetingu, přinesla cenné poznatky pro další vývoj her. Celkově bylo z komentářů studentů patrné, že všechny prezentované hry byly přijaty velmi pozitivně a většina hodnotitelů by si je chtěla zahrát znovu. (Šviráková, 2025)

Mezi nejčastěji zmiňované pozitivní aspekty patří:

- Vysoká zábavnost a poutavost: Hry byly konzistentně hodnoceny jako zábavné, udržovaly pozornost a často vyvolávaly pozitivní emoce, jako je radost, smích nebo nadšení. Mnozí oceňovali, že se u hry nenudili a nepotřebovali sahat po mobilu.
- Edukativní a naučný přesah: Velmi často studenti zdůrazňovali, že hry dokážou zábavnou formou vzdělávat a přinášet nové poznatky. To se týkalo her zaměřených na event management, vysokoškolský život, problematiku spánku, ekonomiku, efektivní komunikaci nebo světovou kulturu. Hry byly vnímány jako poučné, ale zároveň zábavné.
- Originalita a kreativní zpracování: Studenti vyzdvihovali celkový koncept a nápad her, stejně jako originální ilustrace, vizuální zpracování a design. Mnohé hry byly považovány za unikátní díky svým tématům, která nejsou na trhu běžně k vidění.
- Podpora komunikace a interakce: Hry, které aktivně podporovaly diskuzi a interakci mezi hráči, byly velmi ceněny. Studenti oceňovali možnost lépe poznat ostatní, probrat tabuizovaná témata.

Identifikované oblasti pro zlepšení a návrhy zahrnovaly:

- Rozšíření obsahu: Nejčastěji se objevoval požadavek na více kartiček či otázek, aby se hra neopakovala a zajistila delší hratelnost. Některé týmy také dostaly doporučení na doladění pravidel.
- Zlepšení jasnosti a jednoznačnosti: U některých her byla zmíněna potřeba upřesnit znění otázek, odpovědí nebo ilustrací, aby se zamezilo nejasnostem a usnadnilo rozpoznávání herních prvků.
- Technické a vizuální nedostatky: Objevily se i menší připomínky k technickým detailům, jako je kvalita hrací kostky, průhlednost kartiček u pexesa, stabilita figurek, nebo nedostatečná viditelnost některých částí herní plochy.
- Dynamika a eliminace opakování: Několik studentů uvedlo, že hry byly místy zdlouhavé nebo měly opakující se mechaniky, což vedlo k poklesu pozornosti. Jako řešení bylo navrženo přidání „twistů“ nebo speciálních kartiček pro zvýšení dynamiky hry.
- Specifika diskuzních her: U konverzačních her bylo poznamenáno, že pro maximální zážitek z diskuze je vhodné, aby hru hrála skupina jejíž členové se mezi sebou znají.

Celkově Sprint Review prokázal, že studentské projekty mají velký potenciál. Získaná zpětná vazba byla cenným zdrojem informací, který jasně vymezil oblasti pro další iterace a vylepšení jednotlivých her. Dva týmy (z celkových 13 týmů) neměli produkt hotový tak, aby jej bylo možné testovat se spolužáky. Jejich nefunkční produkty byly výsledkem nesprávně naplánovaného sprintu nebo nenadálých událostí, které se i v reálném světě mohou přihodit (např. absence členů týmu na semináři). Jeden tým měl funkční produkt, který nesplňoval náročnější požadavky na serious game.

Inkrementální dodávky, iterace a neustálé zlepšování

Agilní přístup k řízení projektů je založen na několika klíčových principech: inkrementálních dodávkách, iterativním postupu a neustálém zlepšování. Projektové týmy doručují produkty postupně, formou dílčích přírůstků. To znamená, že tým soustředí své úsilí vždy jen na malou část celkového rozsahu projektu. Tak lze snížit množství rozdělané práce a umožnit sledování postupného narůstání dokončených částí produktu. Iterativní postup spočívá v rozfázování projektové práce do etap, které mají shodnou délku. V rámci tohoto přístupu tým průběžně vyhodnocuje svou práci a aktivně hledá příležitosti ke zlepšení (Doležal, 2023, s. 330). Studenti na základě výsledků Review meetingu naplánovali a následně realizovali další Sprint (v dalším semináři) s cílem zvýšit hodnotu a přínos svého produktu pro zákazníka.

Klíčové principy agility v projektech můžeme porovnat s principem iterativního designu podle Hartevelda (2011): Iterativní design navrhuje postupný vývoj her založený na cyklickém procesu prototypování, testování a hodnocení výsledků. Na základě výsledků iterace se provádějí změny a zdokonalení. Tento opakovaný cyklus prototypování, testování, hodnocení a zdokonalování pokračuje, dokud nejsou splněny požadavky na kvalitní produkt.

1.4.6 Ukončení projektu a závěrečné hodnocení (Debriefing)

Ukončení projektu představuje závěrečnou fázi, během níž se projekt formálně zakončuje a předává do provozu či užívání. Tato fáze zahrnuje především vyhodnocení a akceptaci všech dodávek projektu podle schváleného plánu ze strany zákazníka. Nezbytnou součástí je rovněž zpracování veškeré závěrečné dokumentace a její archivace. Důležité je také zaznamenání poučení z projektu (Lessons Learned), které slouží jako cenný podklad pro budoucí projekty. Celý proces je završen oficiálním uzavřením projektu a jeho formálním rozpuštěním (Doležal a kol., 2023, s. 316).

Na konci semináře je klíčové provést také závěrečnou reflexi (debriefing), protože na podrobné vyhodnocení projektu už většinou na konci semestru nezbývá mnoho času. Facilitátor vede diskuzi, která propojuje všechny fáze řízení životního cyklu projektu a tři světy podle Triadic Game Design (Svět reality, Svět významu a Svět hry). Ačkoli se studenti snažili vyvinout co nejlepší hru, skutečným účelem semináře bylo řízení projektu tak, aby na konci projektu byl k dispozici funkční produkt, kterým je desková hra.

Diskuze se zaměřila na otázky, které se týkaly vývoje produktu a projektového managementu:

- Jak se liší výsledný produkt projektu od produktu, který jste definovali v ZLP?
- Jak vám pomohl agilní přístup (práce ve sprintech, Stand-upy, Retrospektiva) k tomu, abyste dosáhli svého cíle?
- Měli jste problém s novými nápady během vývoje produktu a jak jste se s nimi vypořádali (aby nedošlo k nekontrolovanému nabobtnávání rozsahu projektu)?
- V čem se lišil tento způsob práce od vašich předchozích zkušeností s řízením projektů?
- Které nástroje a principy projektového řízení budete používat v reálných projektech ve druhém ročníku na FMK?

Tato reflexe byla a je zásadní, protože ukotvuje praktickou zkušenost v teoretickém rámci a zajišťuje, že si studenti odnesou nejen vzpomínku na zábavnou aktivitu, ale především hluboké pochopení principů projektového řízení.

Ačkoli se studenti v semináři snažili vyvinout co nejlepší hru, je klíčové si znovu uvědomit, že skutečným účelem semináře bylo řízení projektu tak, aby na konci projektu byl k dispozici funkční produkt – desková hra. Z tohoto pohledu, i když výsledné serious games nedosáhly vždy vysoké kvality či ambiciózních vizí definovaných v ZLP, byl kladen důraz na samotný proces vývoje a uplatnění principů projektového řízení. Studenti se snažili dodržovat agilní přístupy, aktivně využívali práci ve sprintech, Stand-upy a Retrospektivy. Vše se však odehrávalo pod vedením lektora kurzu a studenti mohli být motivováni pouze snahou o zisk kreditů za předmět. Získané zkušenosti a hluboké porozumění principům projektového řízení jsou základem, avšak míra jejich využití a implementace v budoucích projektech ve druhém a dalších ročnících na FMK (a v profesním životě) je plně na studentech a spočívá v tom, zda budou schopni a ochotni použít ve svých projektech nově získané kompetence.

1.5 Diskuse, závěry a doporučení

V poslední době počet a význam projektů jako nástrojů změny ve společnosti roste. Tento trend označovaný jako projektifikace se rozšířil na různé úrovně v soukromém, veřejném i neziskovém sektoru. To zvyšuje význam projektového řízení jako nástroje pro úspěšnou a efektivní realizaci těchto projektů. Ruku v ruce s tímto trendem je nutné reagovat v oblasti vzdělávání a směřovat k inovativním přístupům ve výuce, tak aby rostla úroveň projektového řízení využívaného v praxi a tím i úspěšnost při dokončování projektů.

Tato publikace je zaměřena na „bourání“ mýtů v projektovém řízení. Jaké mýty se snažila odstranit tato kapitola?

Mýtus 1: Projekty jsou jednorázové aktivity pro zavedení změn tvořící jen malou část aktivit ve společnosti

Obecně je rozšířeno povědomí, že v aktivitách společnosti ať už podnicích, státní správě, neziskovém sektoru je převažující aktivitou operativa, že základem jsou opakující se, rutinní činnosti a jejich příprava a nastavení je jen malou částí aktivit. Pro mnohé může být překvapivý rozsah projektových aktivit ve společnosti, dle dosavadních výzkumů v různých zemích

je doloženo, že míra projektových činností dosahuje okolo 30 % a stále stoupá a rozšiřuje se do mnoha dalších oblastí (proces projektifikace společnosti). Navíc význam projektů, nástrojů zavádění změn souvisí také s tím, jak bude ona operativa nastavena, nakolik inovativní řešení bude implementováno, tedy i zde je možné spatřovat velký význam projektového přístupu.

Mýtus 2: Projektové řízení je určeno primárně pro projektové manažery

Ve skutečnosti, ale je projektové řízení prospěšné pro mnohem širší skupinu osob – projektová gramotnost by měla být součástí vzdělávání už na základních a středních školách, součástí výuky na většině oborů na vysokých školách a součástí celoživotního vzdělávání pracovníků zapojených v projektových týmech ve všech sektorech, neboť je velmi pravděpodobné, že v rámci své pracovní kariéry budou součástí změn, tedy projektů. Projektové řízení by mělo být součástí vzdělávání také členů top managementu firem, aby jim napomohlo k převedení strategických vizí do reálného života. Projektové řízení je základem zavádění inovací, výzkumu a vývoje i zavádění jejich výsledků do praxe. Tato dovednost je užitečná i v soukromém životě, jak bylo uvedeno v rámci představení projektifikace společnosti; projektifikace zasahuje i soukromý život a řada aktivit v této oblasti bude úspěšnější, pokud bude řízena projektově.

Mýtus 3: Vzdělávání v oblasti projektového řízení musí stát především na seznámení s teoretickými východisky a mezinárodními standardy projektového řízení

Ano, i v uvedeném příkladu inovativního přístupu k výuce projektového řízení je potvrzeno, že studenti musí být seznámení s teorií projektového řízení, ale příklad dokládá i to, že tím by výuka neměla končit. Začlenění serious games, praktického vyzkoušení si řízení projektu významně obohatí získané zkušenosti o prožitek „skutečného projektu“, začlenění se do „skutečného projektového týmu“. Důležitá je také zpětná vazba, která dává studentům ale i vyučujícímu prostor posoudit podrobněji přínosy a možnosti zlepšování – pro studenty při dalším studiu a následně pak při skutečném řízení projektů v praxi a pro vyučujícího v dalších semestrech, ročnících, kurzech v rámci další výuky.

Integrace přístupu TGD nabízí inovativní cestu pro projektové manažery. Tento rámec, který vyvažuje propojené světy reality, významu a hry, poskytuje jiný pohled na vývoj a realizaci projektů. Uplatňování TGD však musí být podpořeno využitím zavedených nástrojů a technik řízení projektů podle mezinárodních standardů pro projektové řízení. Je to proto, že iterativní a vyvažující povaha TGD, zejména ve snaze o dokonalou rovnováhu mezi realitou, významem a hrou, má potenciál stát se nekonečným cyklem vývoje produktu. To je v přímém rozporu se základním znakem projektu: projekt musí mít jasně definovaný začátek a konec. Ačkoli tedy TGD poskytuje cenný kreativní rámec, jeho úspěšná implementace v kontextu projektu závisí na znalostech členů projektového týmu, kterou poskytují mezinárodní standardy pro řízení projektů. Agilní přístupy k vývoji produktu jsou velkou pomocí a výzvou inovativní výuky projektového řízení na univerzitách.

Projektifikace společnosti přináší řadu výzev, je žádoucí další výzkum o míře infiltrace projektů a projektového přístupu do aktivit společnosti a posuzování jaký nejvhodnější přístup zvolit s ohledem na charakter činností, obor podnikání či sektor, možnosti jsou od tradičního projektového řízení, přes agilní projektové řízení a jejich kombinace v podobě hybridního projektového řízení.

Stejně tak je žádoucí posouvat vzdělávání v oblasti projektového řízení k většímu počtu účastníků, v různých stupních vzdělávání (od základního, středního přes vysokoškolské až k celoživotnímu vzdělávání) a z různých oborů, ale i směrem k inovativním přístupům výuky, které lépe připraví studenty, účastníky kurzů na roli projektových manažerů, nebo členů projektových týmů a napomůže tak větší úspěšnosti při realizaci projektů.

Důležitost zaměření se na různé oblasti zlepšování projektového řízení ilustrují i další kapitoly této monografie.

Seznam literatury

[1] Aguilar Velasco, M. M., Wald, A. (2022). The dark side of projectification: a systematic literature review and research agenda on the negative aspects of project work and their consequences for individual project workers. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 15, No. 2, s. 272–298. DOI: https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2021-0117. ISSN 1753-8378.

[2] Condliffe, B. (2017). *Project-Based Learning A Literature Review*. MDRC. [on-line]. [cit. 2025-08-05]. Dostupné z: https://eric.ed.gov/?id=ED578933.

[3] Denning, S. (2018). *The age of agile: how smart companies are transforming the way work gets done*. 1. vyd. New York: AMACON, USA, 369 s. ISBN 978-081-4439-098.

[4] DigiPm.cz. (2025). *Představení projektu*. [on-line]. [cit. 2025-08-05]. Dostupné z: https://www.digipm.cz/.

[5] Doležal, J. a kol. (2023). *Projektový management*. 2. vyd. Expert. Praha: Grada Publishing. 426 s. ISBN 978-802-7167-258.

[6] Doležal, J. (2022). *Agilní přístupy vývoje produktu a řízení projektu: komplexně, prakticky a dle světové praxe.* Praha: Grada. 191 s. ISBN 978-80-271-3705-3.

[7] Escobar, B. M., Montes, G. M., Hajj, C. E. (2023). Building the Foundation for a Necessary Debate: Projectification of Society. *Systems*, Vol. 11, No. 4, s. 165. DOI: https://doi.org/10.3390/systems11040165. ISSN 2079-8954.

[8] Fred, M., Godenhjelm, S. (2023). *Projectification of Organizations, Governance and Societies: Theoretical Perspectives and Empirical Implications*. 1. vyd. Palgrave Macmillan. 234 s. ISBN 978-3-031-30411-8.

[9] Godenhjelm, S., Lundin, R. A., Sjöblom, S. (2015). Projectification in the public sector – the case of the European Union. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 8, No. 2, s. 324–348. DOI: https://doi.org/10.1108/IJMPB-05-2014-0049. ISSN 1753-8378.

[10] GPM (2018). *Sustainable Project Management: The GPM Reference Guide*. 2. vyd. Green Project Management. 156 s. ISBN 978-057-8196-886.

[11] Growth tribe. (2023). *Design Thinking Revolution: A Guide to the Key Principles and Techniques.* In: GrowthTribe. [on-line]. [cit. 2025-08-03]. Dostupné z: https://growthtribe.io/blog/design-thinking-revolution-a-guide-to-the-key-principles-and-techniques/.

[12] Harrington, R. (2021). *V.U.C.A. vs B.A.N.I.* [on-line]. [cit. 2025-07-25]. Dostupné z: https://www.whatisemerging.com/profiles/vuca-vs-bani.

[13] Harteveld, C. (2011). *Triadic Game Design: Balancing Reality, Meaning and Play*. 1. vyd. London: Springer London. 316 s. DOI: https://doi.org/978-1-84996-157-8. ISBN 978-1-84996-157-8.

[14] Hellström, M. M., Jaccard, D., Bonnier, K. E. (2023). A systematic review on the use of serious games in project management education. *International Journal of Serious Games.* Genova. DOI: https://doi.org/10.17083/ ijsg.v10i2.630. ISSN 2384-8766.

[15] Interaction design foundation. (2023). *What is Design Thinking?* In: Interaction design foundation. Interaction Design Foundation. [on-line]. [cit. 2025-08-03]. Dostupné z: https://www.interaction-design.org/literature/topics/design-thinking.

[16] IPMA (2024). *Sustainable Project Management: ICB4 Reference Guide*. 1. vyd. Hertogenbosch: Van Haren Publishing. 96 s. ISBN 940-1812-586.

[17] Jacobsson, M., Jalocha, B. (2021). Four images of projectification: an integrative review. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 14, No. 7, s. 1583–1604. DOI: 10.1108/IJMPB-12-2020-0381. ISSN 1753-8378.

[18] Jalocha, B. (2019). The European Union's multi-level impact on member state projectification in light of neoinstitutional theory. *International Journal of Managing Projects in Busines*, Vol. 12, No. 3, s. 578–601. DOI: https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2018-0198.ISSN 1753-8378.

[19] Jensen, A. F. (2012). *The Project Society*. 1. vyd. Aarhus: Aarhus University Press. 148 s. ISBN 978-87-7934-722-9.

[20] Jensen, A. F. (2016). *The Project Society*. In: Fred, M., Godenhjelm, S. (eds.), Projectification of Organizations, Governance and Societies. 1 vyd. Palgrave Macmillan. 234 s. ISBN 978-3-031-30411-8

[21] Jensen, A., Thuesen, C., Geraldi, J. (2016). The projectification of everything: projects as a human condition. *Project Management Journal*, Vol. 47 No. 3, s. 21–34. DOI: https://doi.org/10.1177/875697281604700303. ISSN 8756-9728.

[22] Kaul, P., Joslin, R. (2019). How Increasing Projectification and Temporarility has Changed the Way We Look at Project Management Offices – a Systematic Literature Review. In: 8th International Scientific Conference on Project Management in the Baltic Countries April 25-26, 2019, Riga, University of Latvia. 175–197. ISSN 2256-0513.

[23] Lewrick, M., Link, P., Leifer, L. (2018). *The design thinking playbook: mindful digital transformation of teams, products, services, businesses and ecosystems*. 1. vyd. Hoboken: Wiley. 352 s. ISBN 978-1-119-46747-2.

[24] Lundin, R. A., Arvidsson, N., Brady, T., Ekstedt, E., Midler, C., Sydow, J. (2015). *Managing and Working in Project Society*, 1. vyd. Cambridge: Cambridge University Press. 272 s. ISBN 978-113-9939-454.

[25] Lundin, R. A., Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 11, No. 4, 437–455. DOI: 10.1016/0956-5221(95)00036-U00036-U). ISSN 1873-3387.

[26] McGrath, J., Kostalova, J. (2020). Project management trends 2020+. In Procedings o the Hradec Economic Days 2020, Hradec Králové, Czech Republic, 534–542. DOI: https://doi.org/10.36689/uhk/hed/2020-01-061. ISBN 978-807-4357-763.

[27] Midler, C. (1995). Projectification" of the firm: The Renault case. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 11, No. 4, s. 363–375. DOI: 10.1016/0956-5221(95)00035-T00035-T). ISSN 1873-3387.

[28] Minney, H. (2024). *The Role of Project Managers in Driving Sustainability Across Industries. Institute Project Management.* [online]. [cit. 2025-08-03]. Dostupné z: https://instituteprojectmanagement.com/blog/the-role-of-project-managers-in-driving-sustainability-across-industries/.

[29] Montes, G., M., Escobar, B. M. (eds.) (2023). *The Projectification of Society a Necessary Debate*. 1. vyd. Granada: Universidad de Granada. 263 s. ISBN 978-84-338-7262-0.

[30] PM Consulting. (2024). *Simulace a hry*. In: PM Consulting. [online]. [cit. 2025-08-03]. Dostupné z: https://www.pmconsulting.cz/kurzy/simulace-projektu-pacificka-draha/

[31] PM Consulting. (2016). *PM slovník*. In: PM Consulting. [online]. [cit. 2025-08-03]. Dostupné z: https://www.pmconsulting.cz/slovnikovy-pojem/zivotni-cyklus-projektu/.

[32] Schoper, Y. Ingason, H. I. (2019). Projectification and the impact on societies. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 12, No. 3, s. 517–521. DOI: https://doi.org/10.1108/IJMPB-09-2019-288. ISSN 1753-8378.

[33] Silvius, A. J. G., Schipper, R. Planko, J., van den Brink, J. (2017). *Sustainability in Project Management.* 1. vyd. London: Routledge. 182 s. ISBN 113-8461-032.

[34] Švirákova, E. (2025). *Studijní opora projektového managementu: Dotazníky a dokumenty PM*. Interní online učební pomůcka na FMK UTB. Zlín: FMK UTB ve Zlíně.

[35] Wagner, R. (2023). Projectification of society – the beauty and the beast; Projects and project management for a sustainable social impact, *PM World Journal*, Vol. 11, No. 12, December 2022. ISSN 2330-4480.

[36] Wagner, R., Radujkovic, M. (2025). The ‘invisible hand’ of institutional logics on professionalizing project management amid increasing projectification. *International Journal of Project Management*, Vol. 43, No. 5, 102726. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2025.102726. ISSN 0263-7863.

[37] Wang, A. I. (2025). *Use of Game Design and Game Elements in Serious Project Management Games*. In Schönbohm, A., et al. Games and Learning Alliance. GALA 2024. Lecture Notes in Computer Science, Vol. 15348. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-78269-5_21. ISBN 978-3-031-78268-8.

2 Problematika predikce projektů v současnosti

Již delší dobu se diskutuje koncept VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), který popisuje svět, kde jsou věci rychle se měnící, nejisté, složité a často nejasné. Nedávno Jamais Cascio, americký antropolog a futurista, upozornil, že právě svět VUCA způsobil, že se současný svět změnil! Je křehký, úzkostný, nelineární, nesrozumitelný a označil ho zkratkou BANI (Brittle-Anxious-Nonlinear-Incomprehensible).

Na tyto skutečnosti musí reagovat projektoví manažeři tím, že je nutné, aby byli schopni v tomto prostředí řídit projekty podle jiných než dosud používaných klasických metod. Současný agilní přístup, na kterém je založena metodika SCRUM, je toho příkladem, protože klasický vodopádový (waterfall) model je možno použít jen ve výjimečných případech. Aktuálně doporučovaná metodika SCRUM, kromě jiných principů, požaduje od projektových manažerů, aby predikci dalšího pravděpodobného postupu projektu prováděli častěji a kvalitně v každé časově ohraničené etapě nazývané SPRINT v rozmezí dvou až čtyř týdnů. V minulosti se prováděla predikce většinou v jednotlivých milnících (často také jen v některých) nebo v kritických situacích. Navíc problematika predikce projektu zatím byla mimo pozornost projektových manažerů i mimo pozornost metodiků, kteří se zabývali navrhováním metod pro kvalitní řízení projektů. Např. popsaný způsob řízení projektu v souboru projektových znalostí PMBOK (Project Management Body of Knowledge) (PMI, 2021) nebo IPMA (International Project Management Association) Competence Baseline (Vukomanovic, 2016) neobsahuje (nedoporučuje) explicitně žádnou metodu pro predikci projektu. Vliv komponent VUCA a BANI pohledů způsobuje, že nelze již používat dosud známé metody predikce, založené na používání klasických statistických metod, které předpokládají, že situace bude v období predikce obdobná, jako v době, kdy byla zpracovávána statistická data.

Tématem publikace je vztah mezi mýty a fakty v projektovém řízení. Ve slovníku cizích slov je vysvětleno, že fakt (z latinského factum, to, co je udělané, hotové, česky skutečnost) je pojem pro jednotlivou poznanou a ověřenou dílčí skutečnost, událost, výsledek. Mýtus je tradované tvrzení, vyjadřující víru v platnost nějakého nadčasového pravidla, takže je automaticky vnímáno a jako zaručeně platná skutečnost. Řada mýtů může pocházet z omylů nebo z chybně interpretovaných faktů. Často se mohou omyly prohlásit za mýty. Omyl je vnímán jako neúmyslné či nechtěné lidské jednání, vzniklé obvykle z únavy, nepozornosti, roztržitosti, nesoustředěnosti nebo chybnou úvahou. V dalším textu je věnována pozornost primárním omylům či chybám, ze kterých se časem mohou stát mýty.

Cílem příspěvku je představit koncept predikce projektu a jeho doporučenou implementaci. Dílčími cíli je představit kritické faktory úspěchu dosažení kvalitního procesu sestavení predikce. Text příspěvku poukáže na omyly a chyby, které jsou podloženy mýty z nesprávné interpretace některých faktů o působení konceptu VUCA. Závěry příspěvku poslouží projektovým manažerům kvalitněji řídit projekty v současnosti.

2.1 Současný stav predikce projektů

Predikce vývoje projektů je základním předpokladem úspěchu projektů. V současných mezinárodních standardech projektového řízení (PMBOK, IPMA atd.) i v projektové praxi jak v České republice, tak v mezinárodním prostředí, bohužel chybí. Neúspěšnost projektů se

v konečném důsledku může projevit nižší konkurenceschopností firem a jiných organizací, jež jsou v současnosti obvykle dominantně projektově orientovány.

Výzkumy a analýzy renomovaných společností, jako např. The Standish Group, Ernst & Young atd., zaměřené na úspěšnost projektů, prezentují dlouhodobě se opakující nedostatky a problémy v řízení projektů. Mezi klíčové patří především:

- nedodržení plánované doby trvání a nákladů projektu;
- nedodržení deklarované kvality;
- nedostatečná podpora vrcholového managementu;
- nedostatečné řízení rizik v projektech;
- nedostatečné definování priorit v projektech.

Zmíněné faktory představují pro daný subjekt problémy, který se mohou z dlouhodobého hlediska ještě prohloubit. Klíčem k minimalizaci procenta neúspěšných projektů je aplikace kvalitní predikce projektů. Tato musí být založena nejen na důkladné analýze minulého vývoje projektu, kvalitním vyhodnocením aktuálního stavu projektu, ale i na reálném dopadu možného budoucího vývoje projektu, včetně zohlednění zásahů projektového týmu.

U jakéhokoli typu predikce, tedy i u predikce projektů, je nutno mít na paměti samotnou podstatu tohoto pojmu. Predikce (z lat. prae-, před, a dicere, říkat) znamená předpověď či prognózu, tvrzení o tom, co se stane nebo nestane v budoucnosti. V současné češtině se používá ve smyslu předpovědi nebo prognózy, často založené na vědeckých hypotézách nebo teorií. Ve srovnání s pojmy věštění a hádání se predikce obvykle používá pro odhady založené na hypotézách nebo teoriích. Predikce tedy vždy zahrnuje určitou míru nejistoty, která přímo souvisí s časovým intervalem prognózy (tzv. kužel nejistoty – blíže viz dále). Z hlediska řízení projektů jde o jeden ze základních faktorů, jež je nutno při modelování predikce projektů zohlednit.

V projektové praxi se řeší projekty různých velikostí, co se jejich rozpočtu týče, různých oblastí zaměření (IT projekty, vývojové projekty, projekty zavedení nových produktů na trh, projekty udržitelnosti atd.), různé doby trvaní apod. Pokud bychom tato kritéria souhrnně vyhodnotili, lze pracovat se základní klasifikací, která hovoří o dobře či špatně strukturovaných projektech. Mezi dobře strukturované projekty lze řadit např. projekty ve stavebnictví. Naopak mezi špatně strukturované projekty např. projekty udržitelnosti, projekty výzkumu a vývoje. Již tato základní klasifikace indikuje k různým přístupům jejich predikce. Obecně lze implementovat dva přístupy – kvantitativní (založená na numerickém vyhodnocení objektivně měřitelných ukazatelů – typicky náklady, čas projektu) a kvalitativní (založená na odhadu budoucího trendu z hlediska objektivně měřitelných ukazatelů jako je čas a náklady projektu). Tento přístup k predikci může být v praxi cennější než „přesné“ numerické vyjádření s vysokou mírou chyby. Toto tvrzení lze vnímat jako další poznatek, který je třeba při predikci projektů zohledňovat.

Kvalitativní nebo kvantitativní přístup k prognózování projektu neznamená, že by výše uvedené principy měly být podceňovány. Naopak kvalitní predikce projektů lze dosáhnout pouze kombinací exaktních metod a modelů (např. statistická analýza a pravděpodobnostní modely, fuzzy modely, simulační modely) a měkkých metod (např. brainstorming, Delphi metoda, stromy událostí). Zároveň kombinace kvalitativního a kvantitativního přístupu minimalizuje hrozbu následujícího tvrzení: *„Nekritické zbožňování exaktních metod, kterým obvykle moc nerozumíme, ale pouze slepě věříme v jejich absolutní správnost, je nerozumné, stejně jako jejich a priori odmítání a spoléhání se v prognóze pouze na intuici.“*

Z rešerše literatury vyplývá, že mnoho autorů použilo k predikci projektů různé přístupy nebo modely, jež jsou obvykle založené na dynamickém modelování, stochastickém modelování, případně fuzzy modelování. Predikce projektů, založená na predikci rizik projektu,

je předmětem výzkumu Filippetta a kol. (2021). Autoři navrhují výpočetní model pro snížení pravděpodobnosti selhání projektu pomocí predikce rizik. Navrhovaný model umožňuje identifikovat a monitorovat rizika projektu během jeho životního cyklu. Jejich přístup je založen na analýze informací o minulých projektech s cílem odvodit potenciální rizika pro nové projekty na základě jejich podobnosti (Filippetto a kol., 2021). Model využívající princip Bayesovské sítě byl předmětem výzkumu Rodrigueze a kol. (2002). Ve svém výzkumu porovnávali dynamický model využívající princip Bayesovské sítě se statickým modelem v kontextu modelů COCOMO (Constructive Cost Model) (Rodriguez a kol., 2002). Autoři Kim a Pinto (2019) se zaměřují na zkoumání prediktivní síly dat o nákladech projektu v systému Earned Value Management (EVM). Prediktivní síla indexu nákladové výkonnosti (CPI) je pravděpodobnostně posuzována a používána k aktualizaci pravděpodobnosti překročení nákladů a rozdělení odhadu dokončení (EAC) a k vizualizaci všech možných trajektorií CPI až do dokončení projektu. Autoři představují dva nástroje pro podporu rozhodování: pravděpodobnostní model EAC (P-EAC) a simulátor trajektorie CPI pro vizuální komunikaci rizik (Kim a Pinto, 2019). Autoři de Andrade a kol. se zaměřují na zlepšení přesnosti prognózování trvání projektu (zejména ve stavebnictví) zavedením prognostického přístupu pro EVM a Earned Duration Management (EDM), který kombinuje plnění harmonogramu a dodržování harmonogramu probíhajícího projektu. Rozšiřují měřítko dodržování harmonogramu založené na EVM, p-faktor, na EDM a označují toto měřítko jako c-faktor. Cílem jejich výzkumu je zlepšit schopnost indikovat očekávanou přesnost prognózy projektu rozšířením konceptu EVM pro pravidelnost projektu na EDM. Empirický výzkum ukázal, že přesnost předpovědi trvání projektu lze zvýšit zaměřením se jak na plnění harmonogramu, tak na jeho dodržování. Ukazatel pravidelnosti projektu EDM je skutečně spolehlivějším ukazatelem přesnosti předpovědi (de Andrade a kol., 2019). Výzkum autorů Zwikael a kol. (2014) se zabývá výzkumem nových dimenzí úspěšnosti projektu. Ve svém výzkumu se autoři zabývají zkoumáním vztahu mezi procesem plánování projektu a jeho úspěšností. Ukazují úroveň úspěšnosti měřenou formou rizika spojeného s plánem projektu. Upozorňují na to, že vysoce rizikové projekty musí být pečlivě plánovány (Zwikael a kol., 2014).

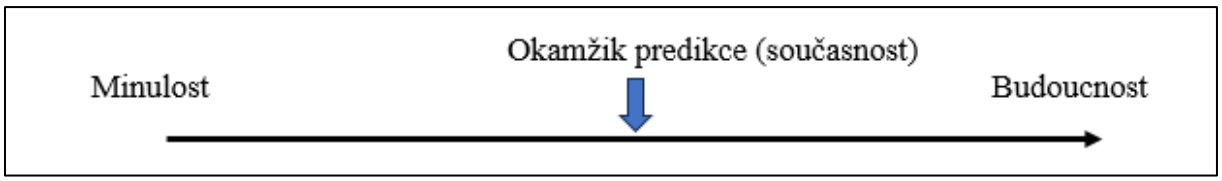
Zřetelná je rovněž skutečnost, že predikce projektů přímo souvisí s pojmem stav projektu a s problematikou aplikace znalostního managementu (Kostalova et al., 2015). Výzkum autorů Miloševic a kol. (2019) prezentuje dopad zapojení vrcholového managementu a procesu sdílení znalostí na výkonnost projektu. Vztahy byly analyzovány na vybraném vzorku generálních ředitelů, členů představenstva a projektových manažerů ve vybrané mezinárodní bance. Výzkum potvrzuje skutečnost, že lidský faktor je jedním z rozhodujících faktorů úspěchu projektu (Milosevic a kol., 2019). Ginevičius a kol. (2011) prezentuje znalostní model, který souhrnně analyzuje ekonomické, právní, technické, technologické, organizační, sociální, kulturní, politické, etické a psychologické factory v oblasti stavebních projektů. Obdobně predikce výkonnosti inženýrských, nákupních a stavebních projektů byla stanovena pomocí dynamické analýzy informací generovaných z minulých projektů (Kaushik, 2013).

2.2 Kritické faktory úspěchu predikce projektu

Dodržování kritických faktorů predikce projektu je nutným předpokladem pro dosažení kvalitního procesu predikce projektu v současnosti. V dalších podkapitolách budou nejdůležitější faktory detailněji rozebrány.

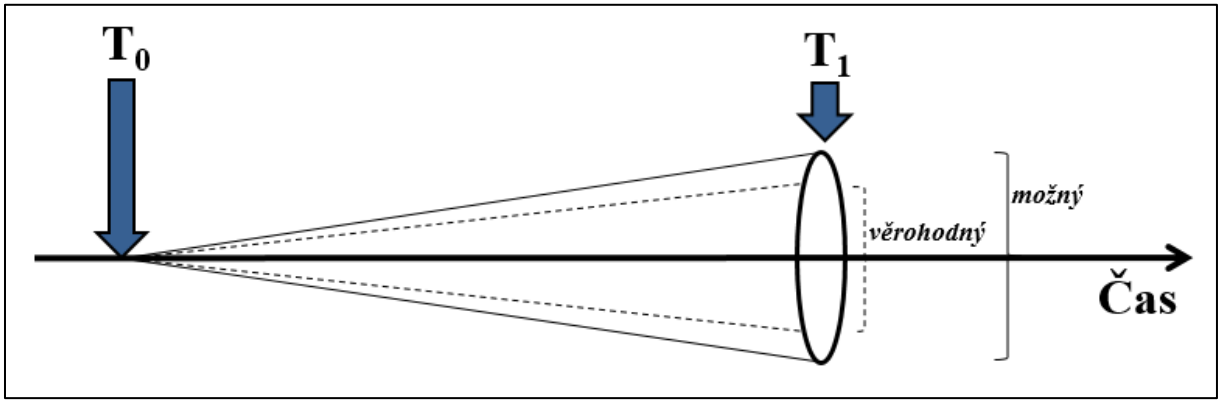
2.2.1 Aplikace systémového přístupu

Systémový přístup zvažuje fakta a procesy ve vzájemné interakci. Bere v úvahu nejen dobu, která se váže k okamžiku tvorby predikce, ale i události v minulém průběhu projektu a předpokládané vlivy, které mohou působit na projekt v budoucnosti (viz obr. 2.1).



Obr. 2.1: Časové okamžiky projektu (vlastní zpracování)

Problematiku predikce projektů lze řadit mezi složité jevy vyznačující se řadou, často složitě identifikovatelných příčin. Z této skutečnosti plyne, že taková predikce bude vždy obsahovat větší či menší míru nejistoty. Ta bude dle obecného principu predikce závislá na délce (intervalu) predikce. Obecně platí, že čím delší interval predikce (vzdálenost T_0, T_1), tím větší je nejistota – viz kužel nejistoty (Obr. 2.2.).



Obr. 2.2: Kužel nejistoty (vlastní zpracování)

2.2.2 Používání metod

Používání kvalitních a efektivních metod při stanovení predikce projektu jsou běžnější v západním světě. V české kotlině se znalost a praktická aplikace metod spíše podceňuje. Daleko více se aplikuje kreativita zainteresovaných osob, jež v tomto případě často není na místě. V neposlední řadě se rovněž spoléhá na intuici, jejíž možnosti se bohužel přeceňují.

V odborné literatuře jsou některé metody kvalitní predikce již popsány. Pokud je ale budeme ignorovat a budeme vytvářet predikci projektu pouze na základě vlastního úsudku a pouze s vyžitím svých zkušeností, riskujeme, že budeme potřebovat dlouhou dobu na její vytvoření, a že řadu faktorů nevezmeme v úvahu. Tedy výsledná predikce nebude kvalitní. V případě, že si pro predikci zvolíme nějakou obecnou matematickou metodu z oblasti statistiky a pravděpodobnosti, musíme se zamyslet, jak ji budeme konkrétně používat pro predikci v řízeném projektu. Je však možno využít již některou z dříve představených metod, která byla pro problematiku predikce vývoje projektů navržena – např. metoda DYPREP (DYnamická PREdikce Projektu), která byla vytvořena na Fakultě strojního inženýrství VUT v Brně (Bartoška a kol, 2015; Doležal, 2010).

Metodou zde rozumíme popsaný a v praxi ověřený potup, který vede při správném použití k efektivnímu stanovení kvalitní predikce nebo úkolu. Správná aplikace metod zkušenými odborníky:

- zkracuje čas k nalezení predikce;
- produkuje kvalitní predikci;
- obsahuje kroky, které minimalizují chyby v produkci a tím snižují riziko nesprávné predikce;
- snižuje možnosti chyb v predikci, čímž minimalizuje zbytečně vynaložené náklady na predikci,
- systematicky a komplexně zohledňuje podstatné vlivy, které ovlivňují výslednou predikci díky aplikaci systémového přístupu.

Je mylné se domnívat, že metody je nutno používat jen pro velmi složité případy, nebo že metoda omezuje její uživatele v kreativitě.

2.2.3 Týmový přístup

Formulování predikce je potřeba provádět v týmu relevantních odborníků a expertů pro oblast problematiky, které se předpověď týká. Spolupráce, vzájemná diskuze, aplikace zkušeností více účastníků a uznávaných expertů, vede k formulování velmi kvalitní predikce. Síla týmu zkvalitňuje diskuzi v týmu. Ta současně umožnuje iteračními kroky zpřesňovat formulaci predikce a kvalitní diskuse poskytuje zpětnou vazbu odstraňující, resp. minimalizující chyby a omyly jednotlivých členů týmu.

2.2.4 Systematický přístup

Vyhodnocení stavu projektu je jedním z klíčových momentů v predikci projektů (Landau, 2025). Proto je třeba tuto fázi kvalitně zrealizovat a následně rutinně implementovat do projektové praxe.

Sestavení kvalitní predikce vyžaduje systematické provádění vyhodnocování průběžných stavů projektu, které musí být dostatečně přesným a komplexním vyhodnocením aktuálního stavu projektu, tedy nejen v době formulování predikce, ale i v minulých stavech projektu. Tím se zvyšuje předpoklad, že formulování predikce bude vycházet ze skutečné reálné situace, v jaké se projekt nachází. V opačném případě riskujeme, že absence poznání a analýzy minulých stavů projektu, opomenutí důkladného vyhodnocení aktuálního stavu projektu ignorování předpokládaných změn, které budou ovlivňovat projekt v budoucnosti, ovlivní negativně jeho kvalitu předpovědi.

V odborné lieratuře je představeno několik postupů, resp. metod. Vybrané metody včetně jejich základní charakterizace a uvedení silných a slabých stránek prezentuje tab. 2.1.

Pro kvalitní vyhodnocení stavu projektu je zejména doporučována metoda EVM. Dále existují metody, jež tradiční pojetí metody EVM různě modifikují, např. modifikovaný model reziduí pro predikci aktuálního stavu projektu na základě čtyř typických S-křivek (Lin, 2012). Preferenci by měly mít metody, které využívají číselné hodnoty vyhodnocovacích veličin (např. metoda EVM).

Metody založené např. na přiřazování jednotlivých barev k určitým stavům projektu (metoda semafor), jako informace vedoucím pracovníkům reportující stavy prováděných projektů (dashboard), nejsou pro kvalitní predikci příliš vhodné.

Tab. 2.1: Vybrané metody hodnocení stavu projektu (vlastní zpracování)

Metoda	**Charakteristika, silné a slabé stránky**
Procentuální metoda	• Identifikace procentního plnění práce z úkolu – jasně definovat význam procent (čerpání nákladů, spotřeba času atd.) – slabá stránka. • Vhodná spíše pro menší projekty (cca do 50 činností) – slabá stránka. • Doporučena používat spíše pro sledování jedné složky plnění (nejčasněji objem odvedené práce) – slabá stránka. • Relativní jednoduchost aplikace metody – silná stránka. • Přibližnost plnění v podobě procent zadávání – slabá stránka.
Milníková metoda (Lacko, 2012)	• Nutnost definování většího počtu milníků, než je obvykle nutné – slabá stránka. • Milníky definovat i pro kontrolní dny (činnosti bez nároku na čas, zdroje, náklady) – slabá stránka. • Zpracování situační zprávy v kontrolních dnech – silná stránka. • Možnost predikce vývoje projektu včetně odhadu jeho ukončení – silná stránka.
Metoda SSD	• Postup: stanovení plánu činností (structure), stavu činností (status), odchylek (deviation). • Menší vypovídací schopnost díky způsobu vyjádření změn (–2; –1; 0; +1; +2) – slabá stránka. • Vhodná spíše pro středně rozsáhlé projekty – slabá stránka. • Doporučena používat primárně pro sledování termínu ukončení, případně sledování nákladů.
Metoda EVM (Abdel Azeem a kol, 2014; Šviráková, 2017)	• Pro měření výkonnosti či efektivity projektu – silná stránka. • Pro sledování vývoje nákladů v souvislost s časovým plněním – silná stránka. • Vhodná pro rozsáhlé projekty – silná stránka. • Relativní složitost v porovnání s ostatními prezentovanými metodami – slabá stránka. • Založena na třech základních ukazatelích: Planed Value (PV), Earned Value (EV); Actual Cost (AC). • Výpočet základních odchylek: Schedule Variance (SV), Cost Variance (CV). • Výpočet základních indexů: Schedule Performance Index (SPI), Cost Performance Index (CPI). • Výpočet dalších ukazatelů: Budget at Completion (BAC), Estimate at Completion (EAC), Variance at Completion (VAC). • Možnost predikce vývoje projektu včetně odhadu jeho ukončení – silná stránka.

2.2.5 Provádění poprojektových fází

Kvalitní poprojektovou analýzu projektů řada firem opomíjí, čímž se připravuje o možnost získat poučení z minulých úspěchů i chyb realizovaných projektů. Norma ČSN/ISO 10 006 (viz soubor podpůrných norem k ISO 9000), doporučuje tuto analýzu provádět jako proces, vztahující se k neustálému zlepšování řízení projektů ve firmě a uvádí devět významných hledisek, která by se měla použít pro analýzu ukončených projektů.

Poznamenejme, že aplikace Paretova pravidla ušetří čas i náklady na provádění poprojektových fází, pokud v konkrétním případě najdeme zmiňovaných 20 % příčin, které způsobují 80 % problémů při návrhu a implementaci projektů.

2.3 Důvody neprovádění poprojektových analýz projektu

Důvody neprovádění poprojektových analýz projektů byly identifikovány pomocí metody řízených rozhovorů. Respondenty byli především účastníci kurzů zaměřených na problematiku řízení projektů, ve kterých autoři působili v roli lektorů. Data byla získána za období přibližně deseti let (Doskočil, Lacko, 2024; Doskočil, Lacko 2019). Organizátory kurzů byly jak vzdělávací instituce, tak průmyslové firmy. Nejdůležitější identifikované důvody jsou uvedeny a okomentovány v kontextu tématu publikace níže:

1. *Oslněni úspěchem z dobře dokončeného projektu, podlehnou pracovníci dojmu, že není potřeba nic analyzovat a zlepšovat.* To je ale omyl! Nebyla to jen pouhá náhoda? Co vlastně rozhodně mělo vliv na úspěšné zvládnutí projektu? A co můžeme vědomě a plánovitě uskutečnit, aby se úspěšně zvládly další (budoucí) projekty? To jsou skutečnosti, kterými je potřeba se zabývat a mít je v přípravě a řízení budoucích projektů na paměti.
2. *Zdeptáni neúspěchem projektu se snaží účastníci projektu i všichni, kteří byli projektem dotčeni, na projekt co nejrychleji zapomenout*. To je omyl! Je potřeba zamezit, aby se dalším neúspěchům zabránilo! Analyzovat příčiny neúspěchu projektu a snažit se jim vyhnout a zajistit, aby se v příštích projektech nevyskytly. České rčení tvrdí: "Chybami se člověk učí"! Tedy je potřeba se z nich skutečně poučit.
3. *Pod tíhou stále nových i dalších projektů a každodenních starostí na takovou analýzu nezbývá čas.* Je pochybením se vymlouvat na nedostatek času! Na tak klíčový aspekt, jež představuje zvýšení úspěšnosti projektů, je potřeba klást vysokou prioritu a realizovat ji.
4. *V beztak napjatých rozpočtech projektů se škrtají všechny "snadno ušetřitelné finanční položky", takže dojde i na poprojektovou analýzu, která se pak už ani nenaplánuje.* To je mylný předpoklad! Škrtnutím nákladů a „úsporou" času na poprojektové analýzy se nedosáhne snížení nákladů na projekt (projekty), neboť náprava chyb v projektech a dodatečné náklady nakonec výrazně převýší „ušetřené" finanční prostředky.
5. *V řadě firem se taková věc považuje za zbytečné „mudrování" a zdržování od pořádné práce.* To není omyl, ale výmluva a projev bezradnosti, že ve firmě nedovedou efektivně a úspěšně řešit problémy.
6. *U členů projektového týmu panuje obava, že by se i dobře míněné kritické závěry obrátily, proti pracovníkům samotným (např. krácením odměn za projekt).* Pokud k takovým chybným situacím ve firmě při realizaci a vyhodnocování průběhu projektu opravdu dochází, jedná se o podcenění sebekritické analýzy a nedocenění konstruktivní kritiky. Pokud se však nezvládají ve firmě takovéto principiální postupy, je omyl předpokládat, že dojde ke zvyšování kvality řízení projektů. Naopak! Kvalita řízení projektů se bude v budoucnu prudce snižovat, což bude způsobovat další prohlubování této kritické situace.
7. *Neví se, jak ji vlastně prakticky dělat, takže se raději neprovádí.* Taková situace ukazuje, že se ignorují (mylně nebo z nepochopení) doporučené zásady kvalitního řízení projektů! Pak lze ovšem jen omylem předpokládat, že se bude realizovat potřebné zvyšování kvality projektů a odstraňování existujících chyb v řízení projektů.
8. *Analýza se kdysi udělala, ale doporučené závěry se odložily ad acta, takže se celá akce nutně jevila jako zbytečné vynaložení času a značného úsilí, a proto už nikdo nechce riskovat zbytečnou námahu*. Pokud taková situace nastane opakovaně, vznikne nikoliv mýtus, ale oprávněné konstatování skutečnosti, že je zbytečné vynakládat úsilí, které má vést ke zlepšení odborné úrovně řízení projektů ve firmě!
9. *Na rozdíl od vlastní realizace projektu ji často nikdo explicitně nepožaduje.* Tato skutečnost potvrzuje, že v řadě firem se chybně ignoruje potřeba „řízení znalostí"

(knowledge management) (Handzic, Bassi, 2017) a opomíjí se realizace procesu „učící se firmy“ (learning organization) (Swan a kol., 2010).

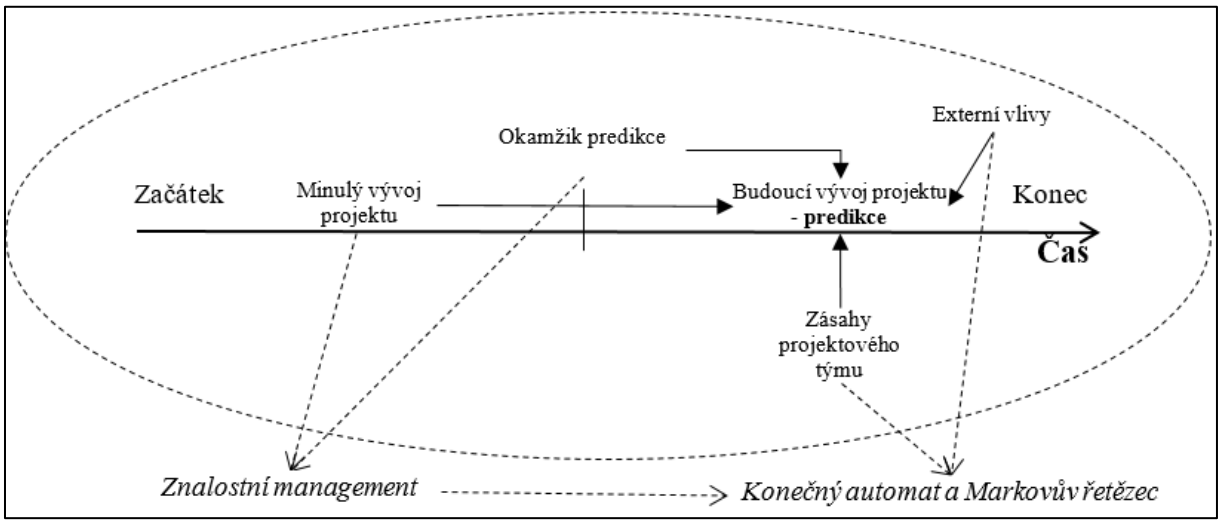
10. *Projektový tým nechce poukazovat na chyby, kterých se dopustil*. (Proč by to měl dělat?!) Upozorňování na úspěchy zase zavání sebechválou. Obě reakce ukazují na psychologicky nezvládnutou situaci ve firmě, která pak způsobuje, jak na úrovni vedení firmy, tak řadových pracovníků blokování procesu zlepšování řízení projektů.
11. *Protože pracovníci ji provádějí špatně, nejsou výsledky uspokojivé, takže se po nějakém čase tato činnost přestane jako „neefektivní“ provádět.* Jsou zde zaměňovány pojmy příčina – důsledek. Příčinou je nesprávné provádění poprojektových analýz! Důsledkem je zvyšování míry neúspěšnosti projektu.
12. *Analytické týmy jsou opakovaně složeny z nekompetentních pracovníků, takže výsledky neodpovídají vynaloženým prostředkům a času, proto se činnost přestane provádět*. V tomto případě jsou špatné výsledky analýzy zapříčiněny nekompetentními pracovníky, kteří analýzu provádějí. Je potřeba zajistit, aby analýzu prováděli kompetentní, poučení pracovníci podle vhodných a předem definovaných postupů!
13. *Protože se její nutnost a existence principiálně popírá nebo opomíjí.* K tomuto faktu je potřeba uvést, že v rámci průzkumu nebylo možno identifikovat důvody, které k tomuto negativnímu nazírání na poprojektovou analýzu vedou a za jakým účelem je tento přístup k poprojektovým fázím prosazován.
14. *Většina firem nemá vybudován systém kumulace firemních znalostí (knowledge management, learning organization), takže ani u projektů se to nevyžaduje*. V podstatě totožná situace a komentář popsaný v důvodu č. 9.
15. *Mnoho projektových manažerů se považuje za velmi chytré, kteří vše dělají správně a už se nemusí ničemu učit.* To je zapříčiněno nedostatečnou sebekritičností a osobním přeceňováním schopností konkrétních projektových manažerů.
16. *Ještě dost lidí pamatuje jeden materiál, jehož název začínal „Poučení z krizového vývoje…“, který autorům úspěch nepřinesl*! Důvod specifický pro Českou republiku – bez komentáře).
17. *Prostě se „na to“ v chaosu a spěchu každodenní práce kolem projektu zapomene*. Což je důsledek chybného plánování, nesprávných priorit a špatné organizace práce.
18. *Mnozí lidé se často nechtějí „dívat zpět“, chtějí se „dívat“ jen do budoucnosti*. Tento chybný přístup se týká často mladých projektových managerů, kteří zkušenosti z minulých projektů nemají. Je proto potřeba, aby analytické týmy, které mají provádět poprojektové analýzy, byly složeny z členů různých věkových kategorií.
19. *Neexistuje žádná archivovaná dokumentace projektu.* Někdy už nejsou k dispozici ani účastníci (pamětníci) projektu, takže je problém, kdo vlastně konkrétně a zodpovědně má analýzu provádět a zda existuje „co“ se má analyzovat. Tento důvod ukazuje, že je chybou podceňovat vedení kvalitní dokumentace návrhu projektu a soustavné dokumentované provádění hodnocení stavu projektů.
20. *Řada metodických materiálů pro řízení projektů tyto poprojektové fáze ještě i dnes neuvádí, stejně jako předprojektové fáze a fixuje se jen na bezprostřední řízení projektu od jeho zahájení po ukončení.* Tento důvod ukazuje, že někteří autoři publikací o projektovém řízení se nesprávně věnují popisu jen selektivně vybraným problémům projektového řízení, ale tuto skutečnost v úvodu publikace neuvedou, ani nezdůvodní, proč se tak rozhodli a neupozorní, že existuje ještě i řada dalších skutečností, které je potřeba pro kvalitu řízení projektů vykonat!
21. *Současná doba je označována zkratkou VUCA*. Proto se mnohým manažerům jeví nesmyslné, se na něco připravovat analýzou minulosti. Všechno bude prý stejně jiné, nic nelze předvídat a nějakých minulých zkušeností nelze využít. To je však omyl a mýtus! Jednotlivé čtyři kvadranty CYNEFIN (Doležal, 2018) ukazují, jak je potřeba v každém

z nich specificky postupovat. Omyly, chyby a mýty, často vznikají špatnou interpretací nebo nesprávným prováděním těchto doporučených postupů. K tomuto důvodu je třeba ještě zdůraznit, že se jedná zejména o analýzu a poučení z ukončených projektů s ohledem na projekty budoucí. Paralelu lze spatřovat z poučení se z minulosti např. v Bitvě u Lipan (Lacko, 2016), kdy s ohledem na dobu konání bitvy (1434) by bylo zbytečné upozorňovat, že v současných bojích se mají používat tanky, a nikoliv doplňkovým bedněním upravené selské vozy! Poučení se týkala obecných zásad, jak je potřeba se rozhodovat a postupovat v podobných vojenských konfliktech s ohledem na rizika, používání zásad při zaujímání obranných, resp. útočných operací, k posílení bojového ducha vojáků a jejich důvěry v správná rozhodnutí velitelů apod. Tyto obecné závěry platí bez ohledu na dobu konání bitvy.

2.4 Koncept predikce projektů

Navržený koncept predikce projektů vychází z předpokladu, že je možné navrhnout metodu, jež souhrnně zohledňuje minulý vývoj projektu, hodnotí jeho aktuální stav a bere v úvahu očekávaný budoucí průběh projektu, včetně plánovaných intervencí do projektu.

Vzájemné vztahy mezi časovými okamžiky projektu při aplikaci systémového přístupu prezentuje obr. 2.3.



Obr. 2.3: Časové okamžiky predikce projektu (Doskočil a Lacko, 2024 - upraveno)

Obrázek zároveň ukazuje, které postupy je možno použít v jednotlivých časových okamžicích projektu. Systémový přístup v navrženém konceptu říká, že je potřeba zvažovat všechny tyto časové okamžiky.

2.5 Implementace konceptu predikce projektů

Je důležité si uvědomit, že realizace předkládaného konceptu predikce projektu nenastane samovolně! Proto implementace navrženého konceptu predikce do projektové praxe je podstatným předpokladem a nutností jeho používání. Autoři doporučují pro úspěšnou implementaci konceptu predikce projektů postupovat v jednotlivých krocích, jež jsou představeny v dílčích podkapitolách. Ty by měly být obsaženy v „projektu implementace projektového řízení“ ve firmě, protože nelze očekávat a předpokládat, že se projektové řízení podaří zavést v krátkém časovém okamžiku jednoduše vydáním příkazu podnikového ředitele!

2.5.1 Vyhodnocování stavů projektu

Nejprve musí projektový tým, resp. management subjektu, ve kterém se projekt řeší, rozhodnout o způsobu vyhodnocování stavů projektů. Existuje řada přístupů (viz podkapitola 2.2.4).

Rámec CYNEFIN [*KUN-iv-in*], jež v roce 1999 představil Dave Snowen z IBM Global Services, rozděluje kontext, ve kterém se pohybuje do 5 domén (viz obr. 2.4). Název CYNEFIN je původem slovo z velštiny, znamenající oblíbené místo, místo výskytu.

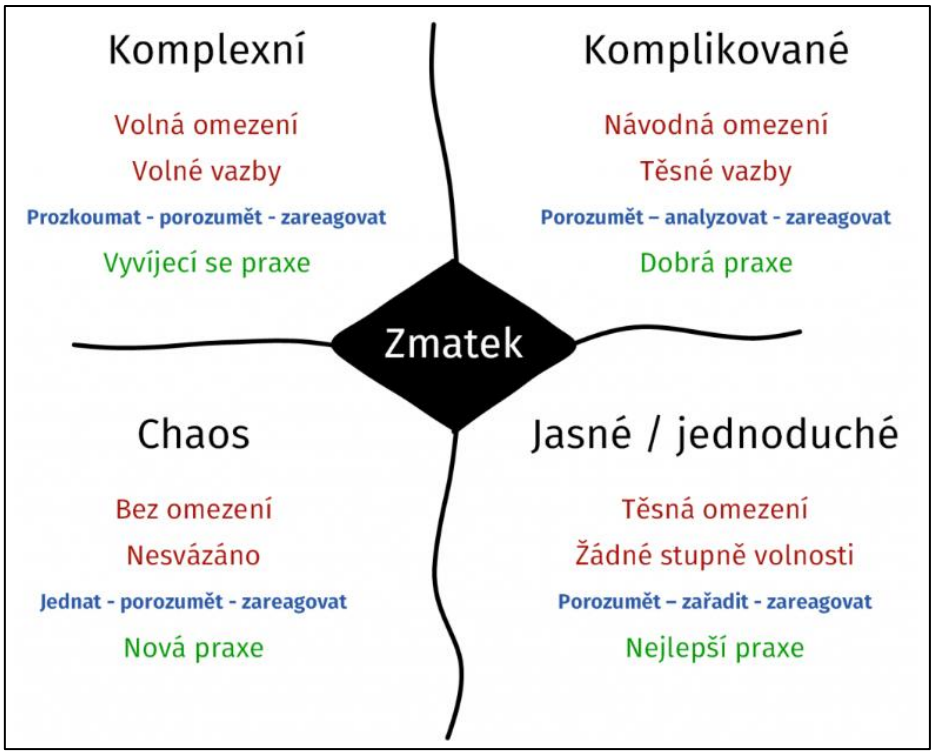
V projektovém řízení lze rámec CYNEFIN vhodně využít při řešení rozhodovacího problému volby vhodné metodiky přístupu k řešené problematice tak, abychom postupovali odpovídajícím způsobem s ohledem na její charakteristiku. Např. jestli máme horolezecky se dostat na vrchol příkrého skalního masivu, použijeme horolezecké náčiní a horolezeckou techniku. Pokud ale na nějaký jiný vrchol, byť vyšší, vede pohodlná pěšina, můžeme cíl dosáhnout pěšky, jen v pohodlných teniskách a bez absolvování horolezeckého výcviku.

Dave Snowen specifikoval 4 základní problémové situace (viz obr. 2.4) a jednu smíšenou, která vzniká jejich vzájemným překrytím. U každé, kromě „všeobecného zmatku“, přiřadil nejen výstižný název, ale i její charakteristiky, i doporučený přístup k řešení problémů, které se v ní vykytují a označil její stav z hlediska současné praxe.

Metodu DYPREP lze použít v kvadrantech komplexních, komplikovaných i jednoduchých procesů. Při vytvoření a zobecnění „nové praxe“ i v chaotických procesech s využitím určité míry pravděpodobnosti.

Rozeznáváme dva hlavní pohyby mezi doménami rámce:

1. *„Po směru hodinových ručiček“* – co bylo ze začátku chaosem, se může po získání znalostí/zkušeností stát komplexní situací, která se s ustálením dobré praxe může stát komplikovanou situací a ta se nakonec může (po svém zvládnutí) redukovat až na jednoduchý problém → ROZVOJ ZNALOSTÍ. Metoda DYPREP vyžaduje a předpokládá tento postup.
2. *„Proti směru hodinových ručiček“* – situace, kdy např. z projektového týmu odejdou pracovníci s klíčovými znalostmi/zkušenostmi (znalostní pracovníci) → ZTRÁTA ZNALOSTÍ. Řízení projektu se pak dostane většinou do zmatečné nebo chaotické situace.



Obr. 2.4: Rámec CYNEFIN (Doležal, 2018)

2.5.2 Doporučený popis postupu

Při predikci projektů lze obecně doporučit aplikovat principy metody scénářů (Burt, 2023). Tato metoda umožňuje pracovat s různými budoucími scénáři. Budoucnost může být v podstatě trojí. V projektové praxi se obvykle doporučuje pracovat s optimistickým, pesimistickým či neutrálním scénářem, tedy trendem budoucího vývoje. Již z názvů je možno odvodit, že optimistický scénář bude popisovat situaci, kdy dojde ke zkrácení doby trvání projektu, úspoře nákladů, případně obojího. Analogicky je možno interpretovat i zbývající scénáře. Díky této metodě lze nejistotu spojenou s predikcí minimalizovat, resp. na ni efektivně reagovat.

Obvykle se doporučuje postupovat dle následujících kroků:

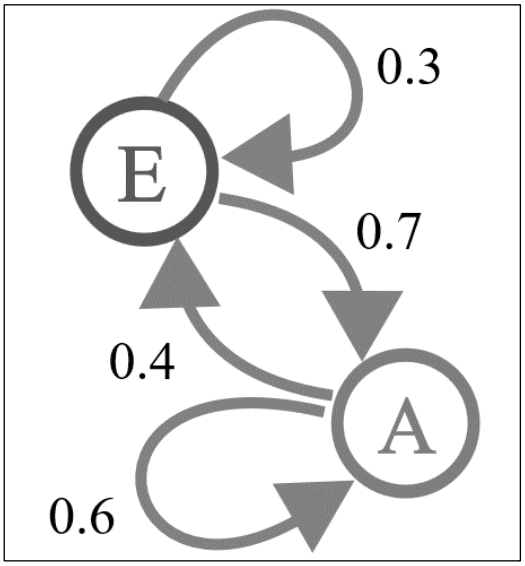
3. Definice problému a cílů – určení, co má být scénáři řešeno a jakých cílů se má dosáhnout.
4. Analýza prostředí – popis současného stavu a identifikace klíčových faktorů a hybných sil, které mohou ovlivnit budoucí vývoj.
5. Tvorba scénářů – vytvoření několika realistických a vnitřně konzistentních scénářů budoucího vývoje, které se liší v důležitých aspektech.
6. Hodnocení a analýza scénářů – zkoumání silných a slabých stránek každého scénáře, příležitostí a hrozeb spojených s každým z nich.
7. Důsledky pro strategii – zvážení dopadů jednotlivých scénářů na strategické plány a rozhodnutí.
8. Implementace a monitoring – přijetí opatření na základě vybraných scénářů a sledování vývoje pro případné úpravy.

I při aplikaci metody DYPREP (Doležal, 2010, Bartoška a kol., 2015) je vhodné zvažovat tyto tři scénáře a odhadnout jejich pravděpodobnost realizace a pak pro nejpravděpodobnější z nich provést predikci podle této metody.

Metoda DYPREP využívá principy Markovových řetězů (Yun a kol., 2019), jenž představují stochastický model, ve kterém výsledek náhodného pokusu závisí pouze

na výsledku bezprostředně předcházejícího pokusu. Tato tzv. Markovovská vlastnost dovoluje proces znázornit stavovým diagramem (viz Obr. 2.5), kde z každého stavu (uzel grafu) vycházejí hrany možných přechodů do dalšího stavu s připsanou pravděpodobností.

Podstatou je tedy stav systému a přechod mezi stavy systému. Při sestrojování modelu – řetězce – jde zejména o definování množiny možných stavů a možností přechodů (náhodných posloupností – popsaných např. maticí přechodu) mezi nimi. V kontextu metody DYPREP jde pouze o homogenní, v čase i ve stavech diskrétní, procesy (Doležal, 2010).



Obr. 2.5: Příklad stavového diagramu přechodů Markovových řetězů se dvěma stavy (Joxemai4, 2025)

Obr. 2.5 prezentuje situaci, že je-li systém ve stavu E, přejde s pravděpodobností 0,7 do stavu A, kdežto s pravděpodobností 0,3 zůstane ve stavu E. Podobně po stavu A bude s pravděpodobností 0,4 následovat stav E, kdežto s pravděpodobností 0,6 systém zůstane ve stavu A. Chování takového systému je tedy „bezpaměťové“ – není potřeba si pamatovat historii, stačí pouze aktuální stav. Reprezentací takového systému tedy může být konečný automat.

Markovův řetězec je popsán dvěma strukturami:

- vektorem absolutních pravděpodobností $p(t) = [p_1(t), p_2(t), \dots, p_N(t)]$ pro $t = 0, 1, 2, \dots, T$, kde $p_i(t)$ značí pravděpodobnost, že proces je v okamžiku t ve stavu i;
- maticí pravděpodobností přechodu $P = [p_{ij}]$, kde $i = 1, 2, \dots, N$ a $j = 1, 2, \dots, N$.

Pravděpodobnosti p_{ij} musí splňovat podmínky, že jsou větší nebo rovny nule a že součet každého jednotlivé řádku matice P musí být roven jedné, neboť se jedná o úplnou soustavu jevů.

Markovův řetězec lze popsat pomocí vztahu $p(t+1) = p(t) \cdot P$, pak při znalosti pravděpodobností počátečního stavu a matice přechodů lze pravděpodobnost v okamžiku t vypočítat dle vztahu $p(t) = p(0) \cdot P^t$.

K analýze Markovových procesů lze využít modelování a experimentování (např. ve formě simulace), což je determinant a přednost při predikci projektů.

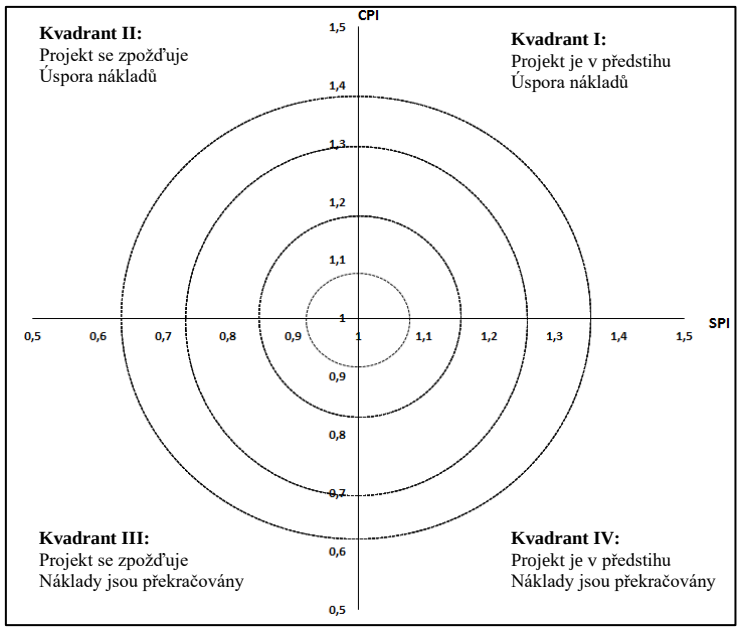
V projektovém řízení je stav projektu charakterizován množinou hodnot, charakterizující skutečnosti vztahující se k časovému plánu projektu, čerpání nákladů na projekt, množství

disponibilních lidských a technických zdrojů projektu atd. Při aplikaci teorie konečných automatů doporučují autoři pro vyjádření stavu projektu využít:

- vektoru vybraných definovaných hodnot o stavu projektu – např. status (pořadové číslo, odchylka v čerpání nákladů, odchylka proti časovému plánu);
- nebo
- definované množiny vlastních označení, které se v dané firmě používají k charakteristice stavu projektu (např. projekt probíhá „velmi dobře“, „dobře“, „s potížemi“, „špatně“, „velmi špatně“, „projekt je v krizi“).

V metodě DYPREP jsou stavy projektu definovány s využitím indexů SPI a CPI. Tyto vychází z metody EVM. Jde o poměrové ukazatele, kdy hodnota indexů rovna jedné značí přesný soulad skutečnosti k danému datu stavu projektu s plánem – z pohledu času viz ukazatel SPI a z pohledu nákladů viz ukazatel CPI. Odchylka SPI resp. CPI menší, než jedna znamená, že projekt je vůči plánu opožděn resp., že projekt je méně efektivní a náklady jsou vyšší, než bylo původně plánováno. Je-li odchylka SPI resp. CPI větší než jedna, je interpretace opačná, tedy že projekt je před plánem resp., že projekt je pod rozpočtem.

Hodnoty indexů SPI (osa x) a CPI (osa y) lze graficky zobrazit do kartézské soustavy souřadnic se středem v bodě [1; 1] (viz Obr. 2.6). Tento bod reprezentuje stav projektu, který přesně odpovídá plánu, jak z pohledu času, tak z pohledu nákladů. Jednotlivé čtyři kvadranty (I, II, III, IV) pak reprezentují stavy projektu, kdy hodnoty indexů SPI a CPI jsou větší než jedna (+; +), resp. SPI je větší než jedna a CPI je menší než jedna (+; –), resp. SPI je menší než jedna a CPI je větší než jedna (–; +), resp. SPI a CPI jsou menší než jedna (–; –).



Obr. 2.6: Stavový prostor projektu v kontextu indexů SPI a CPI (vlastní zpracování)

Metoda DYPREP těchto základních pět stavů projektu detailněji klasifikuje na celkem třináct stavů. Současně definuje možné přechody mezi stavy a jejich pravděpodobnosti s využitím matice přechodů (Doležal, 2010).

Z uvedeného plyne, že čím blíže středu v bodě [1; 1], tím více je projekt ve stavu korespondujícím s plánem. Naopak čím dále od středu, tím více se projekt z hlediska času, resp. nákladů od plánu odchyluje (pozitivně či negativně) a je potřeba realizovat příslušná opatření

k nápravě. Opakovaným vynášením těchto hodnot do grafu vzniká trajektorie, díky níž lze sledovat vývoj projektu v čase.

Pravděpodobnosti jednotlivých přechodů mezi stavy projektu ve stavovém prostoru je potřeba stanovit na základě znalostí průběhu předchozích projektů v konkrétní organizaci, tedy je nutno zvažovat kontext projektu. Hodnoty skutečných pravděpodobností jsou ovlivňovány:

- velikostí organizace;
- úrovní znalostí organizace v oblasti projektového řízení;
- velikostí, resp. rozsahem projektů;
- počtem realizovaných projektů v organizaci;
- případně jinými skutečnostmi, které ovlivňují průběh projektu v organizaci.

2.5.3 Školení dotčených osob

Nejen členové projektového týmu, ale i vedoucí pracovníci firmy, která chce např. metodu DYPREP zavést, se musí s metodou a souvisejícími metodickými postupy seznámit. Je logické, že ve firmě musí být projektové řízení zavedeno a používáno jako důležitý nástroj pro dosahování cílů firmy. Obecné znalosti projektového řízení musí mít i řadoví pracovníci podniku. Proto je potřeba naplánovat a realizovat soustavu firemních kurzů, které to zajistí. Kurzy je potřeba periodicky opakovat, s ohledem na fluktuaci stávajících zaměstnanců a příchody nových pracovníků. Výuka v kurzech by měla být realizována prostřednictvím externích vzdělavatelských firem a obsah kurzů musí být cíleně zaměřen pro potřeby firmy a navazovat např. na metodu DYPREP. Samozřejmě je možno vysílat pracovníky do externích kurzů různých vzdělávacích firem a institucí, pokud se jedná o výuku obecných metod a principů (týmová práce, komunikace, analýza a řízení rizik apod.).

Projektové řízení se mění, tak jak se mění používané metody i dílčí techniky, proto je potřeba sledovat kontinuálně vývoj projektového řízení. V současné době je možno řadu znalostí získat prostřednictvím online kurzů na síti Internet. Používání získaných znalostí je potřeba monitorovat, zda jsou aplikovány v každodenní praxi. Ve zvláštních případech pro jednorázové případy, je možno v rámci práce projektových týmů přizvat externí specialisty.

2.5.4 Využití softwarové podpory

Současná éra digitalizace zasahuje i oblast projektového řízení, zejména v podnicích s vysokým stupněm automatizace v rámci kyberfyzikálních systémů čtvrté industriální revoluce označované jako Průmysl 4.0. Tento trend se promítá i do oblasti projektového řízení obecně, především hromadným využíváním mikropočítačové techniky a nejvíce v používání vhodné softwarové podpory pro modelování predikce projektu a následné experimentování s modelem ve formě počítačových simulací (např. formou případových studií).

Proto oddělení informačních technologií v podniku musí ve spolupráci s projektovými manažery a členy projektových týmů zajistit potřebné technické programové vybavení, které by umožnilo podpořit výpočetní a rozhodovací procesy při řízení a predikci projektů. Současně musí zabezpečit, aby tyto prostředky byly konzistentně provázány technicky i datově s podnikovým informačním systémem.

V souvislosti s rozvojem prostředků využívajících postupy umělé inteligence, jsou už realizovány tzv. expertní (znalostní) systémy. Expertní systém je počítačový program, který má za úkol poskytovat expertní rady, rozhodnutí nebo doporučit řešení v konkrétní situaci svým uživatelům. Expertní systémy jsou navrženy tak, aby mohly zpracovávat nenumerické a neurčité informace a řešit tak úlohy, které nejsou řešitelné tradičními algoritmickými postupy.

Expertní systém má dvě základní komponenty, které jsou na sobě relativně nezávislé:

1. řídící mechanismus pro odvozování závěrů;
2. bázi znalostí, přičemž se v průběhu zpracovávání k bázi znalostí přidávají dočasné informace o řešeném případu.

V praxi expertní systémy plní celou řadu funkcí:

- knihovník – pomáhají lidem hledat, organizovat a interpretovat informace potřebné k řešení úloh;
- rádce – shromažďuje a poskytuje specializované expertní znalosti;
- instruktor – pomáhá uživatelům získávat potřebné znalosti a řešit úkoly;
- asistent – zabezpečuje řešení některých rutinních úloh a umožňuje lidem věnovat se kreativnějším aspektům řešení úkolu.

Oblast expertních systémů dnes široce využívá pokroky v oblasti umělé inteligence, která umožní v budoucnosti zvýšit kvalitu predikce a bude pomáhat projektovým týmům a projektovým manžerům v rámci komplexního řízení projektů prostřednictvím různých typů chatbotů.

Pro podporu projektových týmů ke tvorbě predikce mohou být sestaveny programy např. v MS Excel, do kterých by pak stačilo zadat pouze vstupní hodnoty (jako je faktor kontextu, vliv působení projektového týmu apod.), aby se výsledky promítly do celkové predikce.

2.6 Diskuse, závěry a doporučení

Význam a potřeba provádění predikce projektů v současnosti zejména v kontextu současných agilních projektů je velmi důležité. Zatímco v minulosti se prováděla predikce dalšího vývoje projektu v dohodnutých milnících nebo v kritických situacích, při současných agilních metodách, jakou je např. SCRUM, je požadováno, aby se predikce prováděna v každé etapě – SPRINT.

Úspěch celého projetu proto závisí i na úspěšném provádění dílčích etap, které vyžadují, aby jejich obsah a provedení bylo realizováno velmi kvalitně. Současné metodiky však popis provádění predikce neobsahují. Navržený koncept umožňuje, díky nastavení obecných principů a možnosti modifikace, jeho implementaci do současných metodik, včetně softwarové podpory.

Proto se projektoví manažeři musí naučit používat exaktní metody pro predikci projektů, nikoliv pouze pro hodnocení stavu projektu. Současný vývoj metod projektového řízení se musí zaměřit právě na tuto oblast. Metody dynamické predikce projektů a metody využívající počítačovou simulaci se jeví jako velmi slibné. Pouze systémový přístup aplikující systémovou dynamiku pro prognózování zajišťuje vysokou pravděpodobnost správnosti a kvality výsledku prognózy.

Cílem příspěvku bylo představit koncept predikce projektu a jeho doporučenou implementaci do projektové praxe v kontextu metodologických zásad. Rámec zohledňuje jak kvantitativní, tak kvalitativní přístupy, tedy pracuje jak se znalostmi, zkušenostmi ověřenými postupy, tak doporučuje aplikaci vhodných metod z oblasti stochastického modelování (Halkjelsvik, Jørgensen, 2018). Bez sofistikované predikce vývoje projektu není možné včas aplikovat žádná opatření, která by minimalizovala negativní odchylky (čas, náklady, kvalita) od plánu projektu. Navíc reakce, pouze na aktuální stav projektu, obvykle přichází příliš pozdě. To potvrzuje nejen každodenní projektová praxe (TeamStage, 2024), ale i teoretický fakt, že na projekt je třeba pohlížet jako na dynamický systém, ve kterém se realizované akce projeví až s určitým

odstupem. Cílem je, aby výsledná predikce nebyla pouze nekvalifikovaným odhadem nebo matoucím proroctvím, ale aby byla k dispozici metoda, která umožní efektivnější řízení projektů s cílem zvýšit pravděpodobnost dosažení jejich úspěchu.

Seznam literatury

[1] Abdel Azeem, S. A., Hosny, H. E., Ibrahim, A. H. (2014). Forecasting project schedule performance using probabilistic and deterministic models. *HBRC Journal*, Vol. 10, No. 1, s. 35–42. eISSN 1687-4048.

[2] Bartoška, J., Doležal, J., Lacko, B. (2015). Advanced prediction of project by DYPREP method. In *Proceedings 21st International conference on soft computing MENDEL 2015*. TU of Brno, s. 213–216. ISSN 1803-3814.

[3] Burt, G. (2023). Burt, G. (2023). *Evolution of Scenario Planning: Theory and Practice from Disorder to Order.* Berlin: De Gruyter. s. 202. ISBN 9783110792041.

[4] Chen, C. L., Wang, C. S., Lee, Y. H., Lee, Y. M. (2008). A Process-Oriented System Dynamics Model for Software Development Project Prediction. In *4th International Conference on Networked Computing and Advanced Information Management.* Vol 2. s. 126.

[5] ČSN EN ISO 10006:2018 – Systémy managementu kvality – Směrnice pro management kvality v projektech. Praha: Český normalizační institut. s. 52. ISBN 978-1-76072-200-5.

[6] de Andrade, P.A., Martens, A., Vanhoucke, M. (2019). Using real project schedule data to compare earned schedule and earned duration management project time forecasting capabilities. *Automation in Construction,* Vol. 99, s. 68–78. ISSN 0926-5805.

[7] Doležal, J. (2018) *CYNEFIN pomůže určit, kdy aplikovat agile*. [on-line]. [cit. 2025-06-06]. Dostupné z: https://www.pmconsulting.cz/2018/01/cynefin-pomuze-urcit-aplikovat-agile/.

[8] Doležal, J. (2010). *Prediction in Project Using Markov Chains*. VUT v Brně. [on-line]. [cit. 2025-06-06]. Dostupné z: https://www.vutbr.cz/en/students/final-thesis?zp_id=34323.

[9] Doležal, J., Máchal, P., Lacko, B. a kol. (2012). *Projektový management podle IPMA.* 2. akt. a doplň. vyd. Praha: Grada, 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

[10] Doskočil, R., Lacko, B. (2024). Investigating the Causes of Non-realization of Project Prediction and Proposal of a New Prediction Framework. *Acta Informatica Pragensia,* Vol. 13, No. 3, s. 418–432. ISSN 1805-4951.

[11] Doskočil, R., Lacko, B. (2019). Root Cause Analysis in Post Project Phases as Application of Knowledge Management. *Sustainability,* Vol. 11, No. 6, s. 1-15. ISSN 2071-1050.

[12] Filippetto, A. S., Lima, R., Barbosa, J. L. V. (2021). A risk prediction model for software project management based on similarity analysis of context histories. *Information and Software Technology,* Vol. 131, No. 1. s. 1–18. ISSN 1873-6025.

[13] Ginevičius, T., Kaklauskas, A., Kazokaitis, P. (2011). Knowledge model for integrated construction project management. *Business: Theory and Practice,* Vol. 12. No. 2, s. 162–174. ISSN 1648-0627.

[14] Halkjelsvik, T., Jørgensen, M. (2018). *Time Predictions: Understanding and Avoiding Unrealism in Project Planning and Everyday Life*. Cham: Springer International Publishing. ISBN 978-3-319-74952-5.

[15] Handzic, M., Bassi, A. (Eds.). (2017). *Knowledge and Project Management: A Shared Approach to Improve Performance*. Cham: Springer International Publishing. ISBN 9783319510675.

[16] Joxemai4. *Graph of a Markov chain*. [on-line]. [cit. 2025-07-14]. Dostupné z: https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Markovkate_01.svg.

[17] Kaushik, N. (2013). *Prediction of project performance; Development of a conceptual model for predicting future performance of an OG&C project in an EPC environment*. TU Delft Repository. Diplomová práce.

[18] Kim, B. C., Pinto, J. K. (2019). What CPI = 0.85 Really Means: A Probabilistic Extension of the Estimate at Completion. *Journal of Management in Engineering*, Vol. 35, No. 2. eISSN 1943-5479.

[19] Košťálová, J., Tetřevová, L., Svědík, J. (2015). Support of Project Management Methods by Project Management Information System. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, Elsevier Science BV, Amsterdam, Vol. 210, s. 96–104. ISSN 1877-0428.

[20] Lacko, B. (2016). Sedm poučení z Bitvy u Lipan. *Quo Vadis PM 2016*. PM Consulting. [on-line]. [cit. 2025-06-06]. Dostupné z: https://www.pmconsulting.cz/2016/09/byl-zverejnen-program-quo-vadis-pm-2016/.

[21] Lacko, B. (2012). *Evaluation of Software Projects with MTA*. Vsb-Tech Univ Ostrava. ISBN 978-80-248-2669-1.

[22] Landau, P. (2025). *Project Evaluation Process: Definition, Methods & Steps*. [on-line]. [cit. 2025-07-01]. Dostupné z: https://www.projectmanager.com/blog/improving-project-evaluation-process.

[23] Lin, M. C., Tserng, H. P., Ho, S. P., Young, D. L. (2012). A novel dynamic progress forecasting approach for construction projects. *Expert Systems with Applications*, Vol. 39. No. 3. s. 2247–2255. ISSN 0957-4174.

[24] Milosevic, N., Toskovic, O., Rakocevic, S. B. (2019). Does perceived top management involvement and knowledge sharing affect perceived project performance? Evidence from the banking sector. *Journal of East European Management Studies*, Vol. 24. No. 2. s 259–279. ISSN 0949-6181.

[25] PMI. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition and The Standard for Project Management (7th ed.)*. Newtown Square: PMI. s. 250. ISBN 9781628256642.

[26] Rodriguez, D., Harrison, R., Satpathy, M., Dolado, J. (2002). An investigation of prediction models for project management. In *26th Annual International Computer Software and Applications Conference*, IEEE Comput. Soc s. 779–784. ISSN 0730-3157.

[27] Šviráková, E. (2017). Methods for Project Tracking in Creative Environment. *Acta Informatica Pragensia*, Vol. 6. No. 1, s. 32–59. eISSN 1805-4951.

[28] Swan, J., Scarbrough, H., Newell, S. (2010). Why don't (or do) organizations learn from projects? *Management Learning*, Vol. 41. No. 3, s. 325–344. ISSN 1350-5076.

[29] TeamStage. (2024). *Project Management Statistics. Trends and Common Mistekes in 2024*. Dostupné z: [on-line]. [cit. 2025-07-02]. https://teamstage.io/project-management-statistics/.

[30] Vukomanovic, M., Young, M., Huynink, S. (2016). IPMA ICB 4.0-A global standard for project, programme and portfolio management competences. *International Journal of Project Management*, Vol 34. No. 8, s. 1703–1705. ISSN 0263-7863.

[31] Yun, M.; Qin, W., Yang, X., Liang, F. (2019) Estimation of urban route travel time distribution using Markov chains and pair-copula construction. *Transportmetrica B: Transport Dynamics*, Vol. 7. No. 1, s. 1521–1552. ISSN 2168-0582.

[32] Zwikael, O., Pathak, R. D., Singh, G., Ahmed, S. (2014). The moderating effect of risk on the relationship between planning and success. *International Journal of Project Management*, Vol. 32, No. 3. s. 435–441. ISSN 0263-7863.

Pavel Taraba

3 Mýty versus realita: Aplikace moderních nástrojů v projektovém managementu

V současném dynamickém podnikatelském prostředí, charakterizovaném zrychlujícím se technologickým pokrokem a zkracujícími se životními cykly produktů, se moderní nástroje projektového managementu staly nedílnou součástí organizačních procesů. Platformy jako Asana (2025), Trello (2025) či Microsoft Teams (Microsoft, 2025) slibují zefektivnění komunikace, optimalizaci plánování a zvýšení transparentnosti, čímž se stávají klíčovými prvky ve snaze o dosažení konkurenční výhody. S technologickým optimismem však přichází i značná míra zjednodušení, často podporovaná agresivním marketingem dodavatelů softwaru a zkreslenými zkušenostmi z praxe. V důsledku toho vzniká a přetrvává řada mýtů, které formují očekávání projektových manažerů a projektových týmů, ale často vedou ke zklamání a neefektivní implementaci.

Tato kapitola se zaměřuje na systematickou dekonstrukci pěti mýtů, které formují vnímání a využívání moderních nástrojů v projektovém managementu. Tyto mýty, identifikované formou rozhovorů s projektovými manažery v České a Slovenské republice a praktických zkušeností autora, jsou následující:

1. **Mýtus automatického řešení problémů:** Přesvědčení, že zavedení softwarového nástroje samo o sobě garantuje úspěch projektu a automaticky vyřeší všechny existující problémy.
2. **Mýtus rychlé a bezproblémové implementace:** Představa, že zavedení nového softwaru je rychlý a technicky nenáročný proces, který nevyžaduje hlubší organizační změnu.
3. **Mýtus univerzální aplikovatelnosti („One size fits all“):** Předpoklad, že existuje univerzální nástroj vhodný pro jakýkoliv typ projektu, týmu a organizační kultury.
4. **Mýtus exkluzivity pro velké podniky:** Tvrzení, že sofistikované a pokročilé nástroje jsou doménou výlučně velkých podniků, zatímco malé a střední podniky si je nemohou dovolit nebo je nepotřebují.
5. **Mýtus „čím více nástrojů, tím lépe“:** Víra, že používání většího počtu specializovaných nástrojů automaticky vede k lepšímu a efektivnějšímu řízení.

Hlavním cílem této kapitoly je kriticky zhodnotit a konfrontovat tyto mýty s realitou. Argumentace je postavena na třech hlavních pilířích.

První pilíř představují teoretická východiska ukotvená v mezinárodně respektovaných standardech projektového managementu, jako jsou *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* - PMBOK® Guide ve verzi 7 (dále PMBOK) (Project Management Institute, 2021), *Managing Change in Organizations: A Practice Guide* (Project Management Institute, 2013), *AI Essentials for Project Professionals* (Project Management Institute, 2024) vydaných PMI a standard kompetencí *Individual Competence Baseline - ICB 4* (dále ICB) (International Project Management Association, 2015) a *Mezinárodní standard projektového řízení podle IPMA ICB v.4* ve verzi české (dále ICB CZ) (IPMA Česká republika, 2017). Představené rámce poskytují teoretický základ pro pochopení komplexnosti problematiky využití moderních nástrojů v oblasti projektového řízení.

Druhý pilíř je postaven na detailním nastudování aktuálních nabídek firem zabývajících se vývojem moderních nástrojů aplikovatelných v oblasti projektového managementu

(např. Asana, 2025, Trello 2025, Microsoft, 2025). Orientace v jednotlivých nabídkách moderních nástrojů je kritická z pohledu aplikace v praxi.

Třetím pilířem je empirické šetření, realizované formou pilotního dotazníkového průzkumu, kterého se zúčastnili projektoví manažeři v České republice a na Slovensku. Projektovým manažerům byl zaslán odkaz na digitalizovaný dotazník vytvořený pomocí nástroje Survio. Dotazník obsahoval celkem 27 dotazů rozdělených do šesti oblastí (identifikační otázky a pět sekcí, které obsahovaly dotazy týkající se jednotlivých mýtů). Zásadním zjištěním pilotní fáze je nízká návratnost dotazníků. Ačkoli si jej zobrazilo 93 oslovených projektových manažerů, plně a validně ho vyplnilo pouze 17 respondentů, což odpovídá návratnosti 18,28 %. Tento malý počet odpovědí je hlavní limitací této fáze výzkumu, znemožňující použití pokročilejších statistických metod. Pro další etapy výzkumu je proto nezbytné navýšit velikost výzkumného vzorku. I přes zmíněný limit, získaná data poskytují cenný vhled do zkoumané problematiky. V kombinaci s ostatními pilíři výzkumu představují hodnotný základ pro deskripci aktuálních trendů a pro hlubší pochopení myšlenkových vzorců a očekávání spojených s implementací moderních nástrojů. Následující kapitola, tak čitatelům nabízí kritický pohled na roli moderních nástrojů v projektovém managementu.

Struktura kapitoly je navržena tak, aby systematicky analyzovala každý z pěti mýtů v samostatné sekci. V každé sekci jsou představena relevantní teoretická východiska, formulovány výzkumné otázky, které jsou následně zodpovězeny na základě získaných dat a stručné shrnutí. V závěru kapitoly jsou syntetizována klíčová zjištění a formulována praktická doporučení pro projektové manažery, vedení firem, ale i vývojáře a poskytovatele těchto moderních nástrojů.

3.1 Mýtus automatického řešení problémů

Tvrzení 1. mýtu: *Implementace moderního softwarového nástroje je klíčovým a téměř zaručeným předpokladem úspěchu projektu.*

První z představených mýtů vychází z předpokladu, že softwarový nástroj je primárním, ne-li jediným, determinantem úspěchu projektu. Tato perspektiva ignoruje skutečnost, že nástroje jsou jen jednou součástí komplexního systému, kterým je každý projekt. Úspěch projektu není výsledkem samotné technologie, ale synergie mezi nástrojem, zvolenou metodikou, kompetencemi projektového týmu a kvalitou vedení. Tato sekce se zaměřuje na dekonstrukci tohoto mýtu prostřednictvím analýzy vnímané důležitosti použitého nástroje v kontextu širšího ekosystému projektu.

3.1.1 Teoretické východiska, výzkumné otázky a analýza dat 1. mýtu

Tento mýtus redukuje komplexní disciplínu projektového managementu na jednoduchou rovnici, ve které je technologie považována za „všelék“. Předpokládá, že pokročilé funkce jako automatizované reporty, Ganttovy diagramy či WBS samy o sobě vyřeší problémy s termíny, rozpočtem a kvalitou. Tento mýtus je lákavý, protože nabízí zdánlivě jednoduché a rychlé řešení složitých problémů. Ve skutečnosti jsou však ignorovány klíčové faktory, které mezinárodní standardy a zkušená praxe dlouhodobě identifikují jako rozhodující (např. kritická role lidského faktoru a metodického rámce).

Teoretické rámce projektového managementu, jako jsou standardy Project Management Institute (PMI) a International Project Management Association (IPMA) se shodují v tom, že úspěch projektu není výsledkem jediného faktoru, ale komplexní souhry více proměnných, ve kterých technologie hraje pouze podpůrnou, ale rozhodně ne dominantní roli. Samotný nástroj je pouze jedním z prvků v širším kontextu projektového managementu. Standard

PMBOK (Project Management Institute, 2021) definuje 12 principů projektového managementu, které zdůrazňují především lidský, strategický a kontextuální rozměr řízení. Principy jako *„prokazování vůdčích schopností (Demonstrate leadership behaviors)“*, *„efektivní zapojování zainteresovaných stran (Effectively engage with stakeholders)“ a „přizpůsobení na základě kontextu (Tailor based on context)“* jasně ukazují, že úspěch je podmíněn schopnostmi a rozhodnutími lidí, nikoli funkcemi softwaru. Nástroj může tyto aktivity podpořit, ale nikdy je nemůže nahradit.

Podobný důraz na lidský faktor klade i ICB CZ (IPMA Česká republika, 2017). Tento standard definuje kompetence projektového manažera ve třech klíčových oblastech: kontextové, behaviorální a technické kompetence. V oblasti behaviorální kompetence jsou za klíčové považovány schopnosti jako *„vůdcovství, „týmová práce“ a „zainteresovanost a vztahy“*. Z tohoto pohledu není úspěch primárně odvozen z kvality nástroje, ale ze schopnosti manažera a týmu tento nástroj efektivně využívat v rámci definovaných procesů a v souladu s cíli projektu.

Na základě těchto teoretických východisek byla formulována hlavní výzkumná otázka (HVO 1) a několik specifických výzkumných otázek (SVO) s cílem empiricky ověřit platnost 1. mýtu automatického řešení problémů.

HVO 1: Jaký je vztah mezi vnímanou důležitostí softwarového nástroje a ostatními faktory úspěchu projektu (metodika, lidský faktor, vedení) v praxi českých a slovenských organizací?

SVO 1.1: Jak respondenti hierarchizují důležitost funkcionality nástroje v porovnání s metodikou, dovednostmi týmu a stylem vedení pro úspěch projektu?

K zodpovězení této otázky byli respondenti požádáni, aby seřadili pět klíčových faktorů podle jejich důležitosti pro úspěch projektu, od 1 (nejdůležitější) po 5 (nejméně důležitý). Analýza dat ukazuje jasnou hierarchii, ve které technologický faktor hraje podpůrnou, nikoli dominantní roli. Nejvýznamnější jsou faktory spojené s lidským kapitálem a metodikou. Nejvyšší důležitost respondenti připisují "Znalosti a dodržování projektové metodiky" a "Odborným a měkkým dovednostem členů týmu". "Funkcionalitu a kvalitu softwarového nástroje" řadili respondenti až na předposlední místo s průměrným hodnocením 3,06.

SVO 1.2: Do jaké míry panuje v praxi přesvědčení, že kvalitní softwarový nástroj dokáže kompenzovat nedostatky v projektové metodice nebo v řízení?

Přestože nástroj není vnímán jako nejdůležitější faktor, stále může přetrvávat víra v jeho kompenzační schopnosti. Analýza odpovědí na otázku, zda kvalitní nástroj dokáže kompenzovat nedostatky v metodice nebo řízení (škála 1 - Vůbec nesouhlasím, 5 - Zcela souhlasím), odhaluje nejednoznačný postoj. Průměrné hodnocení na této škále je 3,19, což naznačuje mírný sklon k souhlasu. Až 50 % respondentů vyjádřilo souhlas nebo spíše souhlas (hodnoty 4 a 5), zatímco jen 18,75 % vyjádřilo nesouhlas nebo spíše nesouhlas (hodnoty 1 a 2). Zbývajících 31,25 % zaujalo neutrální postoj.

Tato data odhalují zajímavý rozpor. Ačkoli si respondenti racionálně uvědomují, že metodika a lidé jsou důležitější než nástroj (jak ukázala SVO 1.1), značná část z nich stále implicitně věří, že technologie může "zachránit" špatně řízený projekt. Toto přesvědčení je však v rozporu s jejich vlastními zkušenostmi. Na otázku *"Zažili jste ve své praxi neúspěšný projekt, ačkoli jste používali špičkový nástroj?"* odpovědělo "Ano" až 56,25 % respondentů. Tato skutečnost je důkazem, že ani nejlepší nástroj negarantuje úspěch a nedokáže plně kompenzovat problémy v řízení, metodice nebo týmové dynamice projektu.

SVO 1.3: Jaký vliv má podle respondentů styl vedení projektového manažera na schopnost týmu efektivně využívat daný nástroj?

Pokud nástroj sám o sobě nezaručuje úspěch, je důležité pochopit, které faktory zprostředkovávají jeho efektivní využití. Teorie naznačuje klíčovou roli leadershipu. Data z průzkumu tento předpoklad jednoznačně potvrzují. Na otázku, jak moc ovlivňuje styl vedení (např. mikromanagement vs. podpora autonomie) schopnost týmu efektivně využívat nástroj (škála 1 - Vůbec neovlivňuje, 5 - Ovlivňuje zásadním způsobem), byla průměrná odpověď 4,13. Až 81,25 % respondentů uvedlo, že styl vedení ovlivňuje využití nástroje spíše nebo zásadním způsobem (hodnoty 4 a 5).

Tento výsledek naznačuje, že styl vedení je klíčovým mediátorem mezi technologií a její úspěšnou adopcí. Analýza největších překážek při využívání nástrojů tento vztah dále prohlubuje. Nejčastěji uváděnými překážkami byly "Chybějící nebo nejasně definovaná metodika práce" (56,25 %), "Odpor zaměstnanců vůči změně" (43,75 %) a "Nedostatečné zaškolení uživatelů" (37,5 %). Všechny tyto bariéry jsou přímo ovlivnitelné kvalitou manažerského přístupu. Efektivní lídr, který podporuje autonomii a otevřenou komunikaci, dokáže lépe definovat metodiku, řídit odpor vůči změně a zajistit adekvátní školení přizpůsobené potřebám týmu (Renzi, 2020).

3.1.2 Shrnutí k 1. mýtu

Analýza teoretických standardů a empirických dat odhaluje, že vztah mezi nástrojem a úspěchem projektu je mnohem komplexnější, než předpokládá mýtus. Nástroj není příčinou úspěchu, ale spíše jeho zesilovačem. Kvalitní nástroj v rukou kompetentního týmu s jasně definovanými procesy a silným vedením může výrazně zvýšit efektivitu, transparentnost a pravděpodobnost úspěchu. Naopak, tentýž nástroj v prostředí s nízkými kompetencemi, chaotickými procesy nebo nejasným zadáním může přinést jen minimální užitek, nebo dokonce přidat další vrstvu zbytečné složitosti a frustrace.

Zjištění, že praktici považují lidské faktory za nejdůležitější, není náhodné; je to empirické potvrzení teoretických modelů kompetencí. Selhání 40 % projektů navzdory špičkovým nástrojům je tedy logickým důsledkem nedostatků právě v těchto výše hodnocených, lidských a procesních oblastech. Hodnota nástroje je tedy podmíněna lidským faktorem a kontextem, ve kterém je nasazen.

3.2 Mýtus rychlé a bezproblémové implementace

Tvrzení 2. mýtu: *Implementace je primárně technický úkol, který lze zrealizovat rychle, s minimálními náklady a bez zásadních dopadů na fungování organizace.*

Druhý mýtus se opírá o představu, že zavedení nového nástroje je primárně technický úkon – rychlý, jednoduchý a bezproblémový. Tato zjednodušená vize však ignoruje realitu, ve které je implementace vybraného nástroje komplexním procesem organizační změny, který s sebou přináší nejen technické, ale především lidské a procesní výzvy (Canidium, 2025). Cílem této sekce je empiricky prozkoumat skutečnou délku a náročnost implementačního procesu, porovnat očekávání s realitou a identifikovat největší překážky, které tento proces doprovázejí.

3.2.1 Teoretické východiska, výzkumné otázky a analýza dat 2. mýtu

Zdroje jako Easy Project (2023) a Canidium (2025) identifikují kromě technických výzev, jako jsou nejasné požadavky, problémy s kvalitou a migrací dat, i lidské a procesní aspekty jako jsou odpor zaměstnanců vůči změně a nerealistická očekávání managementu. Zavedení nového nástroje je třeba vnímat nikoli jako technickou instalaci, ale jako projekt organizační změny. Jak uvádí *Managing Change in Organizations: A Practice Guide* (Project Management Institute, 2013), každá smysluplná změna zahrnuje komplexní přechod jednotlivců, skupin

a celé organizace ze současného stavu do nového, žádaného stavu. Tento proces je neodmyslitelně spojen s lidskými faktory, jako jsou emoce, návyky a obavy.

Mezinárodní standard ICB (International Project Management Association, 2015) taktéž uvádí kompetenci *„Change and transformation“ (Transformace a organizační změny),* kde se od projektového manažera vyžaduje, aby změnu předvídal, plánoval a aktivně řídil, včetně zacházení s odporem.

Úspěšná adopce vyžaduje pečlivé plánování, komunikaci, školení a viditelnou podporu vedení, jak zdůrazňuje i *AI Essentials for Project Professionals* v kontextu zavádění umělé inteligence: „Jasná komunikace od vedení o důvodech změny a očekávaných přínosech je nezbytná pro získání podpory“ (Project Management Institute, 2024).

S cílem konfrontovat mýtus rychlé implementace s realitou byla formulována následující hlavní výzkumná otázka HVO 2 a její specifikace v podobě specifických výzkumných otázek SVO.

HVO 2: Jak se liší reálné zkušenosti organizací s časovou a procesní náročností implementace nástrojů projektového managementu od jejich původních očekávání?

SVO 2.1: Jaké jsou nejčastější výzvy, kterým organizace čelí během implementace, a je dominantní technický nebo lidský/organizační rozměr?

Analýza odpovědí na otázku o největších výzvách během implementace jednoznačně ukazuje převahu organizačních a lidských faktorů nad čistě technickými problémy. Jak vyplynulo z výsledků průzkumu, nejčastěji uváděnou výzvou bylo "Zaškolení zaměstnanců a zajištění jejich přijetí nástroje", kterou označilo 43,8 % respondentů. Hned za ní následovala "Nutnost změnit zavedené pracovní postupy" (37,5 %). Technické aspekty jako "Technická konfigurace a integrace" a "Migrace dat z předchozích systémů" byly vnímány jako méně problematické (shodně po 18,8 %). Tato zjištění silně podporují teoretický předpoklad, že úspěch implementace závisí především na zvládnutí *"měkkých"* aspektů změny, jako je práce s lidmi a adaptace procesů, a nejen na technické expertize.

SVO 2.2: Do jaké míry si zavedení nového nástroje vyžaduje úpravu interních pracovních postupů a jak to koreluje s délkou implementace?

Data potvrzují, že implementace nástroje je málokdy jen technickým doplněním stávajícího stavu. Až 87,5 % respondentů uvedlo, že po zavedení nového nástroje bylo nutné upravit interní procesy. Z toho 37,5 % respondentů označilo tyto změny za "Zásadní" a 50 % za "Drobné úpravy". Pouze 12,5 % respondentů uvedlo, že procesy zůstaly nezměněny.

Při zkoumání vztahu mezi mírou změny procesů a délkou implementace se ukazuje očekávaný trend. Z respondentů, kteří reportovali "Zásadní změny v procesech", až 66,7 % uvedlo, že implementace trvala 7 měsíců a více. Firmy, které vnímají nástroj jako "plug-and-play" řešení, často až v průběhu implementace zjišťují, že vyžaduje fundamentální změnu způsobu práce, což nevyhnutelně prodlužuje celý proces. To naznačuje, že podcenění potřeby procesní změny je jedním z klíčových faktorů, které vedou k nesprávnému odhadu časové náročnosti.

SVO 2.3: Jak se liší vnímaná časová náročnost implementace od původních očekávání a jakou roli v tom hraje poskytovaná podpora a školení?

Mýtus rychlé implementace je nejzřetelněji vyvrácen přímým porovnáním očekávání a reality. Až 56,3 % respondentů uvedlo, že "Implementace trvala výrazně déle, než jsme očekávali". Pouze 31,3 % potvrdilo, že časová náročnost odpovídala jejich očekáváním, a jen 12,5 % mělo zkušenost s rychlejší implementací. Tato čísla jasně dokazují systémové podceňování komplexnosti implementačního procesu.

Kvalita a forma poskytované podpory a školení se jeví jako jeden z možných vysvětlujících faktorů. Ve skupině respondentů, kteří reportovali, že implementace trvala výrazně déle, převládaly pasivní formy podpory. Nejčastější formou bylo "Jednorázové úvodní školení" (66,7 % v této skupině) a "Přístup k online návodům a dokumentaci" (33,3 %). Naopak, aktivnější a kontinuální formy jako "Pravidelná školení a workshopy" nebo "Individuální podpora od určeného specialisty" byly v této skupině méně časté. To naznačuje, že jednorázové zaškolení nestačí k překonání bariér spojených s adopcí a změnou pracovních návyků. Investice do kontinuálního a personalizovaného vzdělávání se tak jeví nikoli jako dodatečný náklad, ale jako klíčový nástroj k mitigaci rizika, prodloužení a neúspěchu implementace, což je v souladu s best practices v oblasti řízení změn, které zdůrazňují potřebu neustálé podpory a posilování dovedností (Canidium, 2025).

3.2.2 Shrnutí k 2. mýtu

Klíčovými výzvami, které teorie řízení změn identifikuje a které jsou přímo aplikovatelné na implementaci softwarových nástrojů, jsou zejména odpor vůči změně, potřeba změny procesů a důležitost komunikace a školení. Ignorování těchto lidských a procesních aspektů je podle teorie řízení změn hlavním důvodem, proč mnohé, i technicky dobře připravené, implementace selhávají nebo trvají neúměrně dlouho. Data z realizovaného průzkumu tento pohled plně potvrzují. Až 68 % respondentů uvedlo, že zavedení nového nástroje si v jejich organizaci vyžadovalo změny v existujících procesech, a 46 % se setkalo s problémem, že implementace trvala výrazně déle, než původně očekávali. Dalších 37 % uvedlo, že se potýkali s odporem zaměstnanců. Tato čísla jasně ukazují, že implementace je ve skutečnosti komplexní proces organizační změny. Časový skluz, který zažívá téměř polovina organizací, tedy není náhodnou odchylkou, ale předvídatelným symptomem počáteční strategické chybné diagnózy – ignorování principů řízení organizační změny.

3.3 Mýtus univerzální aplikovatelnosti („One size fits all“)

Tvrzení 3. mýtu: *Existuje univerzální nástroj projektového managementu, který je optimální pro jakýkoliv typ projektu, týmu či organizace.*

Mnohé organizace inklinují k hledání jediného, univerzálního řešení, které by pokrylo potřeby všech oddělení a všech typů projektů. Tato snaha je motivována zdánlivě logickými argumenty: snížení nákladů na licence a údržbu, zjednodušení školení a podpora standardizace reportingu a procesů napříč celou organizací.

Tato představa je lákavá svou jednoduchostí, avšak ignoruje celostní kontext projektového řízení. Efektivita nástroje není jeho inherentní vlastností, ale vynořuje se z interakce mezi jeho funkcionalitou a specifickými požadavky prostředí organizace. Tato podkapitola empiricky testuje tento princip a zkoumá, do jaké míry a na základě jakých kritérií organizace přizpůsobují využívané nástroje konkrétním potřebám.

3.3.1 Teoretické východiska, výzkumné otázky a analýza dat 3. mýtu

Základním kamenem moderního projektového managementu je princip adaptability. PMBOK (Project Management Institute, 2021) tento princip explicitně formuluje jako „Přizpůsobení na základě kontextu (Tailor Based on Context)“. Tento princip říká, že „každý projekt je jedinečný“ a jeho úspěch závisí na „záměrném přizpůsobení přístupu, řízení a procesů, aby byly vhodnější pro dané prostředí a práci, která se má vykonat“. Tento princip má přímý dopad na výběr nástrojů. Pokud se liší kontext projektu – jeho rozsah, složitost, použitá metodika (agilní versus waterfall), složení týmu nebo požadavky stakeholderů – je logické, že se budou lišit i požadavky na nástroj, který má tento projekt podporovat. Nástroj vhodný

pro vysoce strukturovaný, prediktivní projekt s důrazem na detailní plánování a kontrolu (např. Microsoft Project) bude pravděpodobně nevhodný pro kreativní, agilní tým, který potřebuje flexibilitu, vizuální spolupráci a rychlé iterace (např. Jira nebo Trello). Snaha o univerzálnost tak nevyhnutelně vede ke kompromisům, kde zvolený nástroj není optimální pro nikoho.

Miloševic a Iewwongcharoen (2004) zdůrazňují, že efektivita nástrojů a technik výrazně závisí na jejich kontingentním použití, tedy na přizpůsobení specifickému kontextu projektu a organizace. Podobně, Sheffield a Lemétayer (2010) argumentují, že shoda mezi metodikou a potřebami projektu je kritickým faktorem úspěchu. Výběr samotné metodiky, který následně determinuje požadavky na nástroje, závisí na situačních faktorech jako jsou lidé, kritičnost projektu, jeho velikost, organizační kultura a dynamika změn. Například, projekty řízené tradiční (Waterfall) metodou s pevně definovaným rozsahem vyžadují nástroje se silným zaměřením na plánování, časové harmonogramy (Ganttovy diagramy) a kontrolu. Naopak, agilní projekty (Scrum, Kanban) s vyvíjejícími se požadavky potřebují flexibilní nástroje podporující vizualizaci workflow, iterativní práci a rychlou kolaboraci (BairesDev, 2023). Mýtus univerzálnosti tedy zanedbává tuto fundamentální vazbu mezi kontextem, metodikou a nástrojem.

S cílem prozkoumat míru adaptace nástrojů na kontext projektu byly formulovány následující výzkumné otázky.

HVO 3: Do jaké míry organizace přizpůsobují výběr nástrojů projektového managementu specifickému kontextu projektu a jaké faktory jsou při tomto rozhodování klíčové?

SVO 3.1: Jaká je prevalence strategie "jeden univerzální nástroj" oproti strategii výběru nástrojů podle potřeb konkrétního projektu?

Data z průzkumu ukazují, že strategie jednoho univerzálního nástroje je stále velmi rozšířená. Až 50 % respondentů uvedlo, že v jejich organizaci se používá "Jeden nástroj pro všechno". Dalších 31,25 % využívá smíšený přístup ("Máme jeden hlavní nástroj, ale pro specifické projekty používáme i jiné"). Jen 18,75 % organizací uplatňuje plně kontextuální přístup, kde pro různé typy projektů používají odlišné nástroje. Tato zjištění naznačují, že navzdory teoretickým doporučením v praxi stále dominuje snaha o standardizaci prostřednictvím jednoho centrálního řešení.

SVO 3.2: Jaké faktory (např. složitost projektu, metodika, cena, jednoduchost použití) považují respondenti za nejdůležitější při výběru nástroje pro nový projekt?

Analýza rozhodovacích kritérií při výběru nového nástroje odhaluje, že manažeři si uvědomují důležitost kontextu, avšak s různou prioritou. Nejčastěji uváděným důležitým faktorem byla "Jednoduchost použití pro koncové uživatele" (37,5 % respondentů), následně to byly faktory jako "Cena a licenční model nástroje" (31,3 %) a "Složitost a rozsah projektu" (25 %). Zajímavé je, že "Použitá metodika (např. agilní vs. tradiční)", která by podle teorie měla být klíčovým determinantem požadavků na nástroj, byla jako nejdůležitější faktor uvedena jen v 12,5 % případů. Toto zjištění naznačuje možný nesoulad mezi teorií a praxí: organizace si vybírají nástroje spíše na základě operativních a finančních kritérií (použitelnost, cena) a až následně je přizpůsobují své metodice, namísto toho, aby metodika primárně definovala požadavky na nástroj.

SVO 3.3: Jak často se v praxi stává, že nástroj, který byl úspěšný v jednom projektu, se ukáže jako nevhodný pro jiný typ projektu?

Zkušenosti respondentů poskytují silný argument proti mýtu univerzálnosti. Na otázku, zda se setkali se situací, kdy se úspěšný nástroj ukázal jako nevhodný pro jiný projekt,

odpověděla převážná většina kladně. Až 62,5 % respondentů uvedlo, že se s takovou situací setkali "Občas", a 6,3 % dokonce "Často". Pouze 31,3 % respondentů takovou zkušenost nikdy nemělo. Tato čísla empiricky potvrzují, že kontext projektu má zásadní vliv na efektivitu nástroje a že úspěch v jednom scénáři není zárukou úspěchu v jiném.

Spojení těchto zjištění odhaluje hlubší problém: existuje zjevný rozpor mezi teoretickým uvědoměním si kontextu a praktickou implementací. Na jedné straně, téměř 70 % manažerů má osobní zkušenost se selháním univerzálního přístupu (SVO 3.3). Na druhé straně, 50 % jejich organizací stále uplatňuje strategii jednoho nástroje pro všechno (SVO 3.1). Tento nesoulad naznačuje, že ačkoli si manažeři uvědomují limity univerzálních řešení, praktické překážky – jako jsou náklady na více licencí, složitost správy více systémů, potřeba vícenásobného školení nebo jednoduše organizační setrvačnost – je nutí setrvávat u neoptimální, ale na druhé straně jednodušší strategie. Mýtus univerzálnosti tedy nepřežívá jen z nevědomosti, ale i z pragmatických kompromisů a bariér, které brání plné adaptaci na kontextuální požadavky.

3.3.2 Shrnutí k 3. mýtu

Vysoké procento selhání nástrojů při změně kontextu je pravděpodobně hybnou silou, která tlačí organizace od rigidní standardizace k flexibilnější adaptabilitě. Data naznačují, že přístup „jednoho nástroje“ je křehký a v praxi často neefektivní. Je pravděpodobné, že tento přístup je spíše dědictvím minulosti, zatímco přizpůsobený, kontextuální výběr nástrojů je emergentní nejlepší praxí, která lépe reflektuje komplexní realitu moderních organizací.

Zároveň se zde ukazuje zajímavé propojení zpět k prvnímu mýtu. Nejdůležitější kritérium výběru, „jednoduchost použití“, není technický, ale lidský faktor. Praktici upřednostňují nástroj, který jejich tým bude reálně a ochotně používat, před nástrojem s nejkomplexnějšími funkcemi. To signalizuje důležité ponaučení z praxe: adopce uživateli (lidský faktor) je pro úspěch důležitější než technická kapacita nástroje. Komplexní nástroj, který nikdo nepoužívá správně, má nulovou hodnotu. Naopak, jednoduchý nástroj s plnou adopcí může přinést značné zefektivnění. Kritéria výběru tedy nejsou náhodná; jsou přímým důsledkem praktických zkušeností s realitou Mýtů 1 a 2. Praktici se naučili, že úspěch nástroje nezávisí na tom, co dokáže, ale na tom, co s ním tým reálně udělá.

3.4 Mýtus exkluzivity pro velké podniky

Tvrzení 4. mýtu: *Sofistikované a pokročilé nástroje projektového managementu jsou exkluzivní doménou velkých korporací s rozsáhlými rozpočty, zatímco malé a střední podniky (SME) si je nemohou dovolit nebo je nepotřebují.*

Tento pohled, ačkoli mohl být relevantní v minulosti, je v současnosti v rozporu s technologickými a obchodními trendy, které dramaticky změnily trh se softwarem. Tato sekce analyzuje, jak se změnil přístup k pokročilým nástrojům pro SME a jakým novým, často paradoxním, výzvám dnes čelí.

3.4.1 Teoretické východiska, výzkumné otázky a analýza dat 4. mýtu

Mýtus exkluzivity je efektivně vyvrácen nástupem nových obchodních modelů, především modelu Software as a Service (SaaS), cloudových řešení a cenových strategií typu "freemium" (Binmile, 2023). Tyto modely eliminují potřebu vysokých počátečních investic do hardwaru a licencí a nahrazují je flexibilními měsíčními nebo ročními poplatky, které jsou škálovatelné podle potřeb firmy (Caflou, 2025). Jak dále uvádí Caflou (2025), cloudové technologie jsou pro malé firmy obzvláště cenné, protože nabízejí škálovatelnost a nákladovou efektivitu.

V důsledku toho se bariéra přístupu k pokročilým nástrojům výrazně snížila. Výzvou pro SME se tak nestává nedostatek nástrojů, ale spíše "paradox volby" – neschopnost vybrat si nejvhodnější nástroj z přesycené nabídky, který bude odpovídat jejich specifickým potřebám a zdrojům, jak naznačují Miloševic a Iewwongcharoen (2004) nebo Third Octet (2017).

S cílem prozkoumat vztah mezi velikostí organizace a využíváním nástrojů projektového managementu byla formulována následující hlavní výzkumná otázka.

HVO 4: Jak velikost organizace ovlivňuje typ využívaných nástrojů projektového managementu a vnímané bariéry při adopci pokročilejších řešení?

SVO 4.1: Existuje statisticky významný rozdíl v typu převážně využívaných nástrojů (základní, freemium, pokročilé) mezi malými, středními a velkými podniky?

Analýza dat potvrzuje, že ačkoli velké firmy častěji sahají po pokročilých placených nástrojích, mýtus o exkluzivitě je překonán. Jak ukazuje Tabulka 3.1, i v nejmenší kategorii firem (0-9 zaměstnanců) využívá 50 % respondentů bezplatné nebo freemium verze nástrojů jako Asana Basic nebo Trello a dalších 25 % dokonce pokročilé placené nástroje. Naopak, velké korporace (250 a více zaměstnanců) se nespoléhají výlučně na pokročilá řešení; 42,9 % z nich stále využívá i základní kancelářské nástroje. Tato data jasně demonstrují, že přístup k různým typům nástrojů je diverzifikován napříč všemi velikostními kategoriemi a pokročilé funkce už nejsou výsadou jen těch největších.

Tab. 3.1: Využívání typů nástrojů projektového managementu (PM) a bariéry adopce podle velikosti organizace (Vlastní zpracování, 2025)

Velikost organizace (počet zaměstnanců)	**Využívání typů nástrojů projektovém managementu**	**Top 3 bariéry při adopci pokročilých nástrojů**
0–9	Základní: 25 % Freemium: 50 % Pokročilé: 25 %	1. Finanční náklady (25 %) 2. Přílišná složitost (25 %) 3.Nedostatek času (12,5 %)
10–50	Základní: 0 %, Freemium: 50 % Pokročilé: 50 %	1. Finanční náklady (50 %) 2. Nedostatek času (25 %) 3. Přílišná složitost (25 %)
51–249	Základní: 50 % Freemium: 0 % Pokročilé: 25 %	1. Stačí jednodušší řešení (50 %) 2. Paradox volby (14,3 %) 3. Finanční náklady (14,3 %)
250 a víc	Základní: 42,9 % Freemium: 0 % Pokročilé: 57,1 %	1. Nedostatek času (28,6 %) 2. Paradox volby (14,3 %) 3. Stačí jednodušší řešení (14,3 %)

SVO 4.2: Jaké jsou hlavní bariéry při zavádění pokročilejších nástrojů a liší se tyto bariéry v závislosti na velikosti organizace?

Analýza bariér odhaluje nuancované rozdíly mezi firmami různých velikostí. Pro nejmenší firmy (0-9 zaměstnanců) jsou největšími překážkami "Finanční náklady" a "Přílišná složitost pokročilých nástrojů" (shodně po 25 %). Avšak, jak firma roste, finanční bariéra ustupuje do pozadí a dominantními se stávají organizační a strategické překážky. Pro středně velké firmy (51-249 zaměstnanců) je největší bariérou "Přesvědčení, že pro naše potřeby stačí jednodušší

řešení" (50 %), což naznačuje spíše kulturní nebo strategickou neochotu investovat. Pro velké korporace (250+ zaměstnanců) je to "Nedostatek času na implementaci a školení" (28,6 %). Zajímavým zjištěním je výskyt "Paradoxu volby", který byl jako bariéra identifikován v kategoriích 51-249 zaměstnanců a 250+ zaměstnanců (shodně po 14,3 %), což potvrzuje teoretický předpoklad, že přesycená nabídka představuje reálnou rozhodovací paralýzu.

SVO 4.3: Do jaké míry modely SaaS a freemium podle respondentů z různě velkých firem reálně usnadnily přístup k nástrojům?

Respondenti napříč všemi velikostními kategoriemi potvrzují pozitivní vliv modelů Software as a Service (SaaS) a freemium. Na škále od 1 (Vůbec neusnadnily) po 5 (Výrazně usnadnily) bylo celkové průměrné hodnocení 3,44. Nejvyšší hodnocení (4,0) udělili tomuto trendu respondenti z kategorie 10-50 zaměstnanců, což je typický segment, pro který jsou tyto modely nejvýhodnější. I největší firmy (250+ zaměstnanců) hodnotily tento přínos průměrem 3,29, což ukazuje, že flexibilita SaaS modelů je ceněna i v korporátním prostředí. Tato data jsou silným důkazem demokratizace přístupu k softwaru.

3.4.2 Shrnutí k 4. mýtu

Hlubší analýza dat odhaluje, že rozhodování o adopci pokročilých nástrojů není jen funkcí velikosti a rozpočtu, ale i "Projektové zralosti" organizace. Při křížové analýze typu používaných nástrojů s otázkou o roli projektového managementu v organizaci se ukazuje silný vztah. Z firem, kde je "Projektový management klíčovou součástí našeho fungování", až 54,5 % respondentů využívá pokročilé placené nástroje. Naopak, ve firmách, kde "Projekty realizujeme občas", nevyužívá pokročilé nástroje nikdo a až 75 % se spoléhá na základní kancelářské nástroje. Tento vztah platí bez ohledu na velikost firmy. Znamená to, že investice do pokročilých nástrojů není primárně determinována velikostí rozpočtu, ale strategickým významem, který firma připisuje projektovému řízení. Mýtus exkluzivity je tedy mylný nejen díky novým obchodním modelům, ale i proto, že ignoruje klíčový strategický a kulturní rozměr rozhodování o technologiích.

3.5 Mýtus „čím více nástrojů, tím lépe“

Tvrzení mýtu: *Používání většího počtu specializovaných nástrojů automaticky vede k lepšímu a efektivnějšímu řízení projektů.*

Poslední analyzovaný mýtus je založen na víře, že "čím více nástrojů, tím lépe" – tedy, že používání většího počtu specializovaných nástrojů automaticky vede k efektivnějšímu řízení. V praxi však tento přístup často vede k opačnému efektu: k fragmentaci informací, nekonzistentnosti dat, snížené efektivitě a ztrátě celkového přehledu o projektu. Tato sekce se zaměřuje na empirické prozkoumání negativních externalit spojených s používáním příliš velkého počtu neintegrovaných nástrojů a na vnímanou důležitost integrace v moderním projektovém managementu.

3.5.1 Teoretické východiska, výzkumné otázky a analýza dat 5. mýtu

Jedním z klíčových principů v PMBOK (Project Management Institute, 2021) je budování kolaborativního prostředí v projektovém týmu. Příliš mnoho nepropojených nástrojů však spolupráci narušuje. ICB CZ (International Project Management Association, 2017) v rámci kompetence „Informace a dokumentace“ klade důraz na „zajištění dostupnosti, integrity a srozumitelnosti informací“. Proliferace nástrojů přímo ohrožuje plnění této kompetence. Namísto hromadění aplikací by se organizace měly zaměřit na strategický výběr a především, na integraci klíčových nástrojů do funkčního ekosystému.

Tento mýtus dále ignoruje transakční náklady spojené s přepínáním mezi různými systémy a s mentálním úsilím potřebným k integraci rozptýlených informací. Výzkum van der Aa, a kol. (2017) poukazuje na negativní důsledky fragmentace informací, která může být způsobena různými informačními potřebami uživatelů, používáním nekompatibilních formátů a nedostatečnými standardy pro zachytávání dat. Důsledky zahrnují problémy s údržbou informací, neefektivní realizaci procesů, sníženou kvalitu výstupů a ztíženou adaptaci nových členů týmu. Namísto kvantity by se organizace měly zaměřit na kvalitu, a především na integraci nástrojů, aby vytvořily jednotné a koherentní pracovní prostředí.

S cílem kvantifikovat problém informační fragmentace a jeho vnímané důsledky byly formulovány následující výzkumné otázky.

HVO 5: Jaké jsou vnímané důsledky používání více neintegrovaných nástrojů na efektivitu práce a integritu informací v projektu?

SVO 5.1: Jaký je typický počet softwarových nástrojů používaných k řízení jednoho projektu a jak často respondenti čelí problémům s rozptýlenými informacemi?

Data ukazují, že používání více nástrojů je v praxi normou. Průměrný počet nástrojů (včetně komunikátorů, to-do listů, sdílených disků atd.) aktivně používaných k řízení jednoho typického projektu je 3,4. Jen jeden respondent uvedl, že má vše v jednom systému. Nejčastěji se používá 2–3 nástroje (50 %), ale až 43,8 % respondentů používá 4 a více nástrojů.

Tento vysoký počet nástrojů přímo koreluje s problémy při hledání informací. Až 81,3 % respondentů potvrdilo, že se jim stává, že mají problém najít aktuální informace, protože jsou rozptýlené ve více nepropojených nástrojích. Z toho 18,8 % uvedlo, že je to "každodenní problém" a 62,5 % že se to stává "občas". Tato zjištění potvrzují přímou vazbu mezi počtem nástrojů a informační fragmentací.

SVO 5.2: Jak respondenti hodnotí efektivitu své práce při přepínání mezi neintegrovanými nástroji a jaké jsou největší negativní důsledky?

Hodnocení efektivity práce při přepínání mezi nástroji je nízké, s průměrnou hodnotou 2,56 na škále od 1 (Velmi neefektivní) po 5 (Velmi efektivní). Až 62,5 % respondentů hodnotí tuto činnost jako spíše neefektivní nebo velmi neefektivní (hodnoty 1 a 2).

Největší negativní důsledky používání příliš mnoha nástrojů jsou spojeny s informačními a kognitivními náklady, nikoli s finančními. Nejčastěji uváděným důsledkem byla "Nekonzistence a duplicita dat" (56,3 %), následně "Ztráta celkového přehledu o stavu projektu" (43,8 %) a "Ztráta času neustálým přepínáním mezi aplikacemi" (31,3 %). Finanční aspekt, "Vysoké náklady na licence a údržbu", nebyl vůbec vnímán jako problematický. Toto zjištění je klíčové, protože ukazuje, že skutečné náklady fragmentace nejsou v licenčních poplatcích, ale ve skrytých nákladech plynoucích ze ztráty efektivity, přehledu a z práce s nekvalitními daty.

SVO 5.3: Jakou důležitost připisují respondenti integračním schopnostem při výběru nového nástroje?

Vzhledem k uvedeným problémům není překvapivé, že respondenti připisují schopnosti integrace extrémně vysokou důležitost. Na škále od 1 (Nepodstatná) po 5 (Naprosto klíčová) byla průměrná odpověď na otázku o důležitosti integrace nového nástroje s existujícími systémy až 3,81. Až 75 % respondentů považuje tuto schopnost za "spíše klíčovou" nebo "zcela klíčovou" (hodnoty 4 a 5). To signalizuje, že trh si je problému fragmentace plně vědom a možnosti integrace se stávají jedním z nejdůležitějších kritérií při výběru nových softwarových řešení.

3.5.2 Shrnutí k 5. mýtu

Hlubší analýza dat může odhalit zajímavý fenomén spojený s využíváním většího počtu nástrojů. Ačkoli respondenti celkově hodnotí přepínání mezi nástroji jako neefektivní, existuje podskupina, která i při používání velkého počtu nástrojů (např. 4-5) hodnotí svou efektivitu jako "spíše efektivní". To může naznačovat, že si někteří uživatelé na neustálé přepínání a hledání informací zvykli do takové míry, že to už nepovažují za anomálii, ale za běžnou součást své práce. Tento kognitivní bias (status quo bias) může být jedním z faktorů, které udržují mýtus kvantity při životě navzdory jeho zjevným negativním dopadům.

3.6 Diskuse, závěry a doporučení

Analýza pěti mýtů o moderních nástrojích projektového managementu odhalila významný rozpor mezi zjednodušenými představami a komplexní realitou jejich využití v praxi. Výsledky pilotního průzkumu systematicky zpochybňují techno-deterministický pohled a zdůrazňují prvenství lidských, procesních a kontextuálních faktorů.

3.6.1 Syntéza poznatků k jednotlivým mýtům

1. Mýtus automatického řešení problémů. Data jasně ukázala, že projektoví manažeři v praxi považují metodiku a kompetence týmu za důležitější faktory úspěchu než samotný nástroj. I přesto přetrvává víra v kompenzační schopnosti technologie, i když ji vlastní zkušenosti s neúspěšnými projekty popírají.
2. Mýtus rychlé a bezproblémové implementace. Implementace ve většině případů trvala výrazně déle, než se očekávalo, přičemž hlavní nebyly technické problémy, ale lidské a organizační aspekty jako školení, přijetí nástroje a nutnost změny zavedených procesů.
3. Mýtus univerzální aplikovatelnosti („One size fits all“). Ačkoli většina organizací stále preferuje strategii jednoho univerzálního nástroje, téměř 70 % manažerů má osobní zkušenost s tím, že nástroj úspěšný v jednom kontextu selhal v jiném. To naznačuje, že setrvačnost a pragmatické kompromisy brání plné adaptaci na specifické potřeby projektů.
4. Mýtus exkluzivity pro velké podniky. Modely SaaS a freemium efektivně demokratizovaly přístup k pokročilým nástrojům i pro malé a střední podniky. Původní finanční bariéru však nahrazuje nová výzva – "paradox volby". Adopce pokročilých nástrojů navíc nekoreluje jen s velikostí firmy, ale především s její "projektovou zralostí".
5. Mýtus kvantity ("čím více, tím lépe"). Používání více neintegrovaných nástrojů vede k informační fragmentaci, ztrátě času a přehledu. Největším nákladem nejsou licenční poplatky, ale skryté náklady plynoucí z nekonzistence dat a špatných rozhodnutí. Důkazem je vysoká důležitost, kterou praxe připisuje integračním schopnostem nových nástrojů.

3.6.2 Doporučení pro praxi

Na základě syntézy teoretických východisek a empirických zjištění lze formulovat konkrétní doporučení pro tři klíčové skupiny aktérů, kteří se významnou měrou podílejí na úspěšné implementaci a využití moderních nástrojů v organizacích: pro projektové manažery, pro vedení organizací a v neposlední řadě pro vývojáře a poskytovatele těchto nástrojů.

Doporučení pro projektové manažery

Z výsledků vyplývá, že projektoví manažeři by se měli řídit třemi klíčovými principy. Za prvé, je nezbytné adoptovat holistický pohled a vnímat vybraný nástroj nikoli jako izolované řešení, ale jako integrální součást širšího sociotechnického ekosystému, který zahrnuje také lidský

kapitál, zavedené procesní rámce a organizační kulturu. Úspěch je podmíněn synergií těchto prvků, nikoli pouze technickou funkcionalitou. Za druhé, je nutné proaktivně řídit změnu (change management). To vyžaduje investice v podobě času a jiných zdrojů do minimalizace rezistence a maximalizace míry adopce prostřednictvím cílené komunikace o přínosech, kvalitních školení a vytvoření mechanismů pro zpětnou vazbu. Za třetí, je třeba opustit hledání "univerzálního nástroje" ve prospěch budování diverzifikovaného portfolia vhodných nástrojů. Výběr musí být kontextuální a odpovídat specifikům daného projektu, týmu a aplikované metodologie, což potvrzuje princip adaptability jako základního kamene moderního projektového řízení.

Doporučení pro vedení organizací

Pro strategické vedení organizací je nutné vnímat zavedení nového nástroje nikoli jako jednorázovou aktivitu, ale jako významnou investici do organizační transformace. Fundamentálním předpokladem pro návratnost této investice je aktivní podpora a rozvoj kultury projektového řízení v rámci celé organizace. Empirická data potvrzují, že "projektová zralost" organizace je spolehlivějším prediktorem úspěchu než její samotná velikost, což zdůrazňuje význam investic do rozvoje kompetencí v oblasti projektového managementu. Vedení by si taktéž mělo být vědomo existence skrytých nákladů, které vyplývají z fragmentace nástrojů a nedostatečně řízené implementace. Tyto náklady, ačkoli nejsou přímo vyčíslitelné, se negativně manifestují ve ztrátě efektivity, snížené kvalitě výstupů a demotivaci zaměstnanců, čímž dlouhodobě poškozují výkonnost a konkurenceschopnost organizace.

Doporučení pro vývojáře a poskytovatele nástrojů

Pro vývojáře a poskytovatele moderních nástrojů přináší výsledky jasné strategické imperativy pro produktovou a marketingovou strategii. Vzhledem k tomu, že trh si je stále více vědom problému fragmentace, schopnost robustní a jednoduché integrace s jinými systémy se stává klíčovou konkurenční výhodou a nezbytným předpokladem tržního úspěchu. Současně je žádoucí, aby se vývoj zaměřil na řešení reálných potřeb uživatelů, což znamená upřednostnit zlepšování uživatelské přívětivosti, zjednodušování implementačních procesů a poskytování kvalitní technické podpory před extenzivním přidáváním nových, často nevyužívaných funkcionalit. Nakonec musí dojít k transformaci marketingové komunikace – od nerealistických příslibů o "automatizovaném řešení" k nabídce strategického partnerství. V rámci něho poskytovatel aktivně asistuje klientovi při zvládání komplexní organizační změny, kterou implementace nového nástroje projektového managementu nepochybně je, čímž buduje dlouhodobou hodnotu a důvěru.

Závěrečnou myšlenkou kapitoly je, že skutečný potenciál moderních nástrojů se odemkne až tehdy, když organizace opustí techno-centrický pohled a přijmou přístup zaměřený na člověka. Úspěšné využití technologií vyžaduje realistická očekávání, ochotu učit se a především pečlivé řízení změn, které tyto technologie nevyhnutelně přinášejí. Nástroje tak mohou naplnit svůj potenciál – nikoli jako univerzální řešení, ale jako praktické prostředky k dosažení konkrétních, lidmi definovaných cílů projektů.

Poděkování

Tato kapitola vznikla za podpory projektů FSR 2024 FLKŘ/003 - Zvýšení vědecké kvalifikace pracovníků FLKŘ a publikační činnosti na FLKŘ, UTB ve Zlíně s cílem získání Ph.D. z oblasti bezpečnostních oborů a RVO/FLKŘ/2024/01 - Bezpečnost logistických systémů.

Seznam literatury

[1] Asana (2025). *The only work management platform built for scale*. [online]. [Cit. 2025-04-08]. Dostupné z: https://asana.com/product.

[2] BairesDev. (2023). *Agile vs. Waterfall: Choosing the right project management style for your team*. [online]. [Cit. 2025-04-08]. Dostupné z: https://www.bairesdev.com/blog/agile-vs-waterfall/.

[3] Binmile. (2023). *The Impact of SaaS on Businesses of All Sizes*. Medium. [online]. [Cit. 2025-04-09]. Dostupné z: https://medium.com/@binmile/the-impact-of-saas-on-businesses-of-all-sizes-8bbe12c7e54e.

[4] Caflou (2025). *11 trendů v oblasti projektového řízení pro malé firmy.* [online]. [Cit. 2025-04-09]. Dostupné z: https://www.caflou.cz/11-trendu-v-oblasti-projektoveho-rizeni-pro-male-firmy.

[5] Canidium (2025). *The Complete Guide to Software Implementation: Challenges, Costs, Best Practices, and Steps.* [online]. [Cit. 2025-04-09]. Dostupné z: https://www.canidium.com/blog/the-complete-guide-to-software-implementation-challenges-costs-best-practices-and-steps?hsLang=en.

[6] Easy Project (2023). *Jak na implementaci softwaru pro PM? Tipy od seniorního konzultanta.* [online]. [Cit. 2025-04-09]. Dostupné z: https://www.easyproject.cz/kontakt/rizeni-projektu-jednoduse-blog-tipy-zdroje/jak-na-implementaci-softwaru-pm-tipy-pro-od-seniorniho-konzultanta.

[7] International Project Management Association. (2015). *Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management.* 4. vyd. Zurich: International Project Management Association. 432 s. ISBN 978-94-92338-00-6.

[8] IPMA Česká republika. (2017). *Mezinárodní standard projektového řízení podle IPMA ICB v.4*. Praha: IPMA Česká republika. 158 s. ISBN 978-80-7326-285-3.

[9] Microsoft (2025). *Co je Microsoft Teams?* [online]. [Cit. 2025-04-08]. Dostupné z: https://support.microsoft.com/cs-cz/topic/co-je-microsoft-teams-3de4d369-0167-8def-b93b-0eb5286d7a29.

[10] Miloševic, D., Iewwongcharoen, B. (2004). Project management tools and techniques: the contingency use and their impacts on project success. Paper presented at *PMI® Research Conference: Innovations,* London, England. Newtown Square, PA: Project Management Institute. [online]. [Cit. 2025-07-10]. Dostupné z: https://www.pmi.org/learning/library/project-management-tools-techniques-impact-success-8349.

[11] Project Management Institute. (2013). *Managing change in organizations: A practice guide*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute. 127 s. ISBN 978-1-62825-015-2.

[12] Project Management Institute. (2021). The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) 7. vyd., Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute. 250 s. ISBN 978-1-62825-664-2.

[13] Project Management Institute. (2024). *AI Essentials for Project Professionals*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute. 48 s. Bez ISBN.

[14] Van der Aa, a kol. Causes and Consequences of Fragmented Process Information: Insights from a Case Study. [online]. [Cit. 2025-04-10]. Dostupné z:

https://www.researchgate.net/publication/316580108_Causes_and_Consequences_of_Fragmented_Process_Information_Insights_from_a_Case_Study.

[15] Sheffield, J., Lemétayer, J. (2010). Critical success factors in project management methodology fit. *Paper presented at PMI® Global Congress 2010—Asia Pacific*, Melbourne, Victoria, Australia. Newtown Square, PA: Project Management Institute. [Cit. 2025-04-08]. Dostupné z: https://www.pmi.org/learning/library/select-fitting-project-management-approach-6915.

[16] Third Octet. (2017). *"The Paradox of Choice" Opportunity Costs of Companies Not Adopting Technologies*. [online]. [Cit. 2025-04-08]. Dostupné z: http://thirdoctet.com/wp-content/uploads/2017/01/ThirdOctet_ParadoxofChoiceWhitePaper-PV.pdf.

[17] Trello (2024). *O řešení Trello*. [online]. [Cit. 2025-04-08]. Dostupné z: https://trello.com/about.

[18] Renzi, T. (2020) The Effect of Leadership Styles on Project Implementation. *Open Journal of Leadership*, 9, 198-213. DOI: 10.4236/ojl.2020.94012. ISSN 2167-7743.

Josef Kunhart, Jan Bartoška

4 Využití metodologie měkkých systémů pro analýzu situace ve Scrum týmu: Případová studie

Agilní přístupy k řízení projektů a metoda Scrum představují v současnosti nejúspěšnější postupy pro vývoj softwaru. Přes rozsáhlé používání i efektivitu Scrumu ale softwarové projekty a agilní týmy selhávají kvůli překážkám, které souvisí s nedostatečnou adopcí agilní metodiky, neefektivitou práce a nezralostí týmů. Kapitola se věnuje mýtu, že nasazení a využití agilní metodiky pro vývoj softwaru je přímočará a jednoduchá záležitost. Kapitola na základě výzkumu a případové studie popisuje, proč tomu tak není. V textu představíme případovou studii pro konkrétní Scrum tým, který využívá tuto agilní metodu pro každodenní práci na inovativním projektu. V případové studii jsme se zabývali analýzou problémových situací v týmu, které souvisí s adopcí a používáním metody Scrum pomocí metodologie měkkých systémů (Soft Systems Methodology, SSM). Ve sledovaném týmu jsme popsali použití metody Scrum v týmu a identifikovali pět problémových situací, které odpovídají empirickým zkušenostem autorů: nedostatečná adopce metody Scrum, nesrozumitelné uživatelské příběhy, technický dluh, pracovní podmínky a chybějící proces nasazování verzí softwaru. Pro všechny problémové situace jsme sestavili kořenové definice s využitím nástrojů metodologie měkkých systémů a navrhli aktivity pro jejich zlepšení.

4.1 Úvod kapitoly

Agilní vývoj softwaru je způsob práce týmů (Chow, Cao, 2008), který se objevil jako reakce na krizi vývoje softwaru v 90. letech 20. století a představuje alternativu k tradičním přístupům pro řízení softwarových projektů (Shore, 2021). Na rozdíl od tradičních metod projektového řízení, které se soustředí na prediktivní plánování s precizně připraveným projektovým plánem (PMI, 2021), je cílem agilních metod postupné dodávání očekávané hodnoty projektu zákazníkovi v krátkých iteracích. Předností agilních metod je úzká spolupráce se zákazníkem, rychlá zpětná vazba a s tím související efektivnější reakce na změny. Manifest pro agilní vývoj softwaru (Beck a kol., 2001) deklaruje čtyři základní hodnoty a dvanáct principů agilního vývoje softwaru. Agilní metody vývoje softwaru jsou excelentní volbou pro inovativní softwarové projekty a start-upy (Niewöhner a kol., 2019). Podle 17. zprávy o stavu agilního vývoje (17th State of Agile Report) od Digital.ai (2024) je nejpoužívanější metoda Scrum, případně hybridní přístupy řízení projektů na metodě Scrum založené.

Scrum je metoda pro kolaborativní vývoj softwaru, která se postupně dostala do popředí zájmu pro implementaci komplexních softwarových projektů v rychle se měnícím prostředí. Scrum je považován za vysoce flexibilní a produktivní metodu pro řízení a zlepšování softwarových projektů (Guerrero-Calvache, Hernández, 2023), která potenciálně vede ke zvýšení produktivity týmu (de Melo a kol., 2013). Metoda Scrum je vhodná pro zavádění inovací, prototypování a zavádění nových řešení (Sutherland, 2014). Scrum je založen na štíhlém (lean) myšlení a je ovlivněn metodologiemi z oblasti výroby, zejména štíhlou výrobou a Toyota Production System (Liker a Ross, 2017). Scrum se v dnešní době používá především v softwarovém inženýrství a softwarových projektech (Hobbs, Petit, 2017), ale najde uplatnění i v široké škále dalších oborů mimo tradiční projektové řízení (Hron, Obwegeser, 2022).

4.1.1 Aktuální situace v oboru

Podle CHAOS Reportu z roku 2022 mají agilně řízené projekty třikrát vyšší šanci než projekty řízené tradičními přístupy (The Standish Group, 2022). CHAOS report představuje dlouhodobý výzkum, který sleduje aktuální trendy v oblasti agilního vývoje projektů. Tato zpráva z roku 2022 ukazuje, že 19 % softwarových projektů skončilo neúspěchem a u dalších 50 % projektů se vyskytly problémy, především při dodržování termínů nebo rozpočtu. V tabulce 4.1 uvádíme souhrn úspěšnosti projektů pro roky 1994 a 2022. První report (The Standish Group, 1994) odpovídá době před širší adopcí agilních metod, novější report od stejné společnosti (The Standish Group, 2022) odpovídá současné době, kdy je agilní vývoj softwaru již standardem.

Tab. 4.1: Porovnání úspěšnosti softwarových projektů pro roky 1994 a 2022 (The CHAOS report 1994, 2022)

Ročník CHAOS reportu	**Úspěšné** (successful)	**Problémové** (challenged)	**Neúspěšné** (failed)
1994	16,2 %	52,7 %	31,1 %
2022	31,0 %	50,0 %	19,0 %

V současné době stále mnoho softwarových projektů a týmů selhává, navzdory celkovému rozšíření agilních metodik a zvýšení úspěšnosti projektů v souvislosti se zaváděním a využíváním agilních přístupů k řízení projektů, viz tabulka 1. Důvody selhání na základě praktických zkušeností autorů souvisí zejména s nezralostí týmů a neefektivní prací v týmu. Konkrétní problémové oblasti jsou:

- nedostatečná adopce nebo využívání agilních metod;
- neefektivní práce v týmu;
- nedostatek disciplíny a nízká morálka;
- technické obtíže a nízká kvalita softwaru;
- časté změny členů týmu.

Lopez-Martinez a kol. (2016) uvádějí, že Scrum je na jednu stranu snadno pochopitelná metoda, ale na druhou stranu zavedení a přijetí Scrumu v organizaci je komplikované kvůli nekompatibilní kultuře ve firmách. Podle Verwijse (2021) ve více než 70 % případů přijetí metody Scrum ve firmách selhává. Empirické zkušenosti autorů ze spolupráce v agilních týmech odpovídají těmto zjištěním.

4.1.2 Vymezení výzkumu

V úvodní části výzkumu jsme provedli literární rešerši ve vědeckých databázích Web of Science, Scopus, Nature, arXiv a APA PsycNet. Vyhledávací termíny v rámci literární rešerše zahrnovaly „soft systems methodology“ a „catwoe“ v kombinacích se „scrum“ a „agile“ (systémové metodologie a jejich nástroje budou popsány v další sekci). Z literární rešerše po vyloučení duplicit tematicky nesouvisejících textů vyplynulo osm článků volně souvisejících s tématem našeho výzkumu. V rámci literární rešerše jsme identifikovali studii od Suryaatmaji a kol. (2020), která se zabývá podobnými tématy jako naše práce. Uvedená studie zahrnuje především systematickou rešerši literatury na téma selhávání agilních přístupů a akční výzkum na základě systémových metodologií s cílem identifikovat problémy při implementaci agilního vývoje softwaru, liší se tedy od našeho výzkumu. Na základě literární rešerše lze říct, že se stejným tématem s využitím měkkých systémových metodologií a případové studie zatím nikdo nezabýval a tuto výzkumnou mezeru adresujeme v našem výzkumu. Hlavním cílem našeho výzkumu je analýza problémových situací a identifikace kořenových definic těchto situací v konkrétním Scrum týmu v podobě případové studie.

Výsledky této případové studie přispějí k navazujícímu výzkumu, který se zabývá vývojem nové metodologie pro hodnocení a zlepšování zralosti Scrum týmů. Na základě výzkumného cíle jsme formulovali dvě výzkumné otázky, které souvisí s případovou studií a analyzovaným týmem:

- Výzkumná otázka 1: „Jak je metoda Scrum využívána ve sledovaném týmu?“;
- Výzkumná otázka 2: „Jaké problémy související s přijetím a využitím Scrumu tento tým řeší?“.

V kapitole Materiály a metody budou popsány metoda Scrum, sémantické sítě, metodologie měkkých systémů a nástroje této metodologie. Ve výsledcích výzkumu představíme konceptuální mapu metody Scrum a případovou studii. Případová studie zahrnuje popis využití metody Scrum ve zkoumaném týmu, analýzu problémových situací v týmu a kořenové definice těchto problémových situací. Diskuse, závěry a doporučení shrnují kapitolu, výsledky výzkumu a dopad výsledků do praxe.

4.2 Materiály a metody

Pro potřeby našeho výzkumu jsme využili metodu agilního projektového řízení Scrum, sémantické sítě a metodologii měkkých systémů včetně nástrojů CATWOE a PQR.

4.2.1 Metoda Scrum

Scrum je metoda agilního vývoje softwaru, která definuje iterace s pevně daným časovým intervalem, zvané Sprinty, týmové role, události a artefakty. Scrum tým si plánuje práci ve Sprintech tak, aby splnil definovaný produktový cíl. Scrum tým představuje základní jednotku Scrumu, kterou tvoří méně než deset členů týmu. U členů týmu se očekává expertní zkušenost, autonomní a kolaborativní přístup k práci. Scrum definuje tři specifické týmové role: vlastníka produktu (Product Owner), Scrum Mastera a Developera (člena agilního týmu). V originále se tyto role jmenují Product Owner, Scrum Master a Developer (Schwaber, Sutherland, 2020). Rozlišení týmu a rolí přestavuje základní princip Scrumu, který přispívá k úspěchu projektu (Verwijs, Russo, 2023). Důležitou vlastností Scrum týmu je absence vnitřní hierarchie. Scrum tým funguje na samořídícím principu, členové týmu si sami organizují práci a priority v každém Sprintu. Odhadování pracnosti ve Scrumu využívá Planning Pokeru a Story Pointů. Planning Poker je technika pro odhadování složitosti práce v agilním týmu, která kombinuje odborné názory, analogii a prvky hry, a které vede k rychlým, ale spolehlivým odhadům (Cohn, 2012). Story Pointy představují abstraktní bezrozměrnou jednotku složitosti práce. Story Pointy jsou vázány na konkrétní agilní tým a na rozdíl od standardních časových jednotek pomáhají podchytit především komplexnost úkolu. Z pohledu teorie systémů lze metodu Scrum považovat za měkký systém, který zahrnuje vliv lidského faktoru, sociální interakce a řadu individuálních rolí a perspektiv. Lze tedy hovořit o komplexní povaze systému. Vstupy a výstupy metody Scrum nelze na rozdíl od tvrdých systémů snadno kvantifikovat, kvantifikace je sporná i v případě vazeb mezi prvky daného systému.

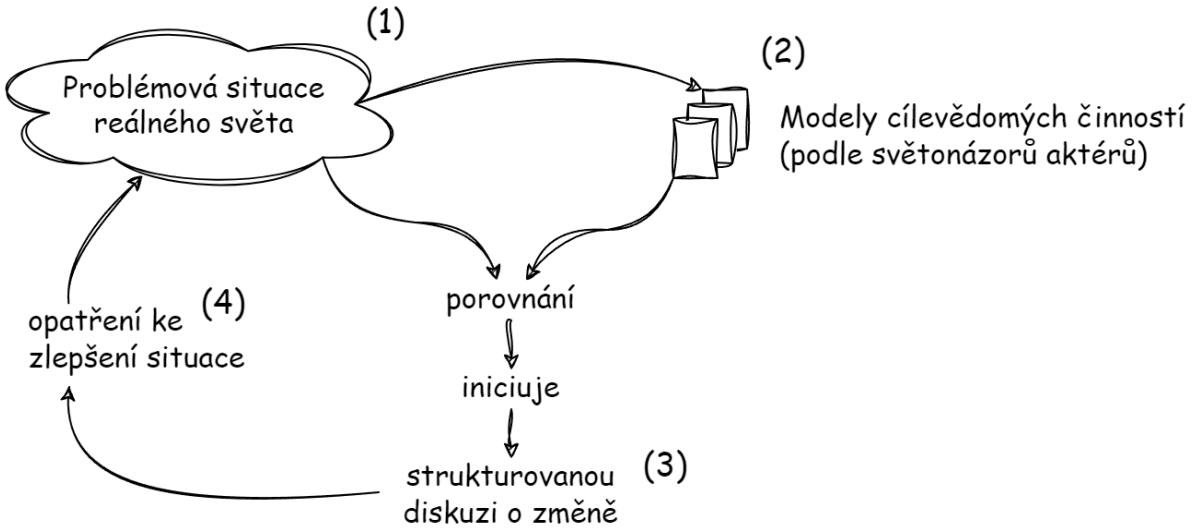
4.2.2 Sémantické sítě

Sémantická síť představuje grafické vyjádření znalostí, které jsou reprezentovány vzájemně propojenými uzly (vrcholy) a hranami (vazbami), které tvoří souvislý graf. V sémantické síti uzly popisují jednotlivé objekty v dané doméně znalostí a hrany popisují vztahy mezi těmito objekty. Sémantické sítě poskytují vhodný nástroj pro organizaci velkého množství souvisejících informací. Rané verze sémantických sítí se používaly v lingvistice, filozofii a psychologii, zatímco pozdější počítačové implementace byly vyvinuty pro umělou inteligenci a strojové učení (Sowa, 2006). Sémantické sítě často sledují tzv. bezškálový vzorec propojení,

kdy z většiny uzlů vychází relativně málo hran, ale zároveň existuje malý počet uzlů, ze kterých vychází velké množství hran, tzv. „hub“ (Steyvers, Tenenebaum, 2005). Sémantické sítě lze použít pro reprezentaci lidských znalostí v grafické podobě, a i pro automatizované zpracování (možnost užití pro grafové databáze a strojové učení). Sémantický znamená „vztahující se k významu v jazyce nebo logice“, zatímco sémantická síť označuje grafické znázornění strukturovaných znalostí ve formě uzlů a vazeb. Uzly představují koncepty, jako jsou slova nebo fráze, vazby představují sémantické vztahy mezi propojenými uzly. Vazby jsou *n*-tice (zdroj, sémantický vztah, cíl), které kódují tyto znalosti (Budel a kol., 2023) a které mohou vést i ke kvantifikaci sítě.

4.2.3 Metodologie měkkých systémů

Metodologie měkkých systémů, v originále Soft Systems Methodology (SSM) je způsob myšlení, který se zaměřuje na měkké systémy. Měkké systémy jsou systémy, které nelze snadno kvantifikovat a zahrnují prvky lidského faktoru, jako jsou sociální interakce a individuální perspektivy zúčastněných stran (Checkland, Poulter, 2007). Metodologie měkkých systémů vychází z obecné teorie systémů. Obecná teorie systémů navrhuje holistický přístup a vnímá svět a vše v tomto světě jako součást propojeného systému (Bertalanffy, 1950). SSM je akčně orientovaný proces zkoumání a vhledu do problémových situací prostřednictvím konceptu světonázoru a využití systémových idejí. Světonázor je tendence konkrétní osoby vidět svět určitým způsobem, představuje soubor kulturních a psychologických očekávání jedince nebo i skupiny vůči světu a prostředí. Všechny problémové situace zahrnují lidi, kteří se snaží jednat účelně a v souladu se svými zájmy a svým světonázorem. Systémové ideje se zabývají interakcemi mezi součástmi celého systému. Tyto součásti tvoří celý systém, který může přežít adaptaci na změny ve svém prostředí (Checkland, Poulter, 2007).

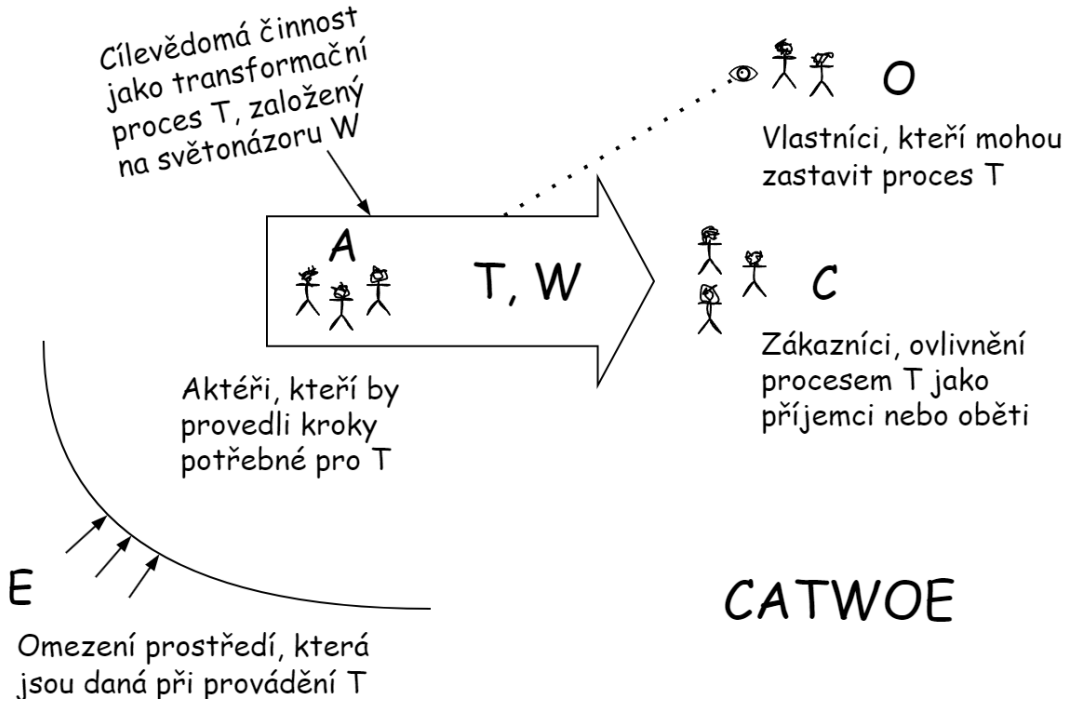


Obr. 4.1: Cyklus učení podle metodologie měkkých systémů (Checkland, Poulter, 2007)

Uživatelé v rámci systému se o problémové situaci dozvídají a podnikají kroky k jejímu zlepšení prostřednictvím modelů cílevědomé činnosti a diskusí o tom, jak by se dala situace zlepšit. Koncept systému jako adaptivního celku vyžaduje komunikační a řídící procesy, protože může obsahovat vícevrstvou strukturu a subsystémy a má emergentní vlastnosti, aby přežil ve svém prostředí. Proces učení podle SSM má podobu cyklu, který začíná průzkumem problémové situace a končí přijetím opatření pro zlepšení této situace. Učení představuje sociální učení skupiny založené na zkušenostech každého jednotlivce ve skupině (Checkland, Poulter, 2020).

Proces učení podle SSM je v podobě cyklu učení znázorněn na obrázku 4.1 a zahrnuje čtyři dílčí kroky:

1. Zjištění informací o situaci z reálného světa, která je vnímána jako problémová;
2. Vytvoření modelu cílevědomé činnosti relevantní pro danou situaci a světonázor;
3. Použití modelů ke strukturované diskusi o reálné situaci a nalezení aplikovatelných změn pro danou situaci;
4. Definování a provedení opatření ke zlepšení problémové situace.



Obr. 4.2: Obecný model cílevědomé činnosti a CATWOE (Checkland, Poulter, 2007)

Rich Picture („bohatý obrázek“, ale obvykle se nepřekládá) je nástroj pro znázornění měkkých sociálních systémů, který pomáhá zjednodušit složité situace a identifikovat základní problémy v systému díky zahrnutí všech zúčastněných stran a všech relevantních prvků. K vytvoření Rich Picture lze využít jakoukoliv techniku nebo nástroj. Rich Picture je způsob, jak prozkoumat, rozpoznat a definovat situaci a vyjádřit ji pomocí diagramů a interakcí. Tímto způsobem lze vytvořit orientační mentální model dané situace (symbolický grafický model), který může vést k zahájení diskuze a přispět k porozumění zkoumané situace (Williams, Hummelbrunner, 2010). Rich Picture byl původně představen jako součást SSM a zahrnuje první dva kroky procesu učení pro popis reálného světa (Checkland, Poulter, 2007). Obrázky 4.1 a 4.2 v této kapitole představují právě Rich Picture.

4.2.4 Kořenové definice a nástroje PQR, CATWOE a 3E

Kořenové definice reprezentují rozklad problémové situace, které ve sledovaném systému analyzujeme. PQR, CATWOE a 3E jsou nástroje pro průzkum a analýzu problémových situací v systému.

Prvním technikou pro identifikací a formulaci kořenových definic je PQR, která nám pomáhá pochopit co, jak a proč v kontextu kořenových definic, kdy:

- **P** znamená: „Co?“;
- **Q** znamená: „Jak?“;
- **R** znamená: „Proč?“.

PQR lze také zapsat jako „Co (P) je potřeba udělat, jakým způsobem (Q) pro dosažení požadovaného cíle (R)“. Druhým nástrojem je CATWOE analýza, která nám pomáhá popsat a vylepšit základní definice problémové situace. Na obrázku 4.2 je zobrazen obecný model cílevědomé činnosti založený na nástroji CATWOE. Význam zkratky CATWOE je následující:

- **C**ustomers (zákazníci): příjemci nebo oběti transformace (T);
- **A**ctors (aktéři): lidé, kteří vykonávají činnosti vedoucí k transformaci (T);
- **T**ransformation (transformace): proces transformace (T) podle aktérů (A) a jejich světonázoru (W);
- **W**eltanschauung (světonázor): celkový pohled na systém z perspektivy aktéra (A);
- **O**wners (vlastníci): lidé, kteří vlastní dotčený proces a mohli by jej zastavit;
- **E**nvironment (prostředí): omezení, která ovlivňují celý systém a transformaci (T).

Nejdůležitější částí procesu je samotná transformace systému (T). Jako klíčovou součást analýzy problémové situace doporučují Checkland a Poulter (2007) zhodnotit všechny cílevědomé činnosti pomocí nástroj 3E:

- **E**fficacy (účelnost): jestli transformace přináší očekávaný výsledek;
- **E**fficiency (efektivita): jestli přínosy transformace převyšují náklady na tuto transformaci;
- **E**ffectiveness (efektivnost): jestli transformace přispívá k dosažení dlouhodobých cílů.

Do češtiny se Efficiency i Effectiveness překládá jako efektivita, případně efektivnost, často bez detailnějšího rozlišení. Rozdíl mezi oběma termíny je, že Efficiency označuje kvantitativně měřitelnou efektivitu (náklady vs. přínosy), zatímco Effectiveness označuje celkovou kvalitativní i kvantitativní efektivnost. V dalším textu budeme uvádět výhradně původní termíny.

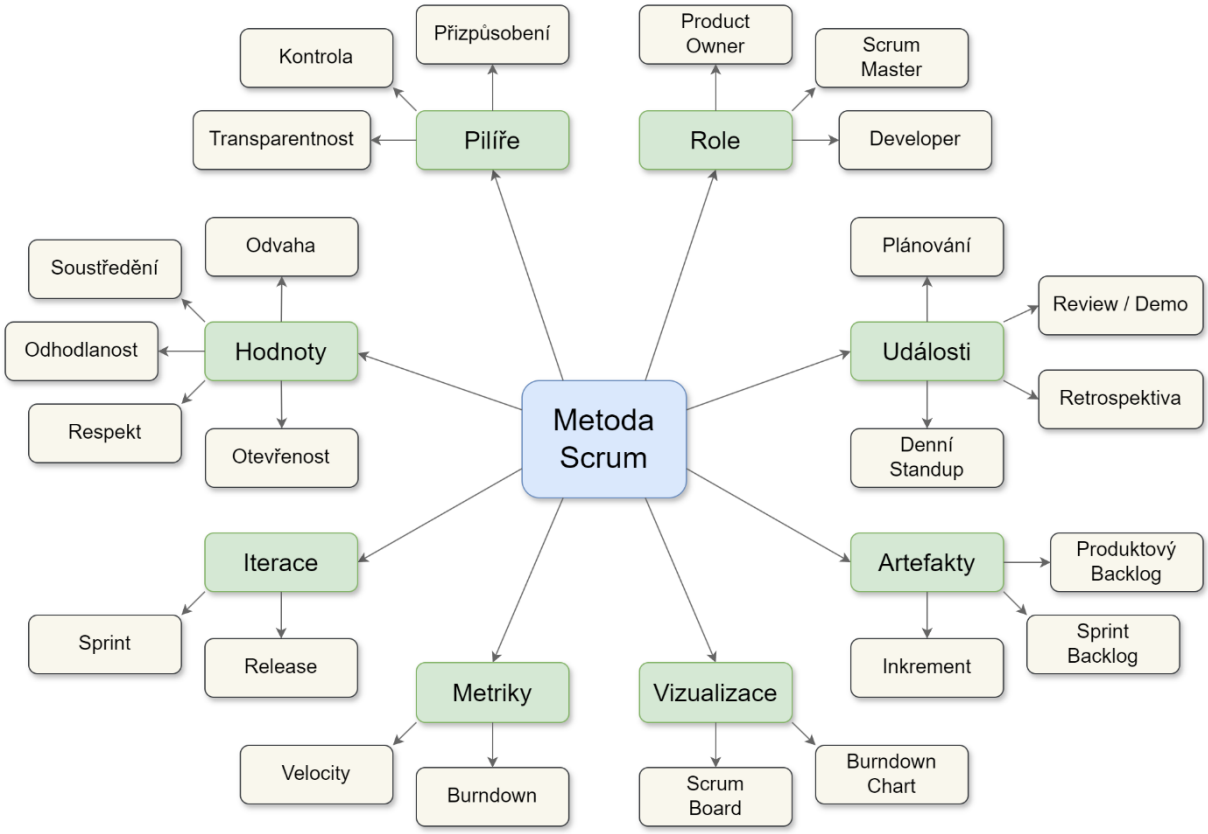
4.3 Výsledky výzkumu a případová studie

V rámci výzkumu jsme nejprve připravili konceptuální mapu metody Scrum. Konceptuální mapa metody Scrum je hierarchická sémantická mapa, která vychází z klíčových publikací pro metodu Scrum: Scrum (Sutherland, 2014) a Scrum Guide (Schwaber, Sutherland, 2020). Konceptuální mapa je obecná, není vázaná na konkrétní agilní tým nebo organizaci, která využívá metodu Scrum. Druhou část výzkumu představuje případová studie, zpracovaná pro adopci Scrumu v konkrétním agilním týmu. V případové studii jsme popsali použití metody Scrum v konkrétním týmu a následně analyzovali problémové situace v tomto týmu, která nastala v souvislosti s přijetím Scrumu. Pro analýzu problémové situace jsme využili měkkých systémových metodologií a nástrojů jako jsou PQR, CATWOE a 3E.

4.3.1 Konceptuální mapa metody Scrum

Scrum je agilní metoda vývoje softwaru používaná v projektech pro vedení týmů a jejich práce. Jak již bylo uvedeno, metodu Scrum lze považovat za měkký systém kvůli své silné závislosti na lidském faktoru, chování a interakcích. Scrum zahrnuje mnoho aspektů, které nelze snadno kvantifikovat, jako je vize, týmová morálka, odpovědnost a samostatnost nebo komunikace. Na obrázku 4.3 je zobrazena konceptuální mapa metody Scrum ve formě myšlenkové mapy,

která je uspořádána do dvou hierarchických úrovní. První úroveň myšlenkové mapy představuje hlavní koncepty metody Scrum podle Scrum Guide (Schwaber, Sutherland, 2020), zatímco druhá úroveň obsahuje dílčí témata ke každému konceptu. Jak je znázorněno na obrázku, základem Scrumu jsou tři pilíře: transparentnost, kontrola, přizpůsobení; a pět základních hodnot: odvaha, soustředění, odhodlanost, respekt a otevřenost. Scrum definuje tři specifické role ve Scrum týmu: Product Owner, Scrum Master a Developer. Veškerá práce ve Scrumu probíhá v iteracích, tradičně nazývaných Sprinty. Z dlouhodobého hlediska mohou být výstupy Sprintů organizovány jako Releases (verze softwaru).



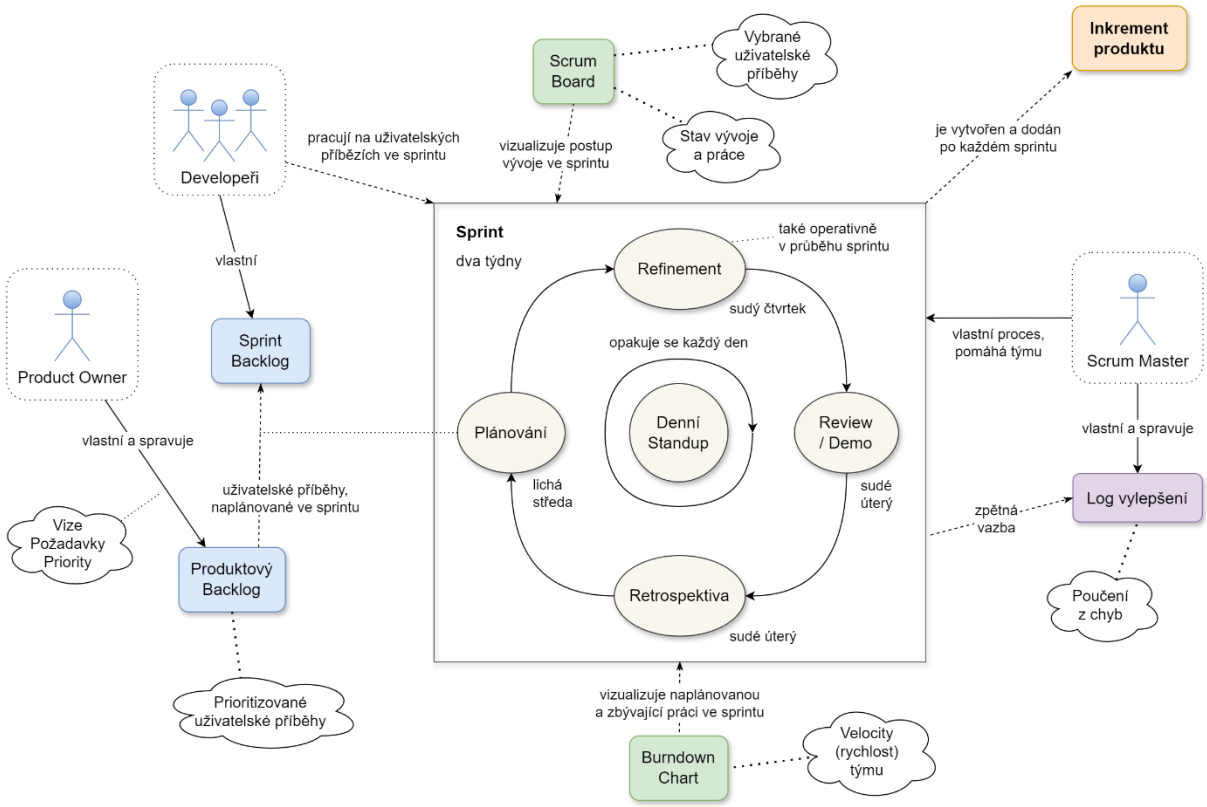
Obr. 4.3: Konceptuální mapa metody Scrum

Scrum události jsou schůzky používané k plánování, organizaci práce a revizi práce. Scrum události zahrnují Plánování, Denní Stand-up, Review/Demo a Retrospektivu. Produktové a Sprint Backlogy se používají k organizaci uživatelských příběhů, které popisují funkce požadované koncovými uživateli. Inkrement produktu představuje konkrétní krok směrem k produktovému cíli, dodaný po každém Sprintu (tzv. „přírůstek“ řešení). Scrum využívá pro vizualizaci a sledování pokroku ve Sprintu Scrum Board a Burndown Chart. Scrum dále využívá metriky k měření výkonu týmu, jako jsou Burndown a Velocity (Sutherland, 2014).

4.3.2 Případová studie a využití metody Scrum

V rámci případové studie jsme provedli semi-strukturované a neformální rozhovory s pěti členy (agilními profesionály) konkrétního Scrum týmu a nejbližšími spolupracovníky tohoto týmu ve společnosti z oblasti pojišťovnictví. Rozhovory probíhaly na začátku roku 2025 po dobu 5 Sprintů (2,5 měsíce) jako součást Retrospektivy, tedy ve skupinové podobě. V první iteraci rozhovorů jsme se soustředili na zmapování používání metody Scrum v týmu, v dalších iteracích na identifikaci a prozkoumání problémových situací v týmu. V první části případové studie jsme tedy popsali využití metody Scrum ve zkoumaném týmu z pohledu měkkého

systému, tedy role, události, artefakty a vztahy mezi nimi. Pro první krok jsme využili dva hlavní zdroje: konceptuální mapu metody Scrum z obrázku 4.3, která vychází z literární rešerše a klíčových publikací v oboru, a empirické zkušenosti autorů. Empirické zkušenosti autorů zahrnují působení a spolupráci na vývoji ve více než deseti různých Scrum a agilních týmech v různých organizacích od roku 2013, dále spolupráci na digitálních transformacích a adopcích agilních metod a rozsáhlé profesní zkušenosti s vývojem softwaru od roku 2007. Na obrázku 4.4 je zobrazen Rich Picture pro přehled metody Scrum tak, jak je využívána ve Scrum týmu.



Obr. 4.4: Využití metody Scrum v týmu

Schéma na obrázku 4.4 popisuje především vztahy a interakce mezi rolemi v daném týmu, událostmi a artefakty Scrumu. Na obrázku jsou zobrazeny tři základní role ve Scrum týmu: Product Owner, Scrum Master a Developer (tým Developerů). Product Owner spolupracuje se všemi stakeholdery, kteří stojí mimo tým, ale je v úzkém kontaktu s týmem. Product Owner je zodpovědný za produktový Backlog a hodnotu dodávanou zákazníkovi, spravuje produktový Backlog a prezentuje týmu nápady, vizi, priority a požadavky zákazníka. Produktový Backlog je artefakt Scrumu, který zahrnuje uživatelské příběhy, prioritizované podle potřeb zákazníka. Scrum Master je vlastníkem celého Scrum procesu, pomáhá týmu a Product Ownerovi a je zodpovědný za neustálé zlepšování práce v týmu a pracovního prostředí. Kromě toho se Scrum Master stará o seznam vylepšení, který eviduje potenciální zlepšení práce v týmu na základě poučení z dřívějších chyb (Lessons Learned). V každém Sprintu si podle doporučení metody Developeři sami organizují práci potřebnou k dosažení cíle Sprintu a přírůstku produktu, který přispívá k dosažení celkového produktového cíle. Scrum události jsou klíčovými prvky metody Scrum. Ve sledovaném týmu vývoj probíhá ve dvoutýdenních Sprintech a každý Sprint zahrnuje čtyři po sobě jdoucí události: Plánování, Refinement, Review/Demo a Retrospektivu.

Každý Sprint začíná naplánováním práce. V rámci Plánování si Scrum tým plánuje práci, kterou se zavazuje v následujícím Sprintu dokončit. Ve sledovaném týmu probíhá plánování vždy ve středu ráno, protože Sprint začíná ve středu a končí po dvou týdnech v úterý. Ihned po plánování probíhá Refinement. Toto je hlavní rozdíl mezi implementací metody Scrum podle obecných doporučení a konkrétním využitím Scrumu ve sledovaném týmu. V rámci Refinementu tým ve spolupráci se zákazníkem aktualizuje, zpřesňuje a prioritizuje uživatelské příběhy v produktovém Backlogu, aby byly připraveny pro vývoj v dalších Sprintech. Refinement probíhá v malé míře také po dobu celého Sprintu. Dále se tým schází každý den ráno na denním Stand-upu, kde diskutuje o aktuálním pokroku podle cíle Sprintu a potenciálních překážkách při práci. Na konci Sprintu se tým setkává se zákazníkem na Sprint Review/Demu, aby prezentoval hotovou práci a získal zpětnou vazbu. Na závěr Sprintu probíhá Retrospektiva, kde se diskutuje průběh Sprintu, získané poznatky a možnosti zlepšení fungování týmu pro další Sprinty. Členové týmu aktivně používají vizuální nástroje ke sledování stavu práce ve Sprintu. Nejdůležitějším vizuálním nástrojem je Scrum Board, který zobrazuje uživatelské příběhy ve Sprintu a jejich aktuální stav: v realizaci (To-Do), probíhá vývoj (In Progress), hotovo (Done), případně další stavy na základě potřeb týmu. Sestavením konceptuální mapy metody Scrum a popisem využití této metody ve zkoumaném týmu v případové studii jsme odpověděli na první výzkumnou otázku, „Jak je metoda Scrum využívána ve sledovaném týmu?“

4.3.3 Identifikace problémových situací

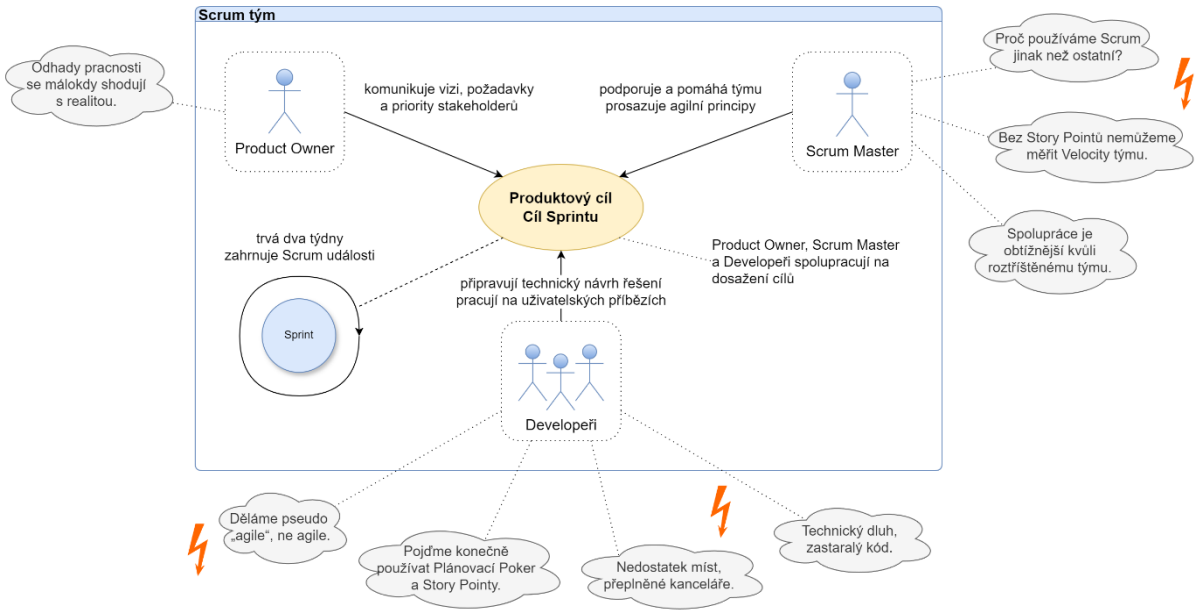
Ve druhé části případové studie jsme pro identifikaci potenciálních problémových situací v týmu aplikovali první krok procesu učení podle metodologie měkkých systémů. První krok procesu učení zahrnuje tři činnosti:

1. prozkoumání problémové situace;
2. strukturování problémové situace;
3. stanovení kořenových definic cílevědomých činností.

Problémové situace v týmu souvisí s nedostatečnou adopcí metody Scrumu v týmu a částečně také s nesrozumitelnými a nevhodně formulovanými uživatelskými příběhy a technickým dluhem v projektu. V rámci analýzy jsme nejprve znázornili a popsali celkovou situaci v týmu. Na základě rozhovorů se členy týmu jsme s využitím nástroje Rich Picture sestavili dvojici diagramů pro ilustraci celkové situace ve sledovaném Scrum týmu. S využitím Rich Picture jsme identifikovali aktéry, kteří chtějí situaci zlepšit, kteří provedou transformaci, a kterých by se změny případně dotkly. Na obrázcích 4.5 a 4.5 jsou zobrazeny diagramy, které ve formě Rich Picture popisují celkovou situaci ve sledovaném týmu (obrázek 4.5) a okolí týmu, se kterým tým úzce spolupracuje a které tým ovlivňuje (obrázek 4.6). Diagramy se na rozdíl od schématu na předchozím obrázku 4.4 zaměřují na aktéry v rámci agilního týmu, interakce mezi aktéry a jejich perspektivy. Vazby mezi prvky metody Scrum jako systému a její využití pro práci v týmu jsou zde znázorněny pouze orientačně. Perspektivy aktérů jsou v diagramech modelovány jako „oblaka“. Nejvíce kritický pohled v souvislosti s nedostatečnou adopcí Scrumu je označen symbolem „zákaz“, ostatní problémová místa jsou označena symbolem „blesk“.

Na obrázku 4.5 je zobrazen první diagram, který ilustruje celkovou situaci v týmu. Na tomto diagramu je zobrazen pouze tým, bez návaznosti na okolní systémy. Aktéři v rámci týmu jsou Product Owner, Scrum Master a Developeři, tedy tři základní role v týmu podle Scrumu. Tým spolupracuje na dosažení cíle Sprintu v každém Sprintu a na dosažení dlouhodobého projektového cíle. Product Owner do týmu komunikuje vizi, požadavky a priority stakeholderů, Scrum Master prosazuje agilní principy a pomáhá týmu překonávat překážky a Developeři se podílejí na technickém návrhu řešení a pracují na uživatelských příbězích. Celý tým pak

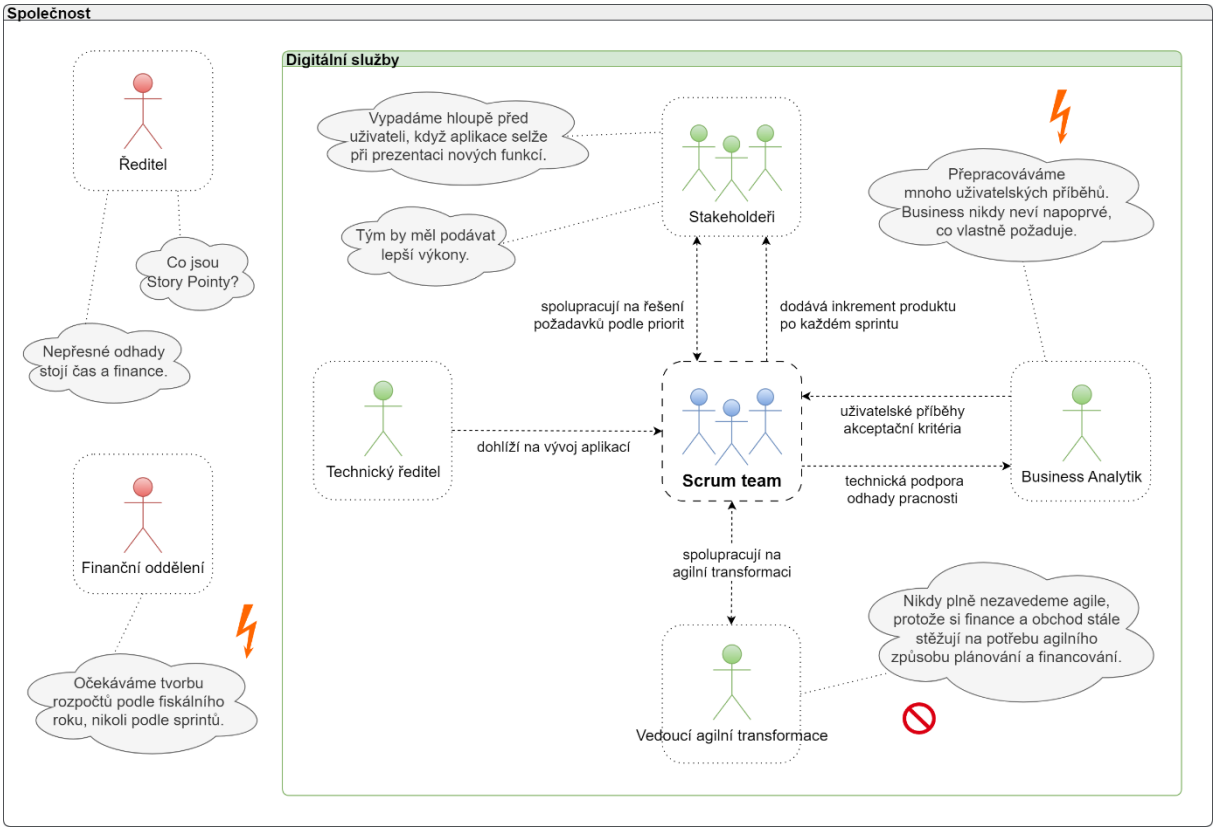
spolupracuje na dosažení cíle Sprintu a Produktového cíle. Diagram obsahuje několik pohledů na situaci. Scrum Master a Developeři očekávají použití Plánovacího Pokeru a Story Pointů pro odhady uživatelských příběhů, což je doporučený přístup v agilním vývoji. Tento pohled se rozchází s perspektivou obchodního a finančního oddělení, která očekávají fixní Scope pro fiskální rok a plánování na základě člověkodnů (viz dále). Product Owner uvádí, že se odhady málokdy shodují s realitou a Developeři jako problémová místa uvádí například technický dluh a nedostatek míst. Technický dluh znamená, že projekt obsahuje zastaralý kód, který způsobuje časté chyby a omezuje vývoj, protože tým tráví čas opravováním chyb místo vývoje. Kvůli nedostatku fyzických míst je pro tým komplikované se scházet alespoň 1x týdně na stejném místě.



Obr. 4.5: Celková situace ve Scrum týmu (Rich Picture)

Na obrázku 4.6 je zobrazen obdobný diagram, který popisuje celkovou situaci ve Scrum týmu včetně vazeb na svoje okolí. Na obrázku vidíme Scrum tým jako systém podle SSM a jeho vztahy k okolním systémům. Tyto systémy představují okolní subjekty, se kterými tým interaguje. Uprostřed diagramu vidíme Scrum tým jako systém. Scrum tým je součástí většího systému, digitálních služeb společnosti (zeleně označená část). Digitální služby představují specializované oddělení společnosti (šedě označená část), které se zaměřuje na digitální transformaci společnosti ve spolupráci s externími profesionály a dodavateli. Členové Scrum týmu úzce spolupracují s ostatními lidmi z oddělení digitálních služeb. Developeři společně s Business Analytiky připravují uživatelské příběhy a odhady pracnosti. Product Owner spolupracuje se stakeholdery na požadavcích a prioritách projektu. Scrum Master spolupracuje s vedoucím agilní transformace na digitální a agilní transformaci společnosti. Zbývající aktéři, které ovlivňují sledovaný Scrum tým, jsou ředitel společnosti, technický ředitel a finanční oddělení. Diagram opět zahrnuje protichůdné pohledy aktérů. Podle stakeholderů by měl tým dodávat spolehlivější řešení, protože se opakovaně stalo, že implementace nových funkcí způsobila selhání aplikace při prezentaci uživatelům. Business Analytik uvádí, že zadavatel často neví, co požaduje. Důsledkem je přepracovávání zadání uživatelských příběhů. Ředitel společnosti plně nerozumí aspektům agilního vývoje, jako jsou Story Pointy a Scrum události. Na druhou stranu vidí, že nepřesné odhady stojí firmu finance a čas. Nepřesné odhady jsou ale většinou způsobeny použitím neefektivní techniky pro odhadování pracnosti a technickým dluhem. Obchodní a finanční oddělení očekávají fixní Scope a plánování v člověkodnech, nikoli

ve Story Pointech. Fixní Scope je ale v rozporu s agilními principy, které očekávají fixní zdroje, fixní čas a variabilní Scope pro objem práce. Názor vedoucího agilní transformace je, že za současné situace nelze z výše uvedených důvodů, a především kvůli tlaku finančního oddělení na fixní plánování, Scrum plně adoptovat.



Obr. 4.6: Celková situace v nejbližším okolí Scrum týmu (Rich Picture)

4.3.4 Kořenové definice problémových situací

Na závěr jsme na základě Rich Picture a analýzy problémových situací ve Scrum týmu sestavili pět kořenových definic. Kořenové definice vycházejí ze světonázoru a perspektiv zúčastněných aktérů a týkají se nedostatečné adopce metody Scrum, nesrozumitelných uživatelských příběhů, technického dluhu, pracovních podmínek a chybějícího procesu nasazování verzí softwaru. Pro sestavení kořenových definic jsme využili nástroje PQR, CATWOE a 3E (Smyth, Checkland, 1976; Checkland, Scholes, 2005). V tabulkách 4.2-4.6 jsou zobrazeny výsledky analýzy CATWOE a 3E pro jednotlivé kořenové definice.

První kořenová definice se týká nedostatečné adopce metody Scrum ve sledovaném týmu (viz tabulka 4.2). Z pohledu PQR doporučujeme nahradit dlouhodobé plánování a fixní časové odhady (Co?) vhodnými nástroji metody Scrum pro odhadování a řízení času (Jak?) za účelem zlepšení výkonnosti týmu a snížení obchodních nákladů (Proč?).

Tab. 4.2: Kořenová definice pro nedostatečnou adopci metody Scrum

CATWOE	
Customer	Product Owner, Scrum Master, Developeři
Actors	Scrum Master, Vedoucí agilní transformace
Transformation	Osvojení všech nástrojů a možností metody Scrum.
Weltanchauung	Doporučené použití metody Scrum a všech jejích funkcí zajišťuje nejlepší výkon a efektivitu týmu, jak se již osvědčilo v agilních týmech po celém světě.

Owner	Ředitel společnosti, Technický ředitel
Environment	Plánování projektů je založeno na vodopádovém přístupu, zejména kvůli rozpočtovým požadavkům. Místo Story Pointů se používají odhady s fixním časem.
3E	
Efficacy	Techniky, které pomáhají Scrum týmu dosahovat lepších výsledků.
Efficiency	Efektivnější využití času členů Scrum týmu. Snížení obchodních nákladů.
Effectiveness	Zlepšení výkonu členů týmu.

Druhá kořenová definice se týká nesrozumitelných uživatelských příběhů (viz tabulka 4.3). Podle PQR doporučujeme psát uživatelské příběhy (Co?) tak, aby byly stručné, srozumitelné a obsahovaly akceptační kritéria (Jak?) tak, abychom vytvořili spolehlivější software a předešli zbytečné práci způsobené nevhodně formulovanými uživatelskými příběhy (Proč?).

Tab. 4.3: Kořenová definice pro nesrozumitelné uživatelské příběhy

CATWOE	
Customer	Product Owner, Developeři
Actors	Product Owner
Transformation	Zlepšení kvality a srozumitelnosti uživatelských příběhů.
Weltanchauung	Pro implementaci fungujícího softwaru jsou nezbytné uživatelské příběhy rozumné délky s jasně definovanými akceptačními kritérii.
Owner	Ředitel společnosti, Product Owner
Environment	Uživatelské příběhy jsou v současné době formulované příliš složitě a obsahují zastaralé informace.
3E	
Efficacy	Precizně formulované uživatelské příběhy.
Efficiency	Snížení času a nákladů potřebných k revizi a přepracování uživatelských příběhů.
Effectiveness	Spolehlivější software. Snížení počtu chyb způsobených nesrozumitelnými uživatelskými příběhy.

Třetí kořenová definice se týká technického dluhu (viz tabulka 4.4). Podle PQR doporučujeme snížit technický dluh (Co?) refaktoringem kódu, odstraněním zastaralého kódu a doplněním testů (Jak?), abychom snížili množství chyb a selhání aplikace a snížili celkový technický dluh v aplikaci (Proč?).

Tab. 4.4: Kořenová definice pro technický dluh

CATWOE	
Customer	Product Owner, Developeři
Actors	Developeři
Transformation	Snížení technického dluhu a historických pozůstatků v programovém kódu projektu.
Weltanchauung	Vysoce kvalitní kód, který je dostatečně pokryt testy, je nezbytný pro funkční software a nízký počet chyb v aplikaci.
Owner	Technický ředitel
Environment	Projekt obsahuje zastaralý a nevhodně navržený kód, který způsobuje selhávání a chyby aplikací.
3E	
Efficacy	Vysoce kvalitní programový kód.
Efficiency	Snížení času a nákladů vynaložených na opravu chyb. Snížení obchodních nákladů v důsledku selhání.
Effectiveness	Spolehlivější software. Snížení počtu chyb v důsledku technického dluhu.

Čtvrtá kořenová definice se týká pracovních podmínek pro tým (viz tabulka 4.5). Zde navrhujeme vyřešit nedostatek fyzických prostor (Co?) pronájmem dalších prostor v nově postavených budovách naproti přes ulici (Jak?), které pojmou celý tým, budou na dosah ostatních oddělení společnosti a umožní organizovat Scrum události způsobem doporučeným touto metodou (Proč?).

Tab. 4.5: Kořenová definice pro pracovní podmínky

CATWOE	
Customer	Product Owner, Scrum Master, Developeři
Actors	Scrum Master, Technický ředitel
Transformation	Zajištění dostatečného prostoru pro všechny členy týmu.
Weltanchauung	Podle metody Scrum se očekává, že týmy budou spolupracovat a setkávat se ve stejné místnosti během Scrum událostí.
Owner	Ředitel společnosti
Environment	Nedostatek fyzických prostor a pracovních míst pro členy týmu omezuje možnosti pro Scrum události a schůzky.
3E	
Efficacy	Je zajištěn dostatek místností a stolů pro členy týmu a odpovídající pracovní podmínky.
Efficiency	Snížení času stráveného na shánění členů týmů, a prostoje, způsobené odděleným Scrum týmem a komunikačním šumem.
Effectiveness	Zvýšení produktivity členů týmu.

Poslední kořenová definice (viz tabulka 4.6) souvisí s chybějícím procesem pro nasazování verzí softwaru. Podle PQR doporučujeme zlepšit řízení vydání softwaru (Co?) zavedením jasného a vzájemně srozumitelného procesu vydávání (Jak?), aby se zvýšila efektivita správy a vydávání nových verzí a funkcí a bylo vydáno to, co je požadováno zákazníkem (Proč?).

Tab. 4.6: Kořenová definice pro chybějící proces nasazování verzí softwaru

CATWOE	
Customer	Product Owner
Actors	Scrum Master
Transformation	Vytvoření jasného a vzájemně srozumitelného procesu pro správu a vydávání verzí v projektu.
Weltanchauung	Plánované verze software by měly být týmu zřetelně sděleny před plánováním Sprintu, aby byla zajištěna dostatečná kapacita pro nasazení a otestování těchto verzí.
Owner	Technický ředitel
Environment	Plánování a nasazování verzí není vhodně komunikováno do týmu.
3E	
Efficacy	Spolehlivý a vzájemně srozumitelný proces vydávání verzí.
Efficiency	Úspora času pro přípravu a nasazování verzí. Snížení nákladů spojených s opravami po vydání verze.
Effectiveness	Redukce situací, kdy je vydána jiná funkcionalita, než je potřeba. Snížený počet oprav v důsledku vydávání verzí.

Analýzou problémových situací v týmu s využitím Rich Picture a sestavením kořenových definic pro tyto situace jsme odpověděli i na druhou výzkumnou otázku, „Jaké problémy související s přijetím a využitím Scrumu tento tým řeší?“.

4.4 Diskuse, závěry a doporučení

V námi popisovaném výzkumu jsme pomocí SSM zpracovali případovou studii zaměřenou na využití metody Scrum v konkrétním Scrum týmu. V textu kapitoly jsme popsali adopci a použití Scrumu ve sledovaném týmu a analyzovali problémové situace, které souvisí s používáním Scrumu v týmu. Náš výzkum jsme založili na literární rešerši a empirických zkušenostech autorů z působení v agilních týmech. Na základě literární rešerše i empirické zkušenosti jsme nejprve identifikovali pět problémových oblastí, které mohou negativně ovlivňovat agilní týmy a přispívají k neefektivitě a nezralosti Scrum týmů. V případové studii jsme zkoumali konkrétní Scrum tým, ve kterém hlavní autor kapitoly působí. Nejprve jsme sestavili konceptuální mapu metody Scrum a vizualizovali využití Scrumu v týmu pomocí Rich Picture. Na základě rozhovorů se členy týmu i dalšími spolupracovníky jsme následně identifikovali a analyzovali problémové situace, které v týmu nastávají. Pro popis a analýzu problémových situací jsme využili první části procesu učení podle SSM a nástroje, která tato metodologie poskytuje, tj. PQR, CATWOE a 3E. Ve zkoumaném týmu jsme částečně nebo plně narazili na čtyři z pěti výše uvedených problémových oblastí, které ovlivňují Scrum týmy. Výjimkou jsou „časté změny členů týmu“, protože složení týmu je dlouhodobě stabilní. S pomocí SSM jsme sestavili pět kořenových definic problémových situací a navrhli aktivity pro jejich zlepšení. Navrhované transformace jsou v podstatě organizační změny, které závisí na souhlasu a podpoře zúčastněných stran a vedení společnosti, což může prakticky limitovat využití výsledků výzkumu a případové studie.

V literární rešerši jsme narazili na studii od Suryaatmaji a kol. (2020) jako jediný text, který se zabýval podobným tématem jako náš výzkum, konkrétně průzkumem selhání implementace agilního frameworku. Na rozdíl od našeho textu se tato práce ale primárně zaměřuje na systematickou literární rešerši, nicméně také využívá postupů a nástrojů SSM. Obě studie využívají nástroje PQR a CATWOE způsobem, který doporučují autoři metodologie Checkland a Poulter (2007). Cíle a výsledky obou prací se však liší. Autoři druhé práce se zabývali problémovými situacemi a kořenovými definicemi v souvislosti s chybným pracovním procesem, problémy v přenosu znalostí a nejasnými rolemi a odpovědnostmi. Naše případová studie se oproti tomu zaměřila na popis adopce a využití metody Scrum v konkrétním agilním týmu.

Z pohledu metodologie jsme pro náš výzkum zvolili SSM jako nejvhodnější nástroj, protože zaměřuje na zkoumání měkkých systémů. SSM poskytuje komplexní postupy a nástroje, které jsou vhodné pro analýzu složitých systémů a situací, jako je metoda Scrum a Scrum týmy. Hlavním omezením těchto nástrojů je do určité míry volná struktura bez jasného řádu, zejména u Rich Picture. Pro potřeby sestavení konceptuální mapy metody Scrum i dalších diagramů jsme využili znalosti z oblasti teorie sémantických sítí, které představují ideální nástroj pro modelování znalostí. V rámci výzkumu jsme uvažovali i alternativní metodiky pro analýzu systémů, konkrétně Viable System Model (VSM) od Beera (1984) a The Maltese Cross od Wilsona (1980). Viable Systém, tj. „životaschopný systém“ je podle Beera jakýkoli systém, který splňuje požadavky na přežití v měnícím se prostředí a je přizpůsobivý, aby zůstal životaschopný. VSM popisuje modely životaschopných systémů, jako jsou například organizační struktury schopné autonomie a přizpůsobivosti (Reynolds, 2010). The Maltese Cross poskytuje modelovací jazyk a metodologii navrženou pro práci s (měkkými) systémy řízení a kontroly, které zásadně oponují (tvrdým) systémům řízení procesů (Wilson, 1980).

V kapitole jsme se věnovali mýtu z oblasti agilního projektového řízení, že nasazení a využití agilní metodiky pro vývoj software je přímočará a jednoduchá záležitost. Na základě závěrů výzkumu a případové studie pro konkrétní Scrum tým můžeme tento mýtus vyvrátit námi zjištěnými fakty. Prvním zjištěným faktem a největším problémem se ukázala neúplná adopce

a využití metody Scrum v týmu, respektive v organizaci. S neúplnou adopcí Scrumu úzce souvisí nedostatečná podpora i pochopení agilních přístupů ze strany vedení a netechnických oddělení. Pro úspěšné nasazení a adopci Scrumu je potřeba využívat všech možností této metody a mít podporu celé organizace při zavádění a praktikování agilního přístupu k vývoji software. Doporučené využití metody Scrum zároveň přispívá k efektivitě a produktivitě práce i spokojenosti týmu. Druhým zjištěným faktem je, že složitě formulované a neaktuální uživatelské příběhy vedou k chybám při zadávání práce, nepřesným odhadům a vysoké chybovosti samotného softwaru. Uživatelské příběhy je nutné zadávat stručně a přesně, s jasně definovanými akceptačními kritérii. Třetím faktem je, že je potřeba udržovat vysoce kvalitní kód projektu, který je bez technického dluhu a vhodně pokrytý testy. Nekvalitní kód je hlavní příčinou nespolehlivosti řešení a vysokého množství chyb, které vede k nepřesným odhadům a časovým průtahům kvůli opravě chyb. Čtvrtým faktem je, že agilní tým potřebuje pro rozumné fungování vhodné fyzické zázemí, tj. prostory a pracovní místa. Nutnost doslova shánět stoly pro práci a místnosti pro Scrum události vede k prostojům, komunikačnímu šumu a nižší morálce v týmu. Posledním faktem je nutnost mít v organizaci vyřešený proces plánování, správy a vydávání verzí v projektu. Absence tohoto procesu vede ke zmatkům při plánování a nasazování verzí, kdy se skutečně nasazené funkce mohou rozcházet s potřebami zadavatele, což vede k dodatečným nákladům na opravy a opětovné nasazení.

Seznam literatury

[1] Beck, K. L. a kol. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. [on-line]. [cit. 2025-07-05]. Dostupné z: https://agilemanifesto.org/.

[2] Beer, S. (1984). The Viable System Model: Its Provenance, Development, Methodology and Pathology. *Journal of the Operational Research Society*, Vol. 35, No. 1, s. 7–25. DOI: https://doi.org/10.1057/jors.1984.2. ISSN 1476-9360.

[3] Bertalanffy, L. V. (1950). An outline of general system theory. *The British Journal for the Philosophy of Science*, Vol. 1, No. 2, s. 134–165. DOI: https://doi.org/10.1093/bjps/i.2.134. ISSN 1464-3537.

[4] Budel, G. a kol. (2023). Topological properties and organizing principles of semantic networks. *Scientific Reports*, Vol. 13, No. 1. DOI: https://doi.org/10.1038/s41598-023-37294-8. ISSN 2045-2322.

[5] Checkland, P., Poulter, J. (2007). *Learning for Action A Short Definitive Account of Soft Systems Methodology, and Its Use for Practitioners, Teachers and Students*. 1. vyd. New Jersey: John Wiley & Sons. 224 s. ISBN 978-0-470-02554-3.

[6] Checkland, P., Poulter, J. (2020). Soft Systems Methodology. In *Systems Approaches to Making Change: A Practical Guide*. 2. vyd. s. 201–253. London: Springer. 346 s. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-4471-7472-1_5. ISBN 978-1-4471-7472-1.

[7] Checkland, P., Scholes, J. (2005). *Soft Systems Methodology in Action*. New Jersey: John Wiley & Sons. 432 s. ISBN 978-0-471-98605-8.

[8] Chow, T., Cao, D. B. (2008). A survey study of critical success factors in agile software projects. *Journal of Systems and Software*, Vol. 81, No. 6, s, 961–971. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jss.2007.08.020. ISSN 1873-1228.

[9] Cohn, M. (2005). *Agile estimating and planning*. 1. vyd. London: Pearson. 368 s. ISBN 978-0-131-47941-8.

[10] Digital.ai. (2024). *17th State of Agile Report: Analyst reports.* [on-line]. [cit. 2025-07-05]. Dostupné z: https://digital.ai/resource-center/analyst-reports/state-of-agile-report/.

[11] Guerrero-Calvache, M., Hernández, G. (2023). Team Productivity Factors in Agile Software Development: An Exploratory Survey with Practitioners. In *Applied Informatics*, s. 261–276. Springer Nature Switzerland. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-46813-1_18. ISSN 1865-0937.

[12] Hobbs, B., Petit, Y. (2017). Agile Methods on Large Projects in Large Organizations. *Project Management Journal*, Vol. 48, No. 3, s. 3–19. DOI: https://doi.org/10.1177/875697281704800301. ISSN 1938-9507.

[13] Hron, M., Obwegeser, N. (2022). Why and how is Scrum being adapted in practice: A systematic review. *Journal of Systems and Software*, Vol. 183. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jss.2021.111110. ISSN 1873-1228.

[14] Liker, J. K., Ross, K. (2017). *The Toyota way to service excellence*. 1.vyd. New York: McGraw Hill. 449 s. ISBN 978-1265784478.

[15] Lopez-Martinez, J. a kol. (2016). Problems in the Adoption of Agile-Scrum Methodologies: A Systematic Literature Review. In *2016 4th International Conference in Software Engineering Research and Innovation (CONISOFT)*. DOI: https://doi.org/10.1109/conisoft.2016.30.

[16] Melo, C. O. a kol. (2013). Interpretative case studies on agile team productivity and management. *Information and Software Technology*, Vol. 55, No. 2, s. 412–427. DOI: https://doi.org/10.1016/j.infsof.2012.09.004. ISSN 0950-5849.

[17] Niewöhner, N. a kol. (2019). Design fields of agile innovation management in small and medium sized enterprises. *Procedia CIRP*, Vol. 84, p. 826–831. DOI: https://doi.org/10.1016/j.procir.2019.04.295. ISSN 2212-8271.

[18] PMI. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Seventh Edition and The Standard for Project Management (ENGLISH)* (7th edition). Project Management Institute. ISBN 978-1-628-25665-9.

[19] Reynolds, M. (2010). *Systems Approaches to Managing Change: A Practical Guide.* 1. vyd. London: Springer. ISBN 978-1-84882-809-4.

[20] Schwaber, K., Sutherland, J. (2020). *The Scrum Guide*. [on-line]. [cit. 2025-07-05]. Dostupné z: https://www.scrum.org/resources/scrum-guide.

[21] Shore, J. (2021). *The art of agile development*. 2. vyd. Santa Rosa: O'Reilly Media. 537 s. ISBN 978-1-492-08069-5.

[22] Smyth, D. S., Checkland, P. B. (1976). Using a Systems Approach: The Structure of Root Definitions. *Journal of Applied Systems Analysis,* Vol. 5, s. 75-83. ISSN 0308-9541.

[23] Sowa, J. F. (2006). Semantic Networks. In *Encyclopedia of Cognitive Science*. New Jersey: John Wiley & Sons. DOI: https://doi.org/10.1002/0470018860.s00065. ISBN 978-0-470-01886-6.

[24] Steyvers, M., Tenenbaum, J. B. (2005). The Large-Scale Structure of Semantic Networks: Statistical Analyses and a Model of Semantic Growth. *Cognitive Science*, Vol. 29, No. 1, s. 41–78. DOI: https://doi.org/10.1207/s15516709cog2901_3. ISSN 1431-1887.

[25] Suryaatmaja, K. a kol. (2020). Uncovering the failure of Agile framework implementation using SSM-based action research. *Humanities and Social Sciences Communications*, Vol. 6, No. 1. DOI: https://doi.org/10.1057/s41599-019-0384-9. ISSN 2662-9992.

[26] Sutherland, J. (2014). *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*. 1. vyd. Crown Currency Publisher. 384 s. ISBN 978-0-385-34646-7.

[27] The Standish Group. (1994). *The CHAOS Report (1994).* [on-line]. [cit. 2025-07-05]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/263849222_The_Chaos_Report.

[28] The Standish Group. (2022). *The CHAOS Report (2022).* [on-line]. [cit. 2025-07-05]. Dostupné z: https://www.standishgroup.com/.

[29] Verwijs, C. (2021). *Zombie Scrum survival guide*. 1. vyd. Addison-Wesley Professional. 320 s. ISBN 978-0-13-652326-0.

[30] Verwijs, C., Russo, D. (2023). A Theory of Scrum Team Effectiveness. *ACM Transactions on Software Engineering and Methodology*, Vol. 32, No. 3, s. 1–51. DOI: https://doi.org/10.1145/3571849. ISSN1557-7392.

[31] Williams, B., Hummelbrunner, R. (2010). *Systems concepts in action*. 1. vyd. Redwood City: Stanford Business Books. 336 s. ISBN 978-0804770637.

[32] Wilson, B. (1980). Control and management. *Transactions of the Institute of Measurement and Control*, Vol. 2, No. 4, s. 214–223. DOI: https://doi.org/10.1177/014233128000200405. ISSN 1477-0369.

Příloha

Tab. 7: Slovníček pojmů

Originální termín	**Český překlad**
burndown chart	burndown graf
daily Scrum	denní stand-up
lean manufacture	štíhlá výroba
lean philosophy	štíhlé myšlení
learning cycle	cyklus učení
learning process	proces učení
lessons learned	poučení z chyb
manday	člověkoden
planning	plánování
planning poker	plánovací poker
problematic situation	problémová situace
product goal	produktový cíl
product increment	inkrement produktu
purposeful activity	cílevědomá činnost
retrospective	retrospektiva
root definition	kořenová definice
Scrum artifact	Scrum artefakt
Scrum event	Scrum událost
Soft Systems Methodology	metodologie měkkých systémů
sprint goal	cíl sprintu
user story	uživatelský příběh
Weltanschauung (worldview)	světonázor

Petr Tučník, Tereza Otčenášková

5 Mezinárodní rozvojové a akademické projekty – kulturní a organizační rozdíly a shody

Existují zásadní rozdíly v organizačních a manažerských aspektech u vedení projektů individuálních, s více partnerskými organizacemi, nebo při řešení projektů v rámci projektových konsorcií. V návaznosti na projekty s více subjekty, výzva nespočívá pouze v tom, že partnerských organizací je postupně více, ale do projektového řízení často zasahují i rozdílné organizační procesy a interní kultura jednotlivých institucí. To nastává mnohdy i v případě, že projekt je řešen v rámci jednoho státu a v kontextu jednoho projektového programu. Jako příklady studií zabývající se těmito kulturními rozdíly lze uvést (Lückmann, Färber, 2016) nebo (Ika a kol., 2020b).

Tato kapitola se bude zaměřovat především na oblast dotačních projektů financovaných především z veřejných prostředků. Ty bývají často realizovány i ve spolupráci se soukromými subjekty, které mívají obvykle nějakou míru spoluúčasti, ale obecně se jedná o projekty financované z prostředků státního rozpočtu a podléhající jasně deklarovaným pravidlům a kontrole. V akademickém prostředí existují samozřejmě i projekty rozvojové nebo financované vlastními zdroji, ale pozornost nyní bude soustředěna především na projekty financované veřejnými zdroji, které tvoří hlavní pracovní náplň akademických pracovníků. V případě dotačních projektů sice vždy existuje společná zadávací dokumentace a jednotné legislativně vymezené prostředí, ale i v případě, že se jedná o stejného poskytovatele dotace není v tomto případě zárukou, že projekt nebude vyžadovat pečlivé přizpůsobení (tailoring) prostředím jednotlivých participujících subjektů. V jistém smyslu lze přitom optimisticky předpokládat, že realizace projektu bude do jisté (značné) míry probíhat totožně, díky výše uvedeným společným podmínkám, za nichž je větší projekt realizován. Tato konvergenční kritéria sbližující nastavení interních procesů větších projektů jsou nicméně v praxi často překonána každodenní realitou fungování jednotlivých zúčastněných stran.

Každá organizace, která funguje s určitou tradicí, přirozeně vytváří vnitřní směrnice a předpisy, které ovlivňují realizaci rozhodovacích a schvalovacích procesů, finanční zpracování projektu, vnitřní chod dokumentů apod. I v rámci jednoho státu se tyto aspekty mohou výrazným způsobem lišit, např. jednotlivé veřejné univerzity v České republice mají často dosti odlišné vnitřní směrnice a postupy, přestože společný právní rámec je jasně vymezený. Pravidla stanovená zákony a poskytovatelem dotace zde platí pro všechny stejně, ale přitom může být vnitřní realizace do určité míry odlišná. Lze proto předpokládat, že pokud má projekt mezinárodní přesah, tyto vnitřní procesní odlišnosti budou ještě výraznější, zejména u geograficky dosti roztříštěných týmů. To přirozeně vede ke zmínění dalšího důležitého aspektu, kterým je internacionalizace projektu a efektivním řešení spolupráce na mezinárodní úrovni.

Kromě počtu participujících subjektů je dalším významným mezníkem, který zásadně mění podmínky realizace projektu, právě jeho internacionalizace. I za předpokladu, že všechny participující organizace na projektu mají společný rámec výzvy nebo programu, vnáší to do řídících procesů další faktory týkající se především odlišné kultury a přístupu k realizaci zadání. Zjednodušeně by snad bylo možné obecně říci, že rozdíly narůstají spolu s geografickou vzdáleností účastnících se partnerů, ale zajímavé situace často přináší i přeshraniční spolupráce, příkladem mohou být i rozdíly v realizaci u přímo sousedících zemí s Českou republikou, jako je Německo a Polsko (Muszyńska, Marx, 2019).

Problém sladění vnitřních nastavení procesů uvnitř projektu v mezinárodním měřítku vytváří tedy zajímavý problém, kdy na straně jedné je zapotřebí dodržet jednotný rámec realizace projektu vytyčený dokumentací a současně sladit různorodé prostředí, které v mezinárodním projektu s více subjekty zcela přirozeně vzniká. Tímto rozporem se bude tato kapitola zabývat a přinese určité zamyšlení nad pozitivy i negativy a existují určité mýty a fakta, které internacionalizace projektů přirozeně přináší. K těmto mýtům určitě patří zejména očekávání, že mezinárodní projekty jsou v podstatě jenom projekty s více participujícími subjekty, a kulturní a další odlišnosti jsou v tomto ohledu někdy zcela zanedbávány a k mezinárodnímu přesahu projektu může být přistupováno poněkud naivně. Přitom je zásadní rozdíl, zda jsou zúčastněné strany z podobného kulturního a sociálního prostředí či nikoliv, což bude v této kapitole diskutováno.

Primárně budou diskutovány projekty akademické (výzkumné i rozvojové), u nichž sice není vyloučena účast soukromých subjektů, ale které jsou obecně financovány z veřejných prostředků, čímž je vždy vytvářen společný realizační rámec odpovídající parametrům konkrétní projektové výzvy nebo programu. Lze nalézt i příklady několika projektů mimo akademickou sféru, které také řeší problém sladění mezinárodních aspektů řízení projektů (Aleshin, 2001; Muriithi, Crawford, 2003; Pheng, Leong, 2000). Tyto projekty jsou ale odlišné od projektů v akademické sféře, zejména co se týče výstupů a vymezení toho, čeho má projekt přesně dosáhnout. Akademické projekty výzkumného charakteru v tomto mívají větší volnost, protože předpokládaný výsledek není předem znám (je předmětem výzkumu).

5.1 Přehled aspektů ovlivňujících realizaci mezinárodních projektů

Realizace mezinárodních projektů přináší kromě nesporných přínosů i celou řadu specifických výzev, které mohou významně ovlivnit jejich průběh a úspěšnost. Níže jsou uvedeny vybrané bariéry, se kterými se v praxi projektové týmy mohou setkat. Připravenost na ně záleží nejen na předchozích zkušenostech, ale také na ochotě zapojených zohlednit mezinárodní odlišnosti. Svou roli zde jistě hrají i faktory jako (1) úroveň zralosti organizace (angl. maturity level), (2) ochota sdílet znalosti a zkušenosti, (3) celková firemní kultura a (4) obecná otevřenost novým idejím. Ačkoliv toto řada metodik, jako je PRINCE2, opomíjí, metodiky jako IPMA s přesahem do soft skills (neboli měkkých dovedností jakými jsou např. komunikace, vedení lidí nebo týmová spolupráce) a dalších, ne zcela striktně technických dovedností (nebo kompetencí, jak to nazývá IPMA), již takové faktory neopomíjejí a berou je v potaz. Projektové řízení tak v optimálním případě přirozeně prorůstá firemními procesy způsobem, který na jedné straně dovoluje realizovat mezinárodní projekty se svými specifickými odlišnostmi efektivně, a na druhé straně nenásilně nutí prostředí organizace ke kultivaci mezilidských vztahů, umocňuje vnitřní kulturu organizace a vytváří prostředí pro účinné předávání zkušeností z mezinárodní spolupráce. V řadě případů jsou přitom předsudky nebo chybějící názorová flexibilita jen důsledkem deficitu zkušeností s mezinárodní spoluprací. Lidé v seniorních expertních pozicích mívají – nemusí to platit zcela univerzálně – obvykle již dobrý přehled, životní zkušenosti, procestovali často velkou část světa a jejich postoje proto bývají méně radikální, než jak tomu někdy bývá u juniorních pracovníků. Přirozeně tak dávají příklad ostatním členům projektových týmů jak se v kulturně-kolizních situacích chovat, což stabilizuje atmosféru v rámci celého řešitelského týmu projektu.

Jedním z častých úskalí bývá koordinace týmů napříč různými časovými pásmy. Nejednotný časový rámec komplikuje plánování společných online jednání a může vést k nechtěným nedorozuměním. Situace se stává ještě obtížnější v obdobích změny času – některé země přecházejí na letní nebo zimní čas v odlišném termínu, případně tuto změnu vůbec neprovádějí.

Není výjimkou, že se účastník z jednoho státu připojí na schůzku o hodinu dříve či později, než bylo zamýšleno.

Rozdíly se nicméně netýkají pouze „oficiálních“ aspektů spojených se změnou času. Odlišnosti jsou i v samotném vnímání času a pracovní doby. V některých kulturách je běžnou součástí dne tzv. siesta – delší polední přestávka, během níž může být pracovní aktivita výrazně omezena. Jiné kultury jsou zvyklé pracovat intenzivně i ve večerních hodinách nebo víkendech, což ovšem může být jinde vnímáno jako narušení rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Specifické jsou v tomto ohledu země asijské, jako Čína nebo Japonsko, kde pracovní život bývá někdy dokonce upřednostňován (Pheng, Leong, 2000).

Nemalé rozdíly v důležitosti státních svátků, přesčasů, práce o víkendu a mimo standardní pracovní dobu jsou často obtížně uchopitelné. Nehledě na skutečnost, že i samotná pracovní doba (její délka a začátek i to, jak je vymezen pracovní týden) je různá. Jak již bylo zmíněno, důležitou roli hraje i siesta, respektive pauza po obědě. Zejména zkušenosti ze Španělska a Portugalska ukazují vysokou míru lpění na těchto zvyklostech. Obědová pauza je zpravidla přibližně dvě hodiny a není žádoucí ji narušit, a to ani při řešení kritických situací. Tento fenomén má nicméně pozitivní dopad v tom, že zaměstnanci tráví tuto pauzu společně a v jejím průběhu řeší projektové i jiné záležitosti. Dochází tak neformálně ke sdílení příkladů dobré praxe, nalézání řešení a diskusím o aktuálních záležitostech, které přináší vhodné přístupy a postupy. Jedním z významných kulturních aspektů, který ovlivňuje projektový management, je pojetí rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem (work-life balance). V různých zemích se přístup k tomuto tématu výrazně liší a promítá se do organizace práce, řízení týmů i očekávání jednotlivců. Např. v severských státech je kladen velký důraz na respektování osobního času, flexibilitu a kratší pracovní dobu, což podporuje vysokou pracovní spokojenost, ale může zároveň znamenat pomalejší tempo realizace projektů. Naopak v některých asijských zemích, jako je Japonsko nebo Jižní Korea, bývá dlouhá pracovní doba považována za projev loajality a oddanosti týmu, což může vést k rychlejšímu dosažení krátkodobých cílů, ale zároveň to zvyšuje riziko vyčerpání. Ve Spojených státech amerických se přístup k work-life balance často odvíjí od firemní kultury. Některé organizace nabízejí vysokou flexibilitu, jiné naopak očekávají téměř neomezenou dostupnost. Tyto rozdíly ovlivňují nejen efektivitu projektového týmu, ale i způsoby motivace, komunikace a řešení konfliktů. Rozdílné pojetí work-life balance se v projektovém řízení projevuje např. při nastavování termínů a očekávání. Zatímco týmy v kulturách s důrazem na osobní čas (např. Skandinávie) upřednostňují realistické harmonogramy a jasné vymezení pracovní doby, v zemích s vyšší tolerancí k přesčasům (např. Asie) lze snáze dosahovat krátkodobě ambiciózních cílů, ovšem za cenu vyššího rizika vyčerpání a chyb. Pro projektového manažera je proto zásadní přizpůsobit plánování, motivaci i komunikační styl kulturnímu kontextu týmu, aby se předešlo nedorozuměním a zachovala se dlouhodobá udržitelnost výkonu.

Do pracovního režimu mohou vstupovat i náboženské aspekty, ať již pravidelné modlitby, které mohou ovlivnit průběh práce nebo různé svátky a slavnosti. Kvůli těmto aktivitám mohou být i odloženy pravidelné schůzky nebo mohou být posunuta plánovaná setkání. V návaznosti na náboženství a různé zvyklosti v této oblasti hrozí omezená míra tolerance od okolí. Ne všichni jsou ochotni respektovat režim pracovníků, kteří jsou jakkoliv ovlivněni právě těmito aspekty.

Také připravenost a ochota k řešení úkolů „narychlo“ se liší. Zatímco některé týmy jsou zvyklé flexibilně reagovat na urgentní požadavky téměř okamžitě, jinde může být kladen větší důraz na plánování, dodržení harmonogramu a minimalizaci neplánovaných aktivit. Tyto rozdíly mohou vést k frustraci či nepochopení očekávání mezi členy týmu.

Kulturní odlišnosti se rovněž promítají do pracovních návyků a přístupů. Zatímco některé národy jsou známé svou precizností, důsledností a důrazem na plnění termínů, jinde může být pracovní styl více flexibilní, s menším důrazem na formalizované postupy. Tyto rozdíly mohou způsobit neshody v tempu práce i v míře vnímané odpovědnosti jednotlivých členů týmu.

Dalším zajímavou otázku je přístup k managementu projektových rizik. Tak jako jednotlivé instituce mají odlišnou toleranci k riziku, podobně jsou na tom i projektové týmy situované v různých zemích (Aleshin, 2001). Zcela odlišné prostředí při vnímání rizik mohou představovat např. země Afriky (Muriithi, Crawford, 2003). Zde může opět napomoci dodržování mezinárodních standardů a metodik, které slučují rozdílné pohledy a unifikují realizaci projektu, což zachycuje příklad zkušeností z Irska (McHugh, Hogan, 2011) zdůrazňující důležitost adopce mezinárodně uznávaných standardů.

5.2 Odlišný pohled na tvrdé parametry projektu v mezinárodním prostředí

Z hlediska finančních záležitostí a finančního řízení je zpravidla důležité zohlednit odlišnosti spíše institucionální a organizační než kulturní. Jedná se o to, že je projektová činnost na akademické půdě na některých institucích kategorizována jako činnost, která je součástí standardní náplně práce akademika. Není tedy nijak explicitně odměněna a finanční odměna z projektu mu na některých institucích žádná neplyne. Oproti tomu jsou akademická pracoviště (a je jich v současné době minimálně v rámci Evropské unie většina), kde dostává akademik základní plat a k němu finance z projektů, na kterých participuje. Tato praxe se zpravidla nepraktikuje v soukromém sektoru, kde je většinou zaměstnanec alokován na vícero projektů, ze kterých je jeho činnost následně financována. V některých společnostech na jeho pozici není vázána ani fixní položka platu. Vzniká zde v důsledku toho několik důležitých otázek jako jsou: (1) jak udržet motivaci pracovníka pracovat efektivně na projektu, (2) jaké jsou možnosti odměňování nebo penalizace pracovníka v závislosti na jeho výkonu v rámci konkrétního projektu, (3) jak lze zajistit udržování přehledu o celkové vytíženosti členů týmu, zejména pokud je paralelně řešeno vyšší množství projektů najednou, protože hrozí riziko pracovního přetížení. Není-li totiž člen týmu finančně do projektu přímo zapojen a zainteresován, mohou uvedené faktory negativně ovlivnit realizaci projektu. Explicitní napojení na projekt formou úvazku (nebo jiné formy participace) odstraňuje nejistoty v postavení pracovníka vůči projektu. Lze také jednoznačně uvést odpovědnosti a povinnosti související s danou pracovní pozicí, což umožňuje vytvářet kontrolovatelné prostředí pro realizaci projektu, jak jej akcentuje např. metodika PRINCE2, která má kontrolovatelnost dokonce přímo v názvu.

S finančním řízením souvisí úzce právě odlišnosti v přístupu k projektovému řízení. V některých zemích je běžné důsledné dodržování konkrétních metodik (např. PRINCE2, PMI, Agile), zatímco jinde se projekty řídí spíše intuitivně, bez důrazu na dokumentaci nebo formální procesy. Výsledkem může být odlišné chápání klíčových milníků, rozsahu odpovědností nebo způsobu hodnocení pokroku projektu. Disciplína jako taková, která je navázaná na plnění úkolů, je další výzvou. Výraznou pomocí zde mohou být nástroje pro management pracovních úkolů jako je Kanban, Jira nebo Trello. Vhodné je také pořádat s dostatečnou četností i pravidelné projektové schůzky. Tato četnost je v akademické sféře menší, než je tomu u projektů v běžné komerční oblasti. Postup na projektech totiž nebývá tak rychlý, jedná se o tvůrčí činnost (výzkum), a zbytečně časté reportování zde nedává takový smysl, dokonce může být vnímáno jako demotivující. Na druhou stranu jsou schůzky s četností 2-4 týdnů obvykle zcela dostatečné. Dostupnost přehledného seznamu úkolů přes výše uvedené nástroje spolu s běžnými setkáními vyjasňují členům týmu postup na projektu a motivují je k další práci.

Nejen z výše zmíněných důvodů je při vedení mezinárodního projektu klíčové věnovat pozornost mezikulturní komunikaci, flexibilně přistupovat k plánování a aktivně pracovat na vzájemném porozumění v týmu. V tomto kontextu lze vnímat, že akademické prostředí je v tomto určitým způsobem specifické a projekty řešené akademickými institucemi jsou do jisté míry odlišné od soukromého sektoru. Pro srovnání viz např. (Adam a kol., 2022; Shore, Cross, 2005) jako příklad projektů akademických a jejich specifik versus příklad průmyslového projektu (Balbinotti, Paupitz, 2015). Akademické projekty bývají obvykle orientované na vědecké výstupy. Proto jsou již ve fázi přípravy a následně i realizace formulovány obvykle s otevřeným koncem (protože výsledek výzkumu, který má být prováděn, není typicky předem znám), zatímco průmyslové projekty mívají jasně vymezené cíle a lze přesně definovat čeho má být dosaženo. Výjimku v akademickém prostředí tvoří tzv. rozvojové projekty, které ale mívají velmi detailně nastavené monitorovací indikátory, případně jinou sledovatelnou metriku dovolující ověřit objektivně postup řešení projektu. Rozdělení na výzkumné a rozvojové projekty není v tomto kontextu úplné, např. podle klasifikace některých výzev Evropské unie existuje škála výzkumných projektů rozlišující podle tzv. Technology Readiness Levels (TLRs) projekty do kategorií od základního výzkumu až po výsledky připravené pro nasazení do reálného provozu. Čím více je přitom projekt připraven na reálné nasazení, tím více odpovídá projektům v soukromém sektoru (a má vyšší míru participace firem), a naopak. Nicméně, i v tomto případě budeme uvažovat o takových projektech jakožto akademických a mají v zásadě v důležitých aspektech hodně společně charakteristiky.

Protože na výstupech projektu musí panovat všeobecná shoda, je nutné, aby tomu odpovídalo i vymezení výstupů tak, aby splňovaly jasně definované (mezinárodní) parametry. U běžných akademických výstupů projektu, jako jsou monografie, články ve sborníku, workshopy apod. je v kontextu České republiky jasně vymezeno definicí v seznamu RIV (Rejstřík informací o výsledcích) výstupů, co je těmito pojmy myšleno. To ale nemusí u mezinárodních projektů automaticky platit pro protistranu, zejména pokud se jedná o země z výrazně jiného kulturního prostředí, jako je např. Asie nebo Afrika. Tento rozpor lze vyřešit jasným popisem v rámci partnerské smlouvy nebo jiného formálního dokumentu, aby na vymezení výstupů panovala shoda.

5.3 Složení týmu, remote work/vzdálená práce v týmu, komunikace, zainteresované strany

Význam země původu jednotlivých členů týmu, ať je projekt následně realizován kdekoliv, může také hrát zásadní roli (Spalek, 2014). Zejména u akademických institucí je přitom mobilita pracovních sil a přeliv potenciálně perspektivních pracovníků do zemí s lepšími ekonomickými podmínkami zcela běžným jevem. Své kulturní vnímání a odlišnosti si tito pracovníci zpravidla nesou s sebou. Není tedy nijak výjimečné, když projekt probíhající ve spolupráci institucí z České republiky a jiné země Evropské unie má v řadách řešitelského týmu členy, kteří mají své kořeny na Blízkém východě, v Asii, jižní Americe či Spojených státech amerických apod. Kulturní odlišnosti a jejich řešení jsou tedy nevyhnutelnou součástí realizace větších projektů. Jako zajímavost lze zmínit, že např. v IT sektoru je již od vypuknutí pandemie COVID-19 zcela obvyklá realizace práce z domu přes tzv. home office, přičemž vývojáři tvořící projektový tým jsou zcela běžně z celého světa. IT segment je tedy v tomto ohledu poněkud „napřed“, jelikož problémy související s internacionalizací a současně silná orientace na projektově orientovaný vývoj softwarových produktů (prakticky není IT firma řešící vývoj software, která by postupovala jiným než projektově-řízeným přístupem, typicky agilně) daly zcela přirozeně vzniknout mezinárodnímu přesahu. V tomto segmentu lze najít

celou řadu zajímavých přístupů k řešení mezinárodní koordinace, komunikace a dělby práce (angl. work management).

Transparentní komunikace, otevřenost vůči odlišnostem a jasně nastavené rámce spolupráce mohou významně přispět k úspěchu i v kulturně rozmanitém prostředí. Tímto tématem se zabývají např. studie (Ika a kol., 2020a; Schneider, 1995). S každým dalším kulturním prostředím, se kterým se řešitelský tým potká, se zlepšuje připravenost na odlišné zvyklosti, komunikační pravidla a další aspekty. Na druhou stranu je nutno zdůraznit, že každý, kdo chce v mezinárodním prostředí fungovat, by měl disponovat jistou mírou empatie.

Samotné realizační týmy u mezinárodních projektů jsou nicméně jen částí zúčastněných subjektů a nesmí být vynechán i pohled ostatních stakeholderů (Lückmann, Färber, 2016). Jejich zapojení a jeho dopad na projektovou realizaci zachycuje jejich případová studie. Rozvojové projekty mohou mít širší dopad na tyto zájmové strany než projekty čistě akademického rázu zaměřené na základní výzkumu (Golini a kol., 2015; Ika a kol. 2020a; Miković a kol., 2024), přičemž svou roli hraje i rozdílnost pojetí privátního a neziskového sektoru. Projekty privátního sektoru mívají silně akcentovanou návratnost investic, zatímco neziskový sektor bývá zaměřen spíše na dosažení benefitů a výstupů, ziskovost nebývá tak silně zdůrazňována.

5.4 Diskuse, závěry a doporučení

Jednotlivé aspekty fungování mezinárodních projektových týmů, které jsou výše uvedené, představují přehled otevřených otázek projektového managementu při snaze o sladění kulturních a sociálních rozdílů, aby byly internacionální projekty řešeny efektivně. Samozřejmě přitom stále platí tradiční chápání projektu jako unikátní činnosti, která vybočuje z běžného chodu organizace svou jedinečností provedení v místě, čase a při vzniklém personálním složení. Snaha sladit vnitřní chod projektu může vyžadovat adresování všech nebo alespoň velké části otevřených otázek, které byly nadneseny, a proto představují důležitou součást řízení projektu na každodenní bázi a pro osobu projektového manažera mohou představovat dodatečnou výzvu.

Jak je tedy z výše uvedených skutečností patrné, představují mezinárodní projekty v mnoha ohledech větší výzvu při realizaci, někdy dosti skrytou. Vyšší náročnost spočívá přinejmenším v tom, že je nutné brát v potaz celou řadu aspektů, které nejsou na první pohled někdy zcela zřejmé, zejména tehdy pokud řešitelský tým projektu a jeho projektový manažer nemají s mezinárodním rozměrem řešení projektu větší zkušenosti. Mýtus, že mezinárodní projekt je v podstatě jen geograficky roztříštěnější projekt s více subjekty, tedy jistě neplatí.

Poděkování

Tato kapitola byla financována z prostředků projektu specifického výzkumu „Modely a simulace 2025“ Fakulty informatiky a managementu Univerzity Hradec Králové, Česká republika. Tímto také děkujeme Ing. Michalu Michnovi.

Seznam literatury

[1] Adam, S., Grønkjær, A. B., Strittmatter, A.-M., Wohlfart, O. (2022). Playing by the rules of academia? The impact of an international research project on the professional

identity development of early-career academics in sport management. *International Journal of Educational Research Open*, Vol. 3, 100173. ISSN 2666-3740.

[2] Aleshin, A. (2001). Risk management of international projects in Russia. *International Journal of Project Management*, Vol.19, No.4, s. 207–222. ISSN 0263-7863.

[3] Balbinotti, G., Paupitz, A. (2015). Internationally Management of Socio-technical Projects – A Case Study in a Vehicle Assembly. *Procedia Manufacturing*, Vol.3, 6345–6352.

[4] Golini, R., Kalchschmidt, M., Landoni, P. (2015). Adoption of project management practices: The impact on international development projects of non-governmental organizations. *International Journal of Project Management*, Vol. 33, No. 3, s. 650–663. ISSN 0263-7863.

[5] Ika, L. A., Söderlund, J., Munro, L. T., Landoni, P. (2020a). Cross-learning between project management and international development: Analysis and research agenda. *International Journal of Project Management*, Vol. 38, No. 8, s. 548–558. ISSN 0263-7863.

[6] Ika, L. A., Söderlund, J., Munro, L. T., Landoni, P. (2020b). When project management meets international development, what can we learn? *International Journal of Project Management*, Vol. 38, No. 8, s. 469–473. ISSN 0263-7863.

[7] Lückmann, P., Färber, K. (2016). The Impact of Cultural Differences on Project Stakeholder Engagement: A Review of Case Study Research in International Project Management. *Procedia Computer Science*, Vol. 100, s. 85–94. ISSN 1877-0509.

[8] Mc Sweeney, B. (2002). Hofstede's Model of National Cultural Differences and their Consequences: A Triumph of Faith - a Failure of Analysis. *Human Relations - HUM RELAT*, Vol. 55, s. 89–118. ISSN 0018-7267.

[9] McHugh, O., Hogan, M. (2011). Investigating the rationale for adopting an internationally-recognised project management methodology in Ireland: The view of the project manager. *International Journal of Project Management*, Vol. 29, No. 5, s. 637–646. ISSN 0263-7863.

[10] Miković, R., Arsić, B., Gligorijević, Đ. (2024). Importance of social capital for knowledge acquisition– DeepLIFT learning from international development projects. I*nformation Processing & Management*, Vol. 61, No. 4, 103694. ISSN 0306-4573.

[11] Muriithi, N., Crawford, L. (2003). Approaches to project management in Africa: implications for international development projects. *International Journal of Project Management*, Vo. 21, No. 5, s. 309–319. ISSN 0263-7863.

[12] Muszyńska, K., Marx, S. (2019). Communication management practices in international projects in Polish and German higher education institutions. *Procedia Computer Science*, Vol. 164, s. 329–336.ISSN 1877-0509.

[13] Oy, The Culture Factor Group Oy (2025). *Intercultural Management - What you need to know*, 2025. [on-line]. [cit. 2025-08-05]. Dostupné z: https://www.theculturefactor.com/intercultural-management.

[14] Pheng, L. S., Leong, C. H. Y. (2000). Cross-cultural project management for internatioal construction in China. *International Journal of Project Management*, Vol. 18, No. 5, s. 307–316. ISSN 0263-7863.

[15] Shore, B., Cross, B. J. (2005). Exploring the role of national culture in the management of large-scale international science projects. *International Journal of Project Management*, Vol. 23, No. 1, s. 55–64. ISSN 0263-7863.

[16] Schneider, A. (1995). Project management in international teams: Instruments for improving cooperation. *International Journal of Project Management*, Vol. 13, No. 4, s. 247–251. ISSN 0263-7863.

[17] Spalek, S. (2014). The Influence of Country of Origin on Project Management: An International Empirical Study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 156, s. 4–7. ISSN 1877-0428.

Lenka Širáňová

6 Mezi tlakem na výkon a rovnováhou: Biohacking v roli projektového manažera

V dnešní dynamicky vyvíjející se společnosti, kde dochází k neustálým změnám, je stále rostoucí tlak na projektové manažery, kteří mají zodpovědnost nejenom za výsledek projektu, ale i za vedení týmu. Často jsou pod časovým tlakem deadlinů a musí se rozhodovat ve složitých a nepředvídatelných podmínkách. Studie potvrzují, že projektoví manažeři se často potýkají s pracovním stresem, přetížením a syndromem vyhoření, přičemž jedním z hlavních stresorů je přerušovaná práce, vysoká míra odpovědnosti a konstantní dostupnost (Lindgren, Packendorff, 2006; Hobday, 2000).

V souvislosti s těmito zjištěními se objevuje potřeba přístupů a nástrojů, které by podpořily duševní a fyzickou odolnost a zároveň umožnily dlouhodobou výkonnost. Toto vede k rostoucí pozornosti k přístupům jako je biohacking, self-leadership a digitální detox, které umožňují, nejen projektovým manažerům, vědomě pracovat se zátěží a budovat si zdravé návyky.

Zároveň se ukazuje, že výkonost a odolnost projektového manažera je spojena s tím, jak dokáže pracovat se svým týmem. Z uvedených poznatků vyplývá, že klíčové kompetence projektového manažera jsou nejen technické dovednosti a organizační schopnosti, ale také schopnost sebe disciplíny, práce na sobě a vytváření kultury, která podporuje výkonnost ale i zdraví a psychickou pohodu projektového týmu.

6.1 Teoretická východiska

6.1.1 Výkonnost

Základní definicí výkonnosti je cílené chování jednotlivce na pracovišti, které vede k vytváření hodnoty a vytváří konkurenční výhodu pro organizace prostřednictvím efektivního naplňování úkolů, adaptaci na změny i udržování podpůrného prostředí (Platania a kol., 2023; Koopmans a kol., 2013). Výkonnost projektových manažerů je daná kombinací technických dovedností, soft skills, znalostí metod a nástrojů projektového řízení a jejich osobnostních vlastností. Velkou roli hraje také přístup projektového manažera, mindset, efektivní komunikace, schopnost plánování a motivace. Výkonnost projektového manažera se neprojevuje pouze ve splnění rozpočtu, času a rozsahu projektu, ale také v tom, jak efektivně dokáže pracovat se svým týmem. Schopnost budovat v týmu důvěru, efektivní komunikace a spolupráce se přímo odráží na motivaci, angažovanosti a stabilitě týmu. Projektový manažer, který věnuje pozornost mezilidským vztahům a podporuje rozvoj členů, přispívá k vyšší kvalitě rozhodování i k lepšímu zvládání změn a stresu.

Výkonnost projektových manažerů není dána jen jejich pracovními schopnostmi, ale i schopností zvládat stres, udržet pozornost a činit rozhodnutí na základě kritického myšlení. Neurovědecké výzkumy ukazují, že chronický stres a přerušovaná pozornost negativně ovlivňují prefrontální kortex, který je zodpovědný za plánování, rozhodování a regulaci emocí (Arnsten, 2009; McEwen, Morrison, 2013). Současně roste zájem o faktory, které podporují tzv. kognitivní vitalitu, mezi něž patří kvalitní spánek, glukózová stabilita, pohyb a práce s rytmem dne (Panda, 2018; Inchauspé, 2022).

6.1.2 Biohacking koncept

Biohacking je praxe, při níž jednotlivci provádějí cílené změny ve svém vnějším vnitřním prostředí – za pomoci výživových, behaviorálních, technologických či tělesných změn – s cílem optimalizovat své zdraví, pohodu, výkon i délku života. Jde o podchycení individuální biologie a fyziologie tak, aby se člověk mohl stát nejlepší verzí sebe sama. Biohacking toto naplňuje postupy, které propojují starodávné přístupy (jako půsty, meditaci nebo světelné rituály) s moderní vědou, technologie, neurofyziologií, epigenetikou, psychologií i spiritualitou (Cagle, 2025; Meacham, Geng, 2025; AdventHealth, 2025).

Pojem biohacking označuje soubor přístupů, které si kladou za cíl optimalizaci lidského těla a mysli prostřednictvím vědecky podložených intervencí – od výživových strategií přes sledování biometrických údajů až po behaviorální návyky a využití technologií (Gangadharbatla, 2020; Portius, 2025). Podle Portiuse (2025) se moderní biohacking opírá o princip „fusion of nature and technology“ – tedy spojení přirozených rytmů těla s technologiemi typu nositelné elektroniky (např. Oura Ring, Whoop) sledujícími spánek, stres či srdeční variabilitu (Heart Rate Variability HRV). Biohacking vychází ze systémového přístupu k vlastnímu tělu a mysli a klade důraz na vědomé převzetí kontroly nad energií, výkonem a zdravím. Biohackeři jsou lidé, kteří uvažují analyticky a kriticky, učí se na základě vlastních experimentů, pozorování a zpětné vazby. Důležitá je pro ně individualita, data a dlouhodobá udržitelnost změn.

Pojem biohacking zahrnuje široké spektrum oblastí, které společně přispívají k optimalizaci fyzické i mentální výkonnosti. Patří sem zejména:

- spánek a jeho kvalita;
- pohyb a regenerace;
- strava a metabolismus;
- dechové techniky a meditace;
- nastavení mindsetu a mentální odolnosti;
- práce se světlem a cirkadiánní rytmus;
- paměť a kognitivní funkce;
- suplementace a podpora mozku i těla;
- technologie a biometrické měření;
- řízení stresu a obnova energie.

Cílem není dokonalost, ale neustálé ladění a vědomé rozhodování, které vede ke zdravějším, výkonnějším a odolnějším jednotlivcům.

6.1.3 Mýty o výkonnosti a biohackingu v projektovém managementu

V profesi projektového manažera je výkon často vnímán jako schopnost ustát vysoké pracovní tempo, rychle reagovat na změny a být „neustále dostupný“. S tímto tlakem ale přichází řada mýtů a zjednodušených představ, které mohou ve skutečnosti snižovat efektivitu, zvyšovat stres a vést k vyčerpání.

Úspěšný projektový manažer je neustále dostupný a připravený reagovat kdykoli – ideálně 24/7

Projektoví manažeři čelí tlaku být neustále dostupní – řešit požadavky týmu, odpovídat na e-maily, sledovat status úkolů a být připraveni reagovat na krizové situace kdykoli během dne i večera. Tento mýtus však vytváří prostředí, které je dlouhodobě neudržitelné. Studie potvrzují, že nepřetržitá dostupnost a absence času na regeneraci vedou k vyčerpání, zhoršení rozhodování a zvýšenému riziku syndromu vyhoření (Derks a kol., 2015).

Multitasking zvyšuje výkonnost v řízení projektů

Projektoví manažeři musí řídit týmy, řešit reporting, pravidelně komunikovat s týmem a klíčovými stakeholdery a organizovat a vést meetingy. Přestože by se mohlo zdát, že multitasking je jediná možnost, tak studie ukazují, že časté přepínání mezi úkoly, může zvyšovat chybovost, zpomaluje práci a může dotyčného stresovat (Rubinstein a kol., 2001).

6.1.4 Leadership, self-care a wellbeing

Leadership lze definovat jako schopnost ovlivňovat, inspirovat a motivovat ostatní k dosažení společných cílů (Northouse, 2019). Skutečně efektivní lídři budují důvěru, podporují spolupráci a tím zvyšují angažovanost i vnitřní motivaci svých týmů (Kouzes, Posner, 2017).

V současném pojetí leadershipu se stále více klade důraz na wellbeing zaměstnanců. Mnoho firem si uvědomuje, že zdraví, spokojenost a duševní rovnováha pracovníků jsou klíčem k dlouhodobé výkonnosti i konkurenceschopnosti. Tento posun se odráží v rostoucím počtu iniciativ zaměřených na podporu životní pohody – například flexibilní pracovní doba, možnost práce na dálku, programy duševního zdraví nebo vytváření podnětného a zdravého pracovního prostředí.

Wellbeing představuje stav životní pohody, který zahrnuje fyzické, duševní, emocionální a sociální zdraví. Nejde pouze o nepřítomnost nemoci, ale o aktivní stav spokojenosti a schopnost dobře fungovat v každodenním životě i práci (Dodge a kol., 2012).

Mezi firmy, které kladou důraz na wellbeing svých zaměstnanců, patří například Google, Microsoft nebo Starbucks – tedy organizace, které propojují špičkový výkon s lidským přístupem (Harter a kol., 2020).

Současné pojetí leadershipu akcentuje důležitost wellbeingu jako klíčového předpokladu pro autentické, odolné a udržitelné vedení týmů (Kelloway, Barling, 2010). V profesi projektového manažera, kde je nutné balancovat mezi výkonem, tlakem na výsledky a prací s lidmi, se ukazuje péče o vlastní psychickou i fyzickou kondici jako zásadní pro dlouhodobý úspěch.

Projektový manažer by měl mít schopnost soustředění, zachování klidu a emoční stabilitu i v náročných situacích v projektu. Tato schopnost bude mít pak přímý dopad na motivaci týmu, budování důvěry a efektivní spolupráci. V tomto kontextu získává self-leadership nový význam – nejen jako schopnost řídit sám sebe, ale jako sebedisciplina, práce s energií, pozorností a výkonem. A právě zde by se mohly uplatnit principy biohackingu, které projektovému manažerovi umožňují vědomě nastavovat své návyky, biologické rytmy i duševní nastavení. Projektový manažer, který toto všechno zvládá, bude do projektového týmu přinášet klidný a stabilní prvek.

6.1.5 Cirkadiální kód

Cirkadiální kód můžeme definovat jako soubor biologických rytmů, které jsou řízeny vnitřními hodinami těla. Tyto hodiny ovlivňují přirozenou aktivaci různých fyziologických procesů – jako je spánek, hlad, teplota těla nebo výkonnost, a to přibližně ve 24hodinovém cyklu. Dodržování cirkadiálního kódu znamená žít v souladu s těmito rytmy, naslouchat potřebám těla, což může vést ke zlepšení metabolismu, energie, duševní výkonnosti i dlouhověkost (Panda, 2018).

Pokud nebudeme respektovat cirkadiánní kód, můžeme mít narušený spánek, můžeme být unaveni, mít problémy s trávením, sníženou imunitu a další problémy.

Cirkadiánní kód nás nabádá k tomu, abychom byli v souladu s vnějším prostředním, tzn. s přirozeným cyklem dne a noci a zároveň, abychom respektovali změny v ročních obdobích.

V České republice se střídají čtyři roční období. S tím souvisí i změny v cirkadiánním rytmu. V zimě převažují krátké dny a málo přirozeného světla, jsme často vystaveni umělému osvětlení. Dochází ke zvýšení hladiny melatoninu (spánkový hormon) a tím pádem k delší potřebě spánku. Doporučení pro zimní dny je světelná terapie a dostatek pohybu. Na jaře se délka dne postupně posouvá v cirkadiánní fázi. Objevuje se více slunečního světla a s tím i více energie a dochází ke zlepšení nálady. V létě jsme vystaveni většímu množství slunečního záření, dochází k navýšení hladiny kortizolu a serotoninové aktivity a tím k navýšení energie. Na podzim se začnou dny zkracovat a ovlivňují tak spánek a energetickou hladinu. Postupně se tělo připravuje na zimní režim, začne šetřit energii, zvyšuje se chuť k jídlu a snižuje se aktivita (Dunster a kol., 2023; Radulno a kol., 2016). Hodiny v našem mozku jsou řízeny prvním ranním světlem a jasné večerní osvětlení jim nedělá dobře. První sousto nastavuje orgánové hodiny a nezáleží na tom, co jíme, ale jak dlouhý je interval věnovaný jídlu. Cvičení ráno a v pozdní odpoledne pomáhá ve správném nastavení rytmu (Panda, 2018).

Svoje vnitřní hodiny máme nejen v mozku, ale každá naše buňka a orgán je mají také. Tyto hodiny jsou ovlivňovány především třemi faktory: kdy a jak dlouho spíme, kdy jíme a kdy jsme aktivní. Pokud budeme schopni nastavit a dodržovat optimální časové rozvržení spánku, aktivity během dne a noci a jídla; jsme schopni svoje tělo nastavit tak, aby mohlo plně regenerovat, strávit všechnu potravu, mít dobrý imunitní systém, spoustu energie už po probuzení a dobrou náladu.

6.1.6 Doporučení vycházející z teoretických východisek

Spánek

Pravidelný spánkový rozvrh: snažte se usínat a vstávat ve stejnou dobu. Měli bychom spát minimálně 7-8 hodin. Spánek v déle minimálně 7-8 hodin denně je nezbytný pro kognitivní výkon, emoční stabilitu, imunitní systém a dlouhodobé zdraví. Nedostatek spánku (i o jednu až dvě hodiny denně), může mít negativní dopad na soustředěnost, rozhodovací schopnosti a zdraví. Mozek potřebuje čas na regeneraci a konsolidaci paměti. Mozek během spánku zpracovává informace, tříbí emoce a stabilizuje dlouhodobou paměť. Nedostatek REM spánku a hlubokého spánku zvyšuje kognitivní chyby a emoční výkyvy. Spánek pomáhá posilovat schopnost těla bojovat proti infekcím. Krátký spánek narušuje hladinu inzulínu a zvyšuje chuť k jídlu (Panda, 2018; Longo, Panda, 2016; Walker, 2018).

Spánek nepředstavuje pouze pasivní odpočinek, ale je to aktivní a komplexní biologický proces, který je zásadní pro fyzické, mentální i emoční zdraví. Probíhá v opakujících se cyklech o délce přibližně 90 minut a skládá se ze čtyř základních fází, které se pravidelně střídají. NREM spánek (Non-Rapid Eye Movement) tvoří 75–80 % celkové délky spánku a dělí se do tří podfází:

- N1 – lehký spánek: představuje přechodový stav mezi bdělostí a spánkem. V této fázi dochází ke zpomalení srdeční frekvence, uvolnění svalstva a mírnému poklesu tělesné teploty. Ačkoliv trvá jen krátce, má klíčový význam pro vstup do hlubších fází spánku.
- N2 – stabilizační spánek: tělo přechází do klidového režimu. Dýchání a srdeční činnost se dále zpomalují, teplota těla klesá. Tato fáze představuje největší podíl z celkové délky spánku a hraje významnou roli v tělesné regeneraci.
- N3 – hluboký spánek: klíčová fáze pro fyziologickou obnovu. Během ní dochází k opravě tkání, růstu, posílení imunitního systému a tzv. glymfatické „očistě“ mozku. Probuzení z této fáze bývá obtížné – často je spojeno s pocitem dezorientace.

- REM spánek (Rapid Eye Movement): je typická rychlými pohyby očí, intenzivní mozkovou aktivitou a živými sny. Tato fáze je rozhodující pro kognitivní funkce, jako jsou učení, konsolidace paměti a emoční zpracování. Její nedostatek bývá spojen s poruchami koncentrace, zhoršenou schopností řešit problémy a oslabenou emoční regulací.

Každá fáze spánku plní v těle specifickou funkci. Hluboký spánek je nezbytný pro fyzickou regeneraci, zatímco REM fáze podporuje mentální výkonnost a psychickou rovnováhu. Dlouhodobé narušení kterékoliv fáze spánku může negativně ovlivnit naše zdraví, kognitivní schopnosti i celkový pocit pohody (Walker, 2018).

Vyhýbání se kofeinovým nápojům před spaním: ideálně nepít kofeinové nápoje odpoledne, po šálku kávy (cca 100 mg kofeinu) v 16:00 může být v těle kolem 50 mg kofeinu i po 22:00. Podle Walkera (2018) trvá odbourání kofeinu v těle přibližně 5–7 hodin, přičemž u citlivějších jedinců může ovlivňovat spánek až 12 hodin po konzumaci (Walker, 2018).

Spánek ve tmě: pokuste se spát v místnosti, kde je tma a teplota kolem 18 stupňů Celsia. Můžete použít zatemňovací závěsy nebo masku na obličej a vypnuté displeje. Toto má zásadní vliv na kvalitu spánku, regeneraci mozku i produkci melatoninu (hormon nezbytný pro usínání a hluboký spánek). Tma vysílá signál pro mozek, že je čas jít spát. I malé množství světla například z pouliční lampy nebo LED diody, může narušit hloubku spánku a REM fázi. Chladnější prostředí podporuje hlubší spánek, protože tělesná teplota přirozeně klesá při usínání. Pokud je v místnosti příliš teplo, tělo se nemůže efektivně ochladit. Nižší teplota v místnosti zrychluje nástup spánku.

Důležité je jít spát, když si o to tělo řekne. Pokud se po celém dni cítíme unaveni, je dobré tělo poslechnout a jít si lehnout i dříve, než jsme zvyklí.

Spánek představuje začátek biologického dne a má zásadní vliv na všechny procesy v dalších 24 hodinách. Spánkový hormon melatonin se začne produkovat dvě hodiny před spaním. V nejhlubší REM fázi dochází k detoxikaci mozku.

Světlo: hraje klíčovou roli v řízení našeho cirkadiánního rytmu. Hlavním synchronizujícím faktorem tohoto rytmu je světlo, a to především jeho intenzita a složení (Duffy, Wright, 2005).

Ráno slouží světlo jako signál k probuzení. Přirozené modrobílé světlo, které obsahuje krátkovlnné modré spektrum (~480 nm), ráno blokuje tvorbu melatoninu a stimuluje produkci kortizolu který podporuje bělost, aktivaci mozku a synchronizaci rytmů (Cajochen a kol., 2005). Proto je vystavení se dennímu světlu během první hodiny po probuzení klíčové pro správné nastavení těla a mysli.

Večer slouží tma a teplé světlo jako signál pro tělo k regeneraci. Večer by mělo docházet k snížení intenzity světla a změně jeho barvy na teplejší odstíny. Umělé osvětlení, a to zejména modré světlo z LED osvětlení a chytrých zařízení, však tento signál narušují, protože tímto spektrem dochází k oklamání mozku, že je stále den (Gooley a kol., 2011). Mezi důsledky večerního světla patří zhoršený spánek, pozdní usínání a vyšší stres. Biohacking zde doporučuje tyto tipy: vystavit se přirozenému světlu 20-30 minut co nejdříve po probuzení, a to i za šera. Večer minimalizovat modré světlo – je možné používat brýle s filtrem, žárovky s teplým spektrem (1800-2700 K).

Večer a před spaním je tedy vhodné nosit brýle s oranžovým nebo červeným zabarvením. Ty totiž dokážou odbourat 100 % modrého světla. Červené brýle blokují 100 % modrého světla a jsou ideální pro večerní nošení u počítače, televize a ostatních obrazovek. Podporují produkci melatoninu a cirkadiánní rytmy, zmírňují únavu očí a bolesti hlavy při práci u obrazovek.

Biohacking doporučuje nasazení brýlí 90 minut před spaním, což je optimální doba pro přípravu organismu na spánek.

Obr. 6.1: Ukázka červených brýlí proti modrému světlu (design-light.cz, b.r.)

Světlo

Světlo je nezbytné pro naše zdraví, buněčné funkce, stejně jako voda, spánek a živiny z jídla. Lidské tělo je navrženo tak, aby fungovalo s dostatkem přirozeného slunečního světla, což je při současném životním stylu docela náročné. Dle průzkumu totiž trávíme většinu našeho času v interiéru, kde jsme vystaveni působení modrého světla z obrazovek a LED osvětlení, což negativně ovlivňuje náš cirkadiánní rytmus.

Terapie červeným světlem (Red Light Therapy), je neinvazivní metoda, která využívá specifické vlnové délky červeného a blízkého infračerveného světla ke stimulaci buněčných procesů a podpoře hojení a regenerace tkání. Terapie funguje pomocí stimulace mitochondrií, které jsou zdrojem energie pro buňky. Podporuje také tvorbu kolagenu a elastinu, klíčových proteinů pro pružnost a pevnost pokožky, svalů a kloubů. Červené světlo má protizánětlivé účinky.

Terapie červeným světlem působí v těchto oblastech:

- podpora tvorby kolagenu (zlepšení vzhledu pleti, jizev a vrásek);
- méně zánětů a bolestí (úleva u kloubů, svalů i chronických potíží);
- více buněčné energie (rychlejší regenerace, lepší výkon a imunita);
- lepší spánek a nálada (podpora tvorby melatoninu při ranním použití);
- rychlejší hojení svalů a tkání (vhodné při sportu nebo úrazu);
- lepší krevní oběh a prokrvení (podpora a mikrocirkulace a okysličení);
- anti-aging efekt (ochrana buněk a méně oxidačního stresu);
- podpora zraku (studie ukazují pozitivní vliv na sítnici).

Terapie probíhá pomocí speciálních LED panelů, které vyzařují červené a blízké infračervené světlo.

Obr. 6.2: Ukázka panelu pro terapii červeným světlem (design-light.cz, b.r.)

V rámci biohackingu se nabízí několik tipů pro terapii červeným světlem. Pokud se červenému světlu vystavíme ráno, pomůžeme tím stimulaci metabolismu, energie a mentální svěžesti. Ráno je dobré terapii červeným světlem kombinovat s ranním slunečním světlem pro optimální synchronizaci cirkadiánních rytmů. Večerní vystavení je vhodné pro relaxaci, meditaci a celkovému uvolnění. Pokud jsme byli fyzicky aktivní, tak nám červené světlo může pomoci v podpoře regenerace svalů, snížení zánětu a zrychlení obnovy tkání. Terapii červeným světlem bychom si ideálně měli dopřát každý den v rozmezí 10-20 minut.

Pohyb a jeho vliv na zdraví a cirkadiánní rytmus

Pohyb je jedním z nejsilnějších nástrojů pro podporu fyzického i mentálního zdraví. Nejde přitom jen o sportovní výkony, ale především o každodenní přirozenou aktivitu.

Doporučení pro zdravý denní režim:

- strávit alespoň hodinu denně venku, ideálně na denním světle – přirozené světlo pomáhá synchronizovat cirkadiánní hodiny a podporuje produkci serotoninu;
- denně se alespoň 20 minut hýbat – ať už formou svižné chůze, jízdy na kole, tance nebo posilování; pravidelná aktivita zlepšuje citlivost na inzulin, imunitu i spánek;
- hýbat se přirozeně během dne: chůze po schodech, protahování se, postavení se po každé hodině.

Strava

Na výživu nemá vliv pouze její složení, ale také frekvence a množství konzumace. Způsob, jakým jíme – tedy kdy, jak často a v jakém objemu – může mít stejný dopad na zdraví a výkonnost jako samotný obsah talíře. V tomto kontextu se stále více pozornosti věnuje také

vědomému přístupu ke stravě a různým formám přerušovaného půstu, které ovlivňují nejen metabolismus, ale i hormonální rovnováhu, kvalitu spánku a mentální výkon.

Přerušovaný půst (intermittent fasting) je stravovací vzorec, který se zaměřuje na časové rozložení jídla, nikoliv na jeho složení. Během období půstu se konzumuje pouze voda. Nejčastěji se praktikuje ve formě 16/8, což znamená 16 hodin půstu a 8 hodin, kdy je povolené jídlo. Další možné variant jsou 14/10 nebo 18/6. Vždy záleží na to, com nám vyhovuje. Cílem přerušovaného půstu je optimalizovat metabolismus, hormonální rovnováhu, buněčnou regeneraci a celkové zdraví prostřednictvím přirozených biologických rytmů těla (Fung, Moore, 2018).

Jaké jsou zásady funkční stravy a glukózové rovnováhy. Při výběru a kombinaci potravin myslete na kvalitu, načasování i pořadí jejich konzumace. Drobné změny v přístupu k jídlu mohou mít výrazný dopad na hladinu energie, stabilitu glukózy i celkové zdraví.

Zásady zdravé a funkční stravy:

- sezónnost – vybírejte potraviny, které přirozeně rostou v daném ročním období; obsahují více živin a méně konzervantů;
- lokálnost – potraviny z okolí nezatěžují tělo;
- „duha na talíři“ – snažte se o co nejpestřejší škálu barev (zelenina, ovoce) = širší spektrum mikronutrientů;
- vyváženost – dbejte na dostatek vlákniny a bílkovin, omezujte cukry a průmyslově zpracované potraviny.

Existují i tipy pro správné pořadí při jídle. Tyto tipy pomáhají tělu trávit a zároveň udržují glukózovou rovnováhu.

- začněte zeleninou – vláknina zpomalí trávení sacharidů a snižuje glukózovou odezvu;
- pokračujte bílkovinami a tuky – zvyšují pocit sytosti a stabilizují krevní cukr;
- až poté konzumujte sacharidy – rýže, brambory, těstoviny nebo sladké – při konzumaci jako posledního chodu způsobí nižší glukózový „výkyv“;
- krátká procházka po jídle – 10 minut chůze po jídle pomáhá snížit hladinu glukózy v krvi;
- ocet před jídlem – 1 lžíce jablečného octa rozmíchaná ve vodě před jídlem může zpomalit vstřebávání cukru;
- dezert? - ano, ale až po jídle – nikdy ne samostatně na lačno – tehdy má největší dopad na krevní cukr;
- masokostní vývary – výživově bohatý základ pro tělo i střeva, vhodné pít i samostatně, ideálně denně.

Suplementace zaměřená na podporu výkonu a snížení stresu

V dnešní době už nestačí spoléhat pouze na běžnou stravu, pokud chceme dosáhnout optimálního zdraví a výkonu – a to je jeden z důvodů, proč se suplementace stala součástí moderního přístupu ke zdraví a biohackingu.

V potravinách dochází ke ztrátě živin a minerálů v potravinách, a to zejména díky průmyslovému zpracování potravin, dlouhodobému skladování, přepravě a technologickému zpracování. Například obsah hořčíku v zelenině klesl za posledních 50 let o více než 20-30 % (Davis a kol., 2004).

Při výběru vhodných doplňků je potřeba dbát na kvalitu, složení a původ doplňků. Mezi faktory, které je dobré vzít v úvahu při výběru vhodných doplňků patří:

- důvěryhodnost značky a výrobce;

- certifikace správné výrobní praxe;
- jasné a přesné značení;
- kvalita ingrediencí.

Mezi významné suplementy je možné zařadit:

- Omega 3: Patří mezi esenciální živiny, které si tělo nedokáže samo vytvořit, a proto je musí přijímat z potravy. Má protizánětlivé účinky, silně podporuje srdce a krevní systém, podporuje mozek, zrak, sliznice a kůži. Doporučení biohackingu: Užívat denně s jídlem obsahujícím tuk.
- Hořčík (magnesium): Podílí se na více než 600 biochemických reakcí v našem těle: od produkce energie, bílkovin, genů až po správný chod nervového systému a svalů. Existuje více forem hořčíku, ale bysglycinát je efektivní, velmi dobře vstřebatelná forma, ideální pro svaly, spánek a nervový systém. Doporučení biohackingu: užívat večer před spaním.
- Vitamín D+K2: Hladiny vitamínu D je dobré si nechat změřit minimálně jednou až dvakrát za rok. Pokud trávíme hodně času uvnitř a málo času venku na slunci, je vhodné suplementovat vitamín D3. Podporuje imunitu, zdraví kostí a vstřebávání vápníku (vitamín D3 pomáhá vstřebávat vápník, ale vitamín K2 rozhoduje, kam se tento vápník v těle uloží). Doporučení biohackingu: užívat ráno s jídlem obsahujícím tuk.
- B komplex: obsahuje všechny klíčové vitamíny skupiny B ve vysoce vstřebatelných aktivních formách. Podporuje energii, nervový systém, detoxikaci, psychickou odolnost i hormonální rovnováhu. Je vhodný při únavě, stresu, problémech s trávením. Doporučení biohackingu: neužívat večer – může být stimulační, ideálně tedy ráno s jídlem.
- Ašvaganda: patří mezi adaptogeny podporující duševní zdraví. Podporuje odolnost vůči stresu, únavě a úzkostem a přispívá k relaxaci a lepšímu spánku.
- Probiotika: podporují trávení, obnovují střevní mikroflóru, posilují imunitu, zlepšují trávení a vstřebávání živin.
- Liposomální vitamín C: jedná se o vysoce vstřebatelnou formu vitamínu C, která zajišťuje účinné pronikání do buněk. Podporuje imunitu, zvýšenou zátěž a chronickou únavu. Doporučení biohackingu: užívat nalačno nebo s malým množstvím jídla.

6.1.7 Možnosti měření

V posledních letech zažívá biohacking obrovský rozmach, navazuje na něj i technologický vývoj a vznik vhodných měřících zařízení. S tím přichází i rostoucí zájem o nositelná zařízení, která umožňují sbírat data o těle a chování v reálném čase. Pozornost bude zaměřena na čtyři populární zařízení, která jsou využívána v komunitě biohackerů, sportovců a běžných uživatelů:

- **Apple Watch** – univerzální chytré hodinky s širokou funkcionalitou;
- **Oura Ring** – prsten zaměřený na spánek, regeneraci a klidové biomarkery;
- **Whoop Strap** – páska určená především pro sledování výkonu a regenerace;
- **Ultrahuman Ring** – prsten zaměřený na metabolické zdraví a stres.

Cílem je poskytnout přehledné srovnání těchto zařízení z pohledu biohackingu, tedy zejména toho, jak kvalitně měří spánek, HRV, stres, regeneraci a další vnitřní ukazatele zdraví.

Tab. 6.1: Srovnání měřících zařízení (Apple, 2024; Oura, 2024; Ultrahuman, 2024; Whoop, 2024)

Funkce / Zařízení	Apple Watch	Oura Ring	Whoop Strap	Ultrahuman Ring
Typ zařízení	Chytré hodinky	Prsten	Páska (strap)	Prsten
Spánek	Dobrý	Výborný	Výborný	Velmi dobrý
HRV	Měří (omezeně)	Ano	Ano	Ano
Tělesná teplota	Ne	Ano	Ano	Ano
Krevní kyslík (SpO_2)	Ano	Ano	Ano	Ano
Tréninkové metriky	Výborné	Výborné	Výborné	Omezené
Denní readiness skóre	Částečně	Ano	Ano	Ano
Stres a regenerace	Částečně	Výborně	Výborně	Výborně
Design / nošení	Viditelný	Nenápadný	Nenápadný	Nenápadný
Výdrž baterie	18–36 hodin	4–7 dní	4–5 dní	4–6 dní
Cena (orientačně)	10–15 000 Kč	8–12 000 Kč	6–9 000 Kč + předplatné	9–13 000 Kč + předplatné
Předplatné potřebné	Ne	Ano	Ano	Ano

Uvedená tabulka porovnává čtyři zařízení – Apple Watch, Oura Ring, Whoop Strap a Ultrahuman Ring – z pohledu využití v oblasti biohackingu a sledování zdraví či výkonnosti.

6.2 Shrnutí výzkumu: Dopad biohackingu na výkonnost projektových manažerů

Teoretická východiska platící v obecné rovině vedla k formulaci výzkumu, který se zaměřil na posouzení uvedených poznatků mezi projektovými manažery. Cílem tohoto výzkumu bylo prozkoumat, jak mohou vybrané principy biohackingu ovlivnit výkonnost, stresovou odolnost a subjektivní wellbeing projektových manažerů. Východiskem byla hypotéza, že zavedení jednoduchých behaviorálních změn (zlepšení spánku, denní pohyb, výživa a práce se světlem) může pozitivně ovlivnit nejen individuální výkonnost, ale také týmovou dynamiku.

Výzkum byl realizován formou smíšeného výzkumu (kvantitativní i kvalitativní část) na vzorku 7 projektových manažerů z různých firemních prostředí. Výzkum probíhal po dobu čtyř týdnů

a účastníci byli vyzváni k aplikaci vybraných biohackerských návyků, zejména v oblasti spánku, fyzické aktivity a výživy.

Použité metody zahrnovaly:

- dotazník – subjektivní hodnocení stresu, spánku, soustředění, výkonnosti a celkového wellbeingu;
- biometrické měření – pomocí zařízení jako Oura Ring, Apple Watch nebo Whoop (sledování HRV, spánku a aktivity);
- kvalitativní rozhovory – zaměřené na osobní zkušenosti, změny v chování a dopad na pracovní výkon a týmovou spolupráci.

Ověření hypotéz

Výzkum byl zaměřen na ověření dvou hlavních hypotéz.

H1: Projektoví manažeři, kteří pravidelně spí 7–8 hodin a sledují kvalitu spánku, vykazují vyšší úroveň soustředění a emoční stability.

Tato hypotéza byla potvrzena – u všech respondentů došlo ke zlepšení v oblasti soustředění a zvládání stresových situací.

H2: Pravidelná fyzická aktivita a denní expozice dennímu světlu koreluje s nižší mírou vyčerpání a větší odolností vůči stresu.

Hypotéza byla rovněž potvrzena – většina respondentů uváděla vyšší hladinu energie, stabilitu nálady a lepší regeneraci.

Kromě citovaných výpovědí přinesla analýza dotazníkových odpovědí i několik opakujících se trendů, které naznačují konkrétní souvislosti mezi zavedením drobných behaviorálních změn a subjektivně vnímanou výkonností či stabilitou během dne.

Zlepšení koncentrace díky úpravě spánku

Všichni respondenti, kteří během výzkumného období věnovali pozornost své spánkové hygieně – například pomocí pravidelného režimu usínání a vstávání, omezení modrého světla večer nebo lepší přípravy na spánek – uvedli, že v dopoledních hodinách zaznamenali zvýšenou schopnost soustředění, menší rozptýlení a rychlejší „rozjezd“ pracovního dne. Toto zjištění potvrzuje klíčovou roli kvalitního spánku pro mentální výkon, přičemž právě ráno bývá pro projektové manažery obdobím, kdy čelí důležitým rozhodnutím, analytickým úkolům nebo řízení týmových porad.

Stabilnější energie díky úpravě stravování a zařazení pohybu

Šest ze sedmi účastníků uvedlo, že po změně stravovacích návyků – konkrétně snížení množství rychlých sacharidů dopoledne a/nebo zařazení krátké chůze po jídle – méně často pociťují náhlé poklesy energie, výkyvy nálady nebo chuť na sladké. Tyto výsledky korespondují s vědeckými poznatky o vlivu glukózové stability na kognitivní výkon a emocionální rovnováhu. Zdá se, že i jednoduchý krok jako procházka po obědě nebo přeskládání pořadí potravin na talíři může mít měřitelný dopad na průběh pracovního dne.

Využití biometrických dat pro seberegulaci

Čtyři respondenti, kteří pravidelně používali nositelná zařízení (např. Oura Ring nebo Whoop), uvedli, že pozorují jasnou souvislost mezi subjektivním vnímáním stresu a hodnotou HRV. V některých případech tato data sloužila jako podnět ke změně chování – např. volba odpočinku místo dalšího pracovního zatížení, nebo naopak motivace k větší aktivitě. To ukazuje, že objektivní data mohou sloužit jako efektivní nástroj sebereflexe a včasného zásahu proti přetížení, což je v kontextu role projektového manažera velmi cenné.

Klíčová zjištění výzkumu:

- kvalitní spánek přispěl ke zvýšené emoční stabilitě a mentálnímu soustředění;
- fyzická aktivita a pobyt na denním světle výrazně snížily vnímaný stres;
- účastníci uváděli vyšší pocit sebedisciplíny a schopnosti řídit vlastní pozornost;
- došlo i k pozitivnímu dopadu na týmovou spolupráci – manažeři byli klidnější, předvídatelnější a empatičtější.

6.3 Diskuse, závěry a doporučení

Výsledky tohoto pilotního výzkumu ukazují, že i jednoduché biohackerské návyky mohou mít u projektových manažerů pozitivní dopad na jejich výkonnost, psychickou pohodu a týmovou kulturu. Zároveň bylo potvrzeno, že výkonnost není pouze otázkou technických dovedností, ale i schopnosti efektivně řídit vlastní tělo, mysl a každodenní návyky.

Doporučení pro praxi:

- podporujte kvalitní spánek projektových manažerů – například prostřednictvím flexibilní pracovní doby a osvěty o cirkadiánních rytmech;
- zařaďte krátké pauzy na pohyb během dne – i krátká chůze či protažení může výrazně snížit stres a zlepšit koncentraci;
- umožněte pobyt venku nebo práci z prostředí s denním světlem – přirozené světlo podporuje bdělost a stabilitu nálady;
- vzdělávejte týmy v oblasti biohackingu;
- zvažte integraci technologií (např. nositelných zařízení) pro sledování spánku, stresu a aktivity jako nástroje sebereflexe a prevence vyhoření.

Výsledky tohoto výzkumu potvrzují závěry odborné literatury, že dlouhodobá výkonnost a odolnost v náročných pracovních rolích je výrazně ovlivněna kvalitou spánku, schopností regulovat stres a udržovat kognitivní vitalitu (Walker, 2018; Panda, 2018). Současně ukazují, že biohacking – jakožto vědomá práce s rytmem dne, výživou a fyzickým tělem – může představovat efektivní nástroj pro podporu self-leadershipu, jak naznačují i práce Portiuse (2025) a Geng a Meachama (2025).

Význam cirkadiánního rytmu a práce se světlem je rovněž podpořen výzkumy Duffyho a Wrighta (2005) či Dunstera a kol. (2023), kteří ukazují na silný vztah mezi denním světlem, mentální výkonností a spánkovou kvalitou. Tento výzkum tak doplňuje rostoucí těleso důkazů o tom, že klíč k dlouhodobé výkonnosti neleží pouze v pracovních dovednostech, ale v každodenním biologickém nastavení člověka.

Závěrečné doporučení pro projektové manažery

Výkonnost projektového manažera nevychází pouze z metodických znalostí a pracovního nasazení, ale také ze schopnosti dlouhodobě udržet pozornost, klid, emoční stabilitu a zdraví. Na základě výzkumu i ověřených principů biohackingu by bylo dobré zavést do své každodenní rutiny tyto kroky.

Co dělat pravidelně pro vyšší výkon a nižší stres:

- Spánkový režim by měl být dodržován – Mělo by se usínat a vstávat ve stejnou dobu. Spánek v délce 7–8 hodin denně je považován za základ kognitivního výkonu, emoční rovnováhy i kvalitního rozhodování.

- Pobyt venku a ranní světlo by měly být zařazeny denně – Organismus by měl být vystaven přirozenému dennímu světlu, které napomáhá synchronizaci biologických hodin a podporuje bdělost, náladu i spánek.
- Pravidelný pohyb by měl být součástí každého dne – I krátká chůze, protažení nebo cvičení v délce alespoň 20 minut denně přispívají ke zvýšení odolnosti vůči stresu a zlepšení kognitivních funkcí.
- Strava by měla být konzumována v souladu s rytmem těla – Jídlo by mělo být zahájeno zeleninou, sacharidy by měly být podávány až na závěr. Sladkosti by se neměly konzumovat nalačno – i malé úpravy mohou významně ovlivnit stabilitu energie během dne.
- Denní rytmus by měl být respektován a mozek by neměl být večer přetěžován – Večerní expozice modrému světlu (displeje, LED) by měla být omezena a nahrazena klidnými aktivitami podporujícími přechod do spánku.
- Pozornost by měla být věnována dechu a mikro-pauzám – Pravidelné hluboké nádechy, krátké přestávky a techniky mindfulness napomáhají zvládání stresu a podporují regeneraci nervového systému.

Než se člověk pustí do dalších nástrojů produktivity nebo koučovacích kurzů, stojí za to vrátit se k úplným základům. Právě ty nejjednodušší a běžně dostupné věci totiž často mívají největší vliv na naši výkonnost i odolnost – stačí jim jen věnovat pozornost a dát jim v každodenním režimu prostor.

Tělu by měla být věnována pozornost – jedná se o inteligentní systém, který neustále poskytuje zpětnou vazbu. Tato zpětná vazba by měla být naslouchána a reflektována.

Měly by být budovány kvalitní vztahy – důvěra, otevřenost a upřímnost v týmu přispívají ke snížení vnitřního napětí a k vyšší efektivitě spolupráce.

Měly by být zařazovány meditace a chvilky ticha – i několik minut denně může být využito ke snížení napětí a znovunastavení pozornosti.

Dech by měl být vnímán jako nástroj regulace – hluboké dýchání nosem, ideálně směrem do břicha, napomáhá aktivaci parasympatického nervového systému a tím podpoře regenerace.

Kontakt s přírodou – bylo prokázáno, že pobyt v přírodním prostředí snižuje hladinu stresových hormonů, zlepšuje náladu a posiluje kreativitu. Prospěšné může být i krátké zastavení u zeleně nebo výhled z okna.

Seznam literatury

[1] AdventHealth. (2025). *What is Biohacking? AdventHealth blog.* [Online]. [on-line]. [cit. 2025-07-03]. Dostupné z: https://www.adventhealth.com/blog/what-biohacking.

[2] Apple. (2024). Apple Watch. [online]. [cit.2025-07-28]. Dostupné z: https://www.apple.com/watch/.

[3] Cagle, P. (2025). *What Is Biohacking? Explore the New Trend for Optimizing Health.* Ezra blog, 19 February 2025. [Online]. [cit. 2025-07-04]. Dostupné z: https://ezra.com/blog/what-is-biohacking.

[4] Cajochen, C., Münch, M., Kobialka, S., Kräuchi, K., Steiner, R., Oelhafen, P., Orgül, S., WirzJustice, A. (2005). High sensitivity of human melatonin, alertness, thermoregulation, and heart rate to short wavelength light. *Journal of Clinical*

Endocrinology & Metabolism, Vol. 90, No.3, s. 1311–1316. DOI: 10.1210/jc.2004-0957. ISSN 1945-7197.

[5] Davis, D.R., Epp, M.D., Riordan, H.D. (2004). Changes in USDA Food Composition Data for 43 Garden Crops, 1950 to 1999. *Journal of the American College of Nutrition*, Vol. 23, No. 6, s. 669–682. DOI: 10.1080/07315724.2004.10719409. ISSN 1541-1087.

[6] Derks, D., van Mierlo, H., Schmitz, E.B. (2014). A diary study on work-related smartphone use, psychological detachment and exhaustion: examining the role of the perceived segmentation norm. *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 19, No.1, s. 74–84. DOI: 10.1037/a0035076. ISSN 1076-8998.

[7] Design-light.cz. (b.r.). *Design Light – světelná řešení pro zdravější životní styl* [online]. [cit. 2025-07-28]. Dostupné z: https://www.design-light.cz/.

[8] Dodge, R., Daly, A.P., Huyton, J., Sanders, L.D. (2012). The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, Vol.2, No.3, s. 222–235. DOI: 10.5502/ijw.v2i3.4. ISSN 2198-1784.

[9] Dunster, G.P. a kol. (2023*).* Daytime light exposure is a strong predictor of seasonal variation in sleep and circadian timing of university students. *Journal of Pineal Research*, Vol. 74, No. 2, e12843. DOI: 10.1111/jpi.12843. ISSN 0742-3098.

[10] Duffy, J.F., Wright, K.P. (2005). Entrainment of the human circadian system by light. *Journal of Biological Rhythms*, Vol. 20, No. 4, s. 326–338. DOI: 10.1177/0748730405277983. ISSN 0748-7304.

[11] Fung, J., Moore, J. (2018). *Kompletní průvodce půstem: Jak léčit své tělo pomocí jednodenního i dlouhodobějšího vynechání jídla.* Překlad L.M. Čapková. 1. vyd. Brno: Jan Melvil Publishing, 324 s. ISBN 978-8075550620.

[12] Gangadharbatla, H. (2020). Biohacking: An exploratory study to understand the factors influencing the adoption of embedded technologies within the human body. *Heliyon*, Vol. 6, No. 5, e03931. DOI: 10.1016/j.heliyon. 2020.e03931. ISSN 2405-8440.

[13] Geng, C., Meacham, J. (2025). *What to know about biohacking.* Medical News Today, 14 March 2025. [Online]. [cit. 2025-07-03]. Dostupné z: https://www.medicalnewstoday.com/articles/what-to-know-about-biohacking.

[14] Gooley, J.J., Chamberlain, K., Smith, K.A., Khalsa, S.B.S., Rajaratnam, S.M.W., Van Reen, E., Zeitzer, J.M., Czeisler, C.A., Lockley, S.W. (2011). Exposure to room light before bedtime suppresses melatonin onset and shortens melatonin duration in humans. *Journal of Clinical Endocrinology & Metabolism*, Vol. 96, No. 3, s. 463–E472. DOI: 10.1210/jc.2010-2098. ISSN 1945-7197.

[15] Harter, J.K., Schmidt, F.L., Hayes, T.L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction-engagement and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 2, s. 268–279. DOI: 10.1037/0021-9010.87.2.268. ISSN 1939-1854.

[16] Health.com. (2025). *Biohacking Explained: How It Works, Benefits, and Beginner Tips. Health.com.* [Online]. [cit. 2025-07-03]. Dostupné z: https://www.health.com/biohacking-explained.

[17] Hobday, M. (2000). The Project-Based Organisation: an ideal form for managing complex products and systems? *Research Policy*, Vol. 29, No. 7–9, s. 871-893. DOI: 10.1016/S0048 7333(00)00110 4. ISSN 1873-7625.

[18] Kelloway, E.K., Barling, J. (2010). Leadership development as an intervention in occupational health psychology. *Work & Stress*, Vol. 24, No. 3, s. 260–279. ISSN 0267-8373.

[19] Kouzes, J.M., Posner, B.Z. (2017). *The Leadership Challenge: How to Make Extraordinary Things Happen in Organizations.* 6. vyd. Hoboken, NJ: Jossey-Bass. ISBN 978-1-119-27896-2.

[20] Lighthacker.cz. (b.r.). *Lighthacker – světlo pro výkon a regeneraci* [online]. [cit. 2025-07-28]. Dostupné z: https://www.lighthacker.cz/.

[21] Lindgren, M., Packendorff, J. (2006). Project leadership revisited: towards distributed leadership perspectives in project research. *International Journal of Project Organisation and Management*, Vol.1, No. 3, pp 285. DOI: 10.1504/IJPOM.2009.027540. ISSN 1740-2905.

[22] Longo, V.D., Panda, S. (2016). Fasting, circadian rhythms, and time-restricted feeding in healthy lifespan. *Cell Metabolism*, Vol. 2, No. 6, s. 1048–1059. DOI: 10.1016/j.cmet.2016.06.001. ISSN 1932-7420.

[23] Mitolight.cz. (b.r.). *Mitolight – terapeutické červené a infračervené světlo* [online]. [cit. 2025-07-28]. Dostupné z: https://www.mitolight.cz/.

[24] Northouse, P.G. (2019). *Leadership: Theory and Practice*. 8. vyd. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. 528 s. ISBN 978-1-5063-6231-1.

[25] Oura (2024). Oura Ring. [online][cit. 2025-07-28]. Dostupné z: https://ouraring.com.

[26] Platania, S., Morando, M., Gruttadauria, S.V., Koopmans, L. (2023). The Individual Work Performance Questionnaire: Psychometric Properties of the Italian Version. *European Journal of Investigation in Health, Psychology and Education*, Vol. 14, No. 1, s. 49–63. DOI: 10.3390/ejihpe14010004. ISSN 2254-9625.

[27] Panda, S. (2018). *The circadian code: lose weight, supercharge energy and sleep well every night.* London: Vermilion. 304 s. ISBN 978-178-5042-010.

[28] Portius, D. (2025). *Beyond Limits: The Fusion of Nature and Technology in Achieving Optimal Health—The Truth of Biohacking.* In: Plugmann, P. & Portius, D. (eds.) Innovations in Healthcare and Outcome Measurement. Cham: Springer Nature Switzerland, s. 79–91. DOI: 10.1007/978-3-031-77302-0_6. ISBN 978-303-1773-013.

[29] Radulno, A. a kol. (2016). Annual variation in daily light exposure and circadian change of melatonin and cortisol in Swedish office workers. *Journal of Physiological Anthropology*, Vol. 36, čl. 6. DOI: 10.1186/s40101-016-0103-9. ISSN 1880-679.

[30] Rubinstein, J.S., Meyer, D.E., Evans, J.E. (2001). Executive control of cognitive processes in task switching. *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance*, Vol. 27, No. 4. s. 763–97. DOI: 10.1037/0096-1523.27.4.763. ISSN 1939-1277.

[31] Ultrahuman (2024). Ultrahuman Ring. [online].[cit. 2025-07-28]. Dostupné z: https://ultrahuman.com/ring.

[32] Walker, M. (2018). *Why We Sleep: The New Science of Sleep and Dreams.* London: Penguin Books, 368 s. ISBN 9780141983769.

[33] Whoop (2024). Whoop Strap. [online]. [cit. 2025-07-28]. Dostupné z: https://www.whoop.com.

Jan Vávra

7 Hodnocení sociálních a environmentálních aspektů projektů

Současná společnost, průmyslové a obchodní podniky i subjekty v oblasti služeb se potýkají s řadou environmentálních a sociálních výzev, které ohrožují naše úsilí o dosažení udržitelnosti. Tyto problémy jsou komplexní a vzájemně propojené, přičemž jejich dopady se projevují na globální i lokální úrovni.

Jedním z nejpalčivějších problémů je změna klimatu, způsobená emisemi skleníkových plynů. Tyto plyny, zachycující teplo v atmosféře, vedou k nárůstu průměrné teploty Země. Důsledkem jsou častější a intenzivnější extrémní výkyvy počasí, úbytek biologické rozmanitosti, stoupající hladiny moří a v neposlední řadě také sociální dopady v podobě teplotního diskomfortu či vynucené migrace obyvatelstva. Dalším kritickým faktorem je hrozba vyčerpání přírodních zdrojů, jako je voda, lesy, a především nerostné suroviny. Tento trend vede k degradaci životního prostředí, ztrátě přirozených stanovišť pro mnoho druhů a stále častěji i ke konfliktům o přístup k těmto omezeným zdrojům.

Kromě problémů na straně vzácnějších vstupů narůstá i problematika na straně výstupů. Nekvalitní a nadměrná produkce generuje množství odpadů, zejména plastů, které znečišťují naše ekosystémy a oceány. Znečištění mikroplasty, nerozložitelnými látkami na bázi fluoru a dalšími perzistentními a toxickými látkami narušuje potravní řetězce, což má negativní dopady na lidské zdraví a celkový sociální blahobyt. Nelze opomenout ani závažné sociální problémy, jako je chronická chudoba ve více než jedné třetině méně rozvinutých regionů planety. Chudoba se projevuje nedostatečným přístupem k čisté vodě, zdravotní péči, vzdělání a dalším základním potřebám, čímž udržuje miliony lidí ve statutu chronické chudoby.

S ohledem na očekávaný růst populace v nadcházejících desetiletích se stává klíčovou otázkou zabezpečení dostupnosti a dostatku potravin. To bude vyžadovat přijetí udržitelných zemědělských postupů a efektivních distribučních systémů. V neposlední řadě dochází k rapidní ztrátě biologické rozmanitosti, což může vést ke kolapsu celých ekosystémů a mít dalekosáhlé negativní důsledky na lidskou společnost. Ochrana a zachování biodiverzity je proto pro udržení rovnováhy přírodního světa zcela zásadní.

Právě organizace a průmyslové podniky jsou klíčovým hybatelem, který svými inovacemi a efektivním využitím nástrojů projektového managementu může čelit zmíněným výzvám a implementovat změny s potenciálem se s nimi vypořádat. Současná podnikatelská praxe však na tyto změny často není připravena, ani jim není nakloněna. Navzdory rostoucímu tlaku na udržitelnost, v podnikové praxi bohužel stále převládá postoj, že environmentální a sociální opatření jsou vnímána jako faktory, které neplní základní účel podnikání a ohrožují konkurenceschopnost. Nefinanční aspekty jsou tak často hodnoceny jen okrajově, spíše formálně.

Většina ekonomicky a manažersky orientovaných disciplín je v současnosti orientována na tvorbu hodnoty při všech činnostech podniku s důrazem na štíhlost procesů. V této koncepci je snahou vyřadit všechny činnosti a úkony nepřidávající hodnotu. V řadě případů se však mezi tyto eliminované faktory ocitají i mnohé enviromentální a sociální aspekty a činnosti. Důvodem je obtížně vyjádřený přínos tvorby hodnoty při jejich realizaci, nejasná případná kapitalizace investic a v neposlední řadě i nedostatek znalostí, povědomí a rezistence ke změnám ze strany

managementu. Přitom v podnikatelské praxi mohou environmentální a sociální aktivity organizací vést ke snížení nákladů, inovacím nebo lepší pozici a image na trhu.

Tato kapitola si klade za cíl vyvrátit přesvědčení, že zahrnutí environmentálních nebo sociálních opatření je v rozporu s cílem podnikatelské činnosti, představuje proces nepřidávající hodnotu a tím ohrožuje konkurenceschopnost organizace (Bainbridge, 2008). Hodnocení sociálních a environmentálních dopadů je rovněž považováno za subjektivní a obtížně měřitelné, mnoho sociálních témat je zdánlivě možné jen obtížně vyjádřit objektivními parametry a nelze se tak vyvarovat subjektivnímu hodnocení (Ekener, Bratt, 2015). V neposlední řadě je třeba zmínit mýtus týkající se (ne)potřebnosti hodnotit projekt v rozměru tří dimenzí udržitelnosti (Silvius a kol., 2017). Všechna tato zažitá paradigma, která mohou představovat kontraverzní témata z hlediska efektivity podnikání, projektové praxe a aktuálních manažerských přístupů je možné zpochybnit a doložit, že hodnocení environmentální a sociální dimenze projektů a jejich výstupů je nejen možné, ale i osvojitelné a přínosné.

7.1 Udržitelný projektový management

V druhé čtvrtině 21. století bude čelit lidstvo bezprecedentním výzvám, vyžadující změnu v nazírání na stanovené cíle a charakter prováděných činností, které musí podporovat ekonomickou prosperitu, ale i sociální rovnost a environmentální odpovědnost.

Naléhavost situace je v různých regionech a společnostech vnímána odlišně. Rozvoj směrem k udržitelné společnosti má v různých ekonomických systémech rychlejší či pomalejší tempo, může procházet stagnací či zrychleními, nicméně nelze ignorovat objektivní problémy příliš dlouho. Odborná vědecká společnost, včetně Mezivládního panelu pro změnu klimatu (Intergovernmental Panel on Climate Change – IPCC) varuje, že na řadu změn již může být pozdě (IPPC, 2023). Státy, regiony i jednotlivé organizace budou muset přehodnotit své negativní dopady na společnost a životní prostředí a zmírnit jejich dopady a podpořit rozvoj pozitivních dopadů s konečným cílem přispět udržitelné společnosti.

7.1.1 Cesta k udržitelnosti

Organizace samotné již v tomto směru mění své chování. Mnohé z nich implementují zásady společenské odpovědnosti podniku (**Corporate Social Responsibility – CSR**), které zohledňují zájmy řady doposud opomíjených stakeholderů, včetně těch, které jsou ovlivněny nepřímo a usilují o oboustranně výhodná řešení. Koncept CSR zdůrazňuje odpovědnost, kterou organizace nese za dopady svých rozhodnutí a jednání na společnost a životní prostředí, transparentnost a etičnost svého chování. Udržitelnost je koncept, který odráží hodnoty a etické aspekty podniku a jeho managementu, a její integrace do podnikatelských rozhodnutí a jednání by měla jít nad rámec pouhého dodržování právních povinností.

Rozvoj směrem k udržitelnosti bude vyžadovat kromě konceptu CSR a udržitelného strategického managementu rovněž aplikovat zásady udržitelného projektového managementu, které napomohou změnit produkty a služby organizace, její procesy, využívané zdroje a materiály a v konečném důsledku i celý strategický management a systémy řízení. Při realizaci těchto změn bude kladen důraz na výstupy a výsledky projektů (projekty k udržitelnosti), ale i na samotné procesy vývoje a dodávání těchto výstupů (udržitelný management projektů) (IPMA, 2023).

V posledním desetiletí se udržitelný projektový management stal novou realitou v projektech. Uznávaný koncept tří pilířů udržitelnosti je založen na třech dimenzích udržitelnosti: ekonomické, environmentální a sociální, jinak též vyjádřené zjednodušenou formulací

udržitelného rámce tzv. The Triple Bottom Line – Profit, People, Planet (Elkington, 1997). Tentýž rámec by měl být aplikován i pro projekty a jejich řízení (Silvius, 2017). Vyváženým přístupem k rozvoji ve všech třech zmíněných dimenzích je možné reflektovat zmíněné a další nezmíněné společenské výzvy v procesu projektového řízení a respektovat tak principy udržitelnosti a kontext přijatých Cílů udržitelného rozvoje (Sustainable Development Goals – SDGs) (United Nations, 2015).

7.1.2 Hodnotový přínos nefinančních aspektů

Environmentální a sociální aspekty mohou generovat řadu finančních i nefinančních benefitů, ale i představovat rizika případných finančních a nefinančních ztrát, nebudou-li patřičně monitorovány a řízeny (Ambec, Lanoie, 2008). Některé z těchto dopadů jsou objektivní, dobře rozpoznatelné a obhajitelné. Jiné jsou hypotetické a vyžadují často holistický nadhled na rizika a příležitosti, které mohou při jejich vzniku nastat.

Mezi objektivní a uznávané environmentální aspekty jednoznačně patří optimalizace spotřeby zdrojů (energie, voda, suroviny), což přináší finanční úspory. Obdobně na straně výstupů je žádoucí snížení produkce odpadu, nekvalitní produkce, nadprodukce a emisí (Eccles, Stroehle, Zink, 2017). Obě tato opatření mají přímý pozitivní ekonomický důsledek ve snížení nákladů a zvýšení provozní efektivity.

Jiným významným environmentálním aspektem je schopnost identifikovat potenciální rizika spojená s poškozením životního prostředí v důsledku běžné provozní činnosti, transportu, ale i v důsledku úniků nebezpečných látek, havárií nebo nehod. Finanční výhodnost tohoto hodnocení je založena na předpokladu, že proaktivní přístup k těmto rizikům pomáhá organizacím předcházet finančním ztrátám, pokutám a právním sporům. Zároveň zajišťuje shodu s rostoucím počtem environmentálních regulací na národní i mezinárodní úrovni (Eccles, Ioannou, Serafeim, 2014).

Rostoucí zájem o udržitelné investice a tzv. „zelené“ produkty otevírá nové tržní příležitosti. Organizace s dobrým **ESG (Environmental-Social-Governance)** profilem jsou pro investory atraktivnější, jelikož jsou vnímány jako méně rizikové a s větším potenciálem dlouhodobého růstu. Mnohé investiční fondy a banky již dnes aktivně vyhledávají a upřednostňují společnosti a projektové záměry s prokázanou udržitelností (Friede, Busch, Bassen, 2015).

Již Fombrun (1996) dokládá, že organizace, které prokazatelně dbají na environmentální a sociální odpovědnost, si budují silnější a pozitivnější reputaci u zákazníků, investorů, zaměstnanců i široké veřejnosti. V dnešní době spotřebitelé i investoři stále více preferují společnosti s transparentními a etickými praktikami. Pozitivní vnímání značky může vést k zvýšení loajality zákazníků a přitahování talentovaných zaměstnanců (Carroll, Shabana, 2010).

V oblasti sociálních dopadů Porter a Kramer (2011) argumentují, že zaměření na lepší pracovní podmínky může podpořit a zvýšit angažovanost zaměstnanců, což se promítá do vyšší produktivity. Může také stimulovat inovace v rámci udržitelnějších produktů a služeb.

Transparentní komunikace a aktivní zapojení stakeholderů (zaměstnanci, dodavatelé, místní komunity, nevládní organizace, vláda) do procesu řízení environmentálních a sociálních dopadů posiluje vzájemnou důvěru a spolupráci (Mitchell, Agle, Wood, 1997). To může vést k plynulejšímu schvalování projektů, snížení konfliktů a budování dlouhodobých a stabilních partnerství (Ezeh a kol., 2024).

Doposud uvedené zásadní přínosy mají potenciál vytvářet, či ochránit hodnotu podniku a zpravidla je možné tento přínos i vyčíslit. Pro další benefity z hodnocení nefinančních aspektů je toto vyjádření již složitější a vyžaduje strategický nadhled managementu.

Zvýšení odolnosti a dlouhodobé udržitelnosti podniku. Organizace, které systematicky integrují environmentální a sociální aspekty do svého řízení projektů, jsou odolnější vůči vnějším šokům a změnám. To zahrnuje nejen odolnost vůči regulacím a rizikům, ale i schopnost adaptace na měnící se klimatické podmínky, nedostatek zdrojů nebo společenské tlaky. Proaktivní přístup k udržitelnosti posiluje schopnost podniku fungovat a prosperovat v dlouhodobém horizontu (Scheyvens, Lacey, Kennedy, 2016).

Zlepšení přístupu k talentům a angažovanost zaměstnanců. Tento přínos byl částečně zmíněn pod reputací, nicméně si zaslouží detailnější pohled, protože jde nad rámec pouhého "employer brandingu". Jedná se o hlubší dopad na interní kulturu a produktivitu. Současná generace pracovníků, zejména mileniálové, Generace Z a výhledově i Generace Alfa, kladou velký důraz na účel a hodnoty zaměstnavatele (Deloitte, 2025). Společnosti s prokazatelně silným závazkem k environmentálním a sociálním principům se stávají preferovanými zaměstnavateli, což jim umožňuje přitáhnout špičkové talenty v konkurenčním prostředí. Zaměstnanci, kteří věří, že jejich organizace jedná eticky a odpovědně, pociťují větší smysl své práce, jsou více loajální, angažovaní a produktivní (Aguinis, Glavas, 2012).

V neposlední řadě již Porter a Reinhardt (2007) připomínají, že sledování environmentálních a sociálních aspektů není jen o vyhýbání se problémům, ale o strategické investici do budoucí konkurenceschopnosti. Rostoucí poptávka po udržitelných řešeních a přísnější regulace nutí společnosti inovovat. Organizace s integrovaným environmentálním a sociálním přístupem jsou lépe schopny vyvíjet nové produkty, služby a obchodní modely, které splňují budoucí tržní požadavky a získávají konkurenční výhodu. Schopnost podniku předvídat budoucí trendy, ať už jde o preference spotřebitelů, technologický pokrok v oblasti udržitelnosti, nebo změny v globálních dodavatelských řetězcích, umožňuje strategické plánování a včasné investice do správných oblastí.

Nejen z uvedených argumentů by procesy projektového řízení měly zahrnovat a podporovat vyvážené hodnocení všech tří dimenzí udržitelnosti a podporovat tak dlouhodobé fungování organizace samotné a přispívat nejen k naplňovaní ekonomických cílů podnikání, ale i k udržitelnému působení organizace vytvářející hodnotu pro řadu relevantních stakeholderů a přeneseně přispívající společenskému blahobytu.

7.2 Environmetální a sociální aspekty

Aktivity organizace vyvolávají nejen žádoucí a zamýšlené ekonomické dopady, ale i nepřeberné množství mnohdy nezamýšlených, nežádoucích (ale i žádoucích a pozitivních) environmentálních a sociálních dopadů. To nabízí prostor pro hodnocení, vykazování nebo komunikaci dopadu aktivit a rozhodnutí managementu na přírodu a společnost a tvoří základ mnoha sad nebo rámců ukazatelů udržitelného rozvoje, jejichž cílem je měřit, komunikovat nebo hodnotit dopady nebo výkonnost organizace ve vztahu ke společnosti a životnímu prostředí. Zásadním východiskem je porozumění a rozpoznání jednotlivých environmetálních a sociálních aspektů organizace a schopnosti posuzovat jejich významnost.

Identifikace potenciálních environmentálních a sociálních dopadů aktivit, produktů a jiných výstupů projektu vychází z mezinárodně uznávaných standardů, dohod a dalších oficiálních dokumentů, mimo jiné:

- Cíle udržitelného rozvoje OSN (SDGs);
- Agenda 2030 pro udržitelný rozvoj;
- Global Compact OSN;
- Standardy GRI (GRI – Global Reporting Initiative);

- Všeobecná deklarace lidských práv OSN;
- Standard SA8000:2014 (mezinárodní standard pro CSR vydaný společností Social Accountability International);
- Standardy Rady pro udržitelné účetní standardy (Sustainability Accounting Standards Board – SASB);
- Mezinárodní pakt o občanských a politických právech (International Covenant on Civil and Political Rights – ICCPR);
- Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech (International Covenant on Economic, Social and Cultural Rights – ICESCR);
- Úmluva o odstranění všech forem diskriminace žen (The Committee on the Elimination of Discrimination against Women – CEDAW);
- Deklarace Mezinárodní organizace práce (International Labour Organization – ILO) o základních principech a právech při práci;
- Metodiky Life Cycle Assessement (LCA) a Social-Life Cycle Assessement S-LCA;
- Standard IPMA – Sustainable Project Management, ICB 4, Reference Guide;
- Sustainable Project Management: The GPM Reference Guide (GPM – Green Project Management);
- The GPM® P5™ Standard for Sustainability in Project Management;
- a jiné.

Tyto dokumenty se vzájemně doplňují a podporují. Východiskem v kontextu udržitelnosti jsou v současné době zejména Agenda 2030, která je globálním plánem udržitelného rozvoje, který schválily členské státy OSN v roce 2015. Její součástí je 17 Cílů udržitelného rozvoje (SDGs), kterým již v minulosti předcházely méně konkrétnější cíle udržitelnosti (United Nations, 2015). Global Compact (UN Global Compact, n.d.) je iniciativa, podporující SDGs na úrovni podniků, která vyzývá k přijetí udržitelných a odpovědných podnikatelských praktik a zmíněné Standardy GRI přestavují nejčastěji zmiňovaný a využívaný rámec pro zprávy o udržitelnosti, který zpravidla slouží jako celosvětový standard pro podniky, organizace a vlády, aby mohly systematicky a konzistentně informovat o svých environmentálních, sociálních, ekonomických a správních dopadech s využitím porovnatelných metrik (Global Reporting Initiative, 2025).

7.2.1 Environmentální aspekty

Při vymezení relevantních environmentálních aspektů je možné využít různých klasifikačních opor. Robustní rámec pro samotný proces identifikace a řízení environmentálních aspektů v podnicích poskytuje standard ISO 14001, který organizaci umožní systematizovat přístup k environmentálnímu managementu. Standard však není dostatečně konkrétní v jednotlivých environmentálních dopadech (ISO, 2015). Částečně lze využít metodiku hodnocení životního cyklu LCA standardizovanou v normách ISO 14040 a ISO 14044, která již konkrétněji a systematicky identifikuje a kvantifikuje environmentální aspekty (vstupy a výstupy) v každé fázi životního cyklu produktu (ISO, 2006). Hodnocení dopadů konkrétního výrobku nebo služby po celém jeho životním cyklu však není příliš vhodné pro potřeby projektů s jednoznačně formulovaným začátkem a koncem. Třebaže komplexní pohled na životní cyklus dodaného produktu je důležitý, je hodnocení podél životního cyklu často složité, nákladné a mnohdy nemožné. Všechny klasifikační opory však v zásadě obsahují zaměření na vstupy (environmentální zdroje), výstupy (chtěné i nechtěné) a případné další dopady na environment.

Pro následující výčet environmentálních aspektů je v základu zvolena klasifikace podle Standardů GRI, jednak z důvodu, že se jedná o jedny z nejpoužívanějších a nejuznávanějších standardů pro reporting udržitelnosti na světě, a zároveň také poskytují pro environmentální aspekty specifické ukazatele, o kterých bude více pojednáno v kapitole 7.3.

Standardy GRI nabízí hodnocení na základě sérií standardů, jednak univerzálních, a dále tematických, které se dělí do tří hlavních dimenzí udržitelnosti: ekonomických, environmentálních a sociálních. Pro hodnocení environmentálních dopadů nabízí sadu tematických standardů GRI pro následující environmentální kategorie (Global Reporting Initiative, 2025):

1. Materiály;
2. Energie;
3. Voda a odpadní vody;
4. Biodiverzita;
5. Emise;
6. Odpad;
7. Environmentální hodnocení dodavatelů.

Tímto rozsahem environmentální standardy pokrývají a dokládají dopad organizace na přírodní systémy, včetně půdy, ovzduší, vody a ekosystémů. GRI také vyvíjí tzv. sektorové standardy, které poskytují specifické pokyny pro vysoce dopadová odvětví (např. ropný a plynárenský průmysl, zemědělství, těžba atd.). Tyto sektorové standardy v řadě případů doplňují a rozšiřují tematické environmentální GRI standardy (Global Reporting Initiative, 2025).

Společnost Green Project Management (GPM) ve své nejnovější verzi svého standardu: The GPM® P5™ Standard for Sustainability in Project Management (verze 3.0), předkládá odlišnou klasifikaci environmentálních kategorií (GPM, 2023):

1. Doprava *(místní zadávání veřejných zakázek, digitální komunikace, cestování a dojíždění, logistika);*
2. Energie *(spotřeba energie, emise skleníkových plynů, obnovitelné zdroje a návratnost čisté energie)*;
3. Půda, vzduch a voda (*biologická rozmanitost, kvalita ovzduší a vody, spotřeba vody, vytlačování vody, eroze a regenerace půdy, hlukové znečištění);*
4. Spotřeba *(recyklace a opětovné použití, znečištění a likvidace odpadu, produkce odpadu).*

V této klasifikaci jsou některá témata více diskutována (např. doprava), mnohá jsou však opomíjena, např. oblast materiálů se primárně zaměřuje na problematiku recyklace. Přesto se jedná opět o komplexní vymezení relevantních environmentálních faktorů.

Pro případ komplexně pojatého dopadu na environment je možné využít kategorie dopadů podle zmíněné metodiky LCA, která velmi detailně hodnotí např. *potenciál globálního oteplování, okyselování, eutrofizace, fotochemického smogu, spotřeba zdrojů, spotřeba vody, využití půdy, ale navíc i dopady na lidské zdraví a ekotoxicitu* a mnohé další. Navíc pro tyto kategorie nabízí hodnocení v podobě konkrétních ekvivalentních veličin (ISO, 2006).

V systému hodnocení při posuzování vlivů záměrů na životní prostředí EIA (EIA – Environmental Impact Assessement) jsou implicitně vymezeny environmentální kategorie: *voda, ovzduší, půda a geologické prostředí, rostliny a živočichové (biodiverzita, ekosystémy), klima (včetně emisí GHG), odpadové hospodářství, lidé a jejich zdraví*, ale navíc vymezeny kategorie *krajina a ráz krajiny, hluk a vibrace, hmotný majetek a kulturní památky*. Třebaže v procesu EIA jde spíše o proces a identifikaci dopadů konkrétního projektu, vymezené implicitní kategorie vhodně dokreslují předchozí klasifikace (Zákon č. 100/2001 Sb., ve znění pozdějších předpisů).

V uvedené kombinaci klasifikací je možné vysledovat prakticky všechny relevantní kategorie environmentálních aspektů a případných dopadů, které může organizace svými aktivitami a projekty ovlivnit.

7.2.2 Sociální aspekty

Pro vymezení relevantních sociálních aspektů je opět možné využít různých klasifikačních opor. Již zmíněná společnost GRI poskytuje klasifikaci v sérii sociálních kategorií GRI standardů. Stejně jako u environmentálních standardů, každý standard v této sérii se zaměřuje na konkrétní sociální téma. Pro pochopení šíře sociálních aspektů je vhodná mezinárodní norma ISO 26000: Guidance on Social Responsibility (Pokyny pro společenskou odpovědnost), která definuje klíčové principy a základní témata společenské odpovědnosti organizace, nicméně není orientována pouze na sociální dimenzi (ISO, 2010).

Ostatní normy jako United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights (UNGPs), nebo SA8000: Social Accountability Standard (Standard pro sociální odpovědnost) se již více konkretizují na oblast předcházení a řešení rizik nepříznivých dopadů na lidská práva nebo pracovní podmínky a nepokrývají širší spektrum potenciálních sociálních aspektů. Vzhledem ke kontinuitě s předchozí enviromentální kategorizací podle GRI a s ohledem na komplexní a detailní rámec pro reportování a hodnocení široké škály sociálních dopadů, bude opět primárně využita klasifikace podle série standardů GRI. I tato série poskytuje pro sociální aspekty specifické ukazatele, z nichž některé budou blíže představené v kapitole 7.3.

Sociální kategorie (standardy) podle GRI pokrývají (Global Reporting Initiative, 2025):

1. Zaměstnanost;
2. Vztahy mezi zaměstnavateli a zaměstnanci;
3. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci;
4. Školení a vzdělávání;
5. Diverzita a rovné příležitosti;
6. Nediskriminace;
7. Svoboda sdružování a kolektivní vyjednávání;
8. Dětská práce;
9. Nucená nebo povinná práce;
10. Bezpečnostní praktiky;
11. Práva původních obyvatel;
12. Hodnocení lidských práv;
13. Místní komunity;
14. Sociální hodnocení dodavatelů;
15. Veřejná politika;
16. Zdraví a bezpečnost zákazníků;
17. Marketing a označování;
18. Ochrana soukromí zákazníků.

Obdobně jako pro série environmentálních standardů GRI mohou série sociálních standardů GRI doplňovat a rozšiřovat sektorové standardy.

Společnost GPM i pro sociální kategorie dopadů předkládá vlastní (odlišně strukturovanou) klasifikaci (GPM, 2023):

1. Pracovněprávní postupy a důstojná práce *(zaměstnání a personální obsazení, vztahy mezi zaměstnanci a managementem, bezpečnost a ochrana zdraví při práci na projektech, školení a kvalifikace, organizační vzdělávání, rovné příležitosti, rozvoj místních kompetencí, harmonie mezi pracovním a soukromým životem a duševní zdraví);*
2. Společnost a zákazníci *(zapojení komunity, veřejná politika a dodržování předpisů, ochrana domorodých a kmenových obyvatel, zdraví a bezpečnost zákazníků, označování produktů a služeb, ochrana soukromí a údajů zákazníků);*

3. Lidská práva *(obtěžování a diskriminace, práce přiměřená věku, nucená a nedobrovolná práce, důstojnost, rozmanitost, rovnost a začlenění);*
4. Etické chování *(udržitelné postupy a smlouvy v oblasti zadávání veřejných zakázek, boj proti korupci, spravedlivá soutěž, odpovědné technologie, ekologická tvrzení a greenwashing).*

Mnohým tématům se věnuje podrobněji než GRI, mnohé stakeholdery (např. partnery) však tato klasifikace opomíjí nebo je zmiňuje okrajově.

Vymezení sociálních aspektů je v zásadě komplikovanější než pro environmentální aspekty. Zatímco pro environmentální dopady jsou formulovány kategorie dopadů (např. v metodice LCA), pro sociální dopady není řada sociálních kategorií dopadů jednoznačně vymezena, chybí dostatečné zmapovaní sociálních kauzalit (social pathways) a konečných dopadů (social hotspots). Navíc tyto sociální dopady v řadě případů nejsou stálé, nové vznikají, staré mohou zanikat, sociální kauzality se mohou měnit v důsledku řady společenských změn (Ekener, Bratt, 2015). Zásadním doporučením je proto orientace na významné stakeholdery a pro ně pak je určující opět zvolit významné podkategorie dopadu. Vypracovaná metodika S-LCA vymezuje šest kategorii stakeholderů, pro které rovněž definuje doporučené podkategorie sociálních dopadů (Benoît Norris, Mazijn, 2009):

1. Pracovníci *(spravedlivé mzdy, zdraví a bezpečnost při práci, pracovní doba, nediskriminace a rovné příležitosti, svoboda sdružování a kolektivní vyjednávání, dětská práce a nucená práce, sociální jistoty);*
2. Místní komunity *(místní zaměstnanost a ekonomický dopad, přístup k přírodním zdrojům (voda, půda), kulturní dědictví, bezpečnost a zdraví komunity, zapojení komunit, sociální infrastruktura);*
3. Spotřebitelé *(zdraví a bezpečnost produktů, ochrana soukromí a dat, transparentnost a označování, dostupnost a přístupnost, mechanismy zpětné vazby);*
4. Společnost *(příspěvek k ekonomickému rozvoji, veřejná politika a lobbing, antikorupční jednání, spravedlivá konkurence, zdanění);*
5. Ostatní účastníci hodnotového řetězce *(sociální rizika v dodavatelském řetězci, etické obchodní praktiky s dodavateli);*
6. Děti *(dětská práce, zdraví a bezpečnost dětí, marketing a etická komunikace zaměřená na děti, dopady na vzdělávání a rozvoj dětí, práva dětí).*

Metodika S-LCA představuje přehledný rámec a alternativu vedle standardů GRI nebo klasifikace podle GPM, třebaže i pro metodiku S-LCA je patrná inspirace standardy GRI. Společně pak tyto klasifikace pokrývají všechny relevantní kategorie sociálních aspektů a případných dopadů organizace a projektů.

7.2.3 Vícedimenzionální aspekty

Mnohé aspekty již není vhodné považovat za příslušné pouze jedné dimenzi. Energie představuje v současnosti zásadní nikoliv jen environmentální, ale i ekonomický až sociální problém, původně environmentálně vnímaná biodiverzita mění podmínky života lidstva a má významný ekonomický a sociální dopad. Z tohoto důvodu mimo série environmentálních a sociálních standardů vydává GRI i další samostatné „univerzální“ standardy GRI, které byly vyhodnoceny coby významné a přesahující příslušnost pouze k jedné z dimenzí udržitelnosti. Mezi univerzální kategorie s přesahem zasahující více dimenzí udržitelnosti zatím patří (Global Reporting Initiative, 2025):

1. Biodiverzita – tento standard již vyžaduje širší rozsah informace o dopadech v celém hodnotovém řetězci. Z čistě environmentálního pojetí je biodiverzita vnímána i v kontextu sociálním, s přímým dopadem na kvalitu života společnosti.

2. Klimatická změna – se zaměřuje na to, jak mohou organizace zveřejňovat své dopady související se změnou klimatu a jak tyto dopady řídí. Standard zahrnuje zveřejnění informací o emisích skleníkových plynů (rozsah 1, 2 a 3), plánech klimatické transformace a adaptace a sociálních dopadech opatření v oblasti klimatu, zejména na pracovníky, komunity a domorodé obyvatelstvo. Opět se jedná o aspekt environmentální a zároveň sociální.
3. Energie – tento standard doplňuje environmentální GRI standard „Energie“, obsahuje informace o energetické účinnosti a přechodu na obnovitelné zdroje. Z environmentálního aspektu se v současnosti energie a politiky jejich zajištění ukazují coby ekonomický i sociální aspekt.

Pro úplné dokreslení komplexního přístupu organizace GRI je možné doplnit i sérii ekonomických standardů GRI, která je orientovaná na dimenzi ekonomických témat, které kromě finančního zdraví a ekonomické výkonnosti v sobě zahrnují i etickou dimenzi podnikání nebo odpovědnost při správě organizace (Global Reporting Initiative, 2025):

1. ekonomická výkonnost;
2. přítomnost na trhu;
3. nepřímé ekonomické dopady;
4. nákupní praktiky;
5. protikorupční opatření;
6. antimonopolní chování;
7. daně.

Třebaže se série standardů GRI popisuje jako ekonomická, je již jen ze samotného stručného popisu patrný i významný sociálně-etický kontext.

Standardy GRI nejsou jediným komplexním rámcem pro hodnocení aspektů udržitelnosti. Vzniklé Evropské standardy pro vykazování udržitelnosti (ESRS) představují obdobnou nástroj pro klasifikaci aspektů. Struktura ESRS dokládá, že jsou do značné míry inspirovány GRI standardy (Evropská komise, 2023). I když jsou ESRS specifické pro Evropskou unii, GRI standardy zůstávají důležité pro organizace, které chtějí reportovat v širším mezinárodním kontextu. Jiné standardy jako International Sustainability Standards Board (ISSB) Standards (IFRS Sustainability Disclosure Standards) nebo Sustainability Accounting Standards Board (SASB) Standards řeší více finanční významnost a podporu informací pro investory. Schopnost organizace uvědomit si všechny potenciální aspekty a s nimi spojené negativní a pozitivní dopady je základním předpokladem pro následné řízení těchto dopadů.

7.3 Environmentální a sociální ukazatele

7.3.1 Materialita dopadů

Jak již bylo zmíněno, organizace musí zvážit, které aspekty považuje za důležité. Kromě samotných ekonomických výsledků, tvorby hodnoty pro vlastníky, což představuje podstatu a klíčový faktor prosperity a dlouhodobého zvyšování hodnoty organizace, má organizace svůj vliv i na vnější svět. Jak významný vliv na ekonomiku, životní prostředí a společnost, včetně dopadů na lidská práva organizace vytváří, předurčuje, zda by měl být tento vliv řízen a do jaké míry. Faktor významnosti dopadů organizace se označuje pojmem materialita (Global Reporting Initiative, 2025).

Osvojení procesu určení materiálních témat, je zcela zásadní pro efektivní hodnocení, ale zásadní benefit je nutné považovat zejména přínos z následného řízení environmentálních a sociálních dopadů. Není žádoucí ani reálné sledovat a řídit všechny environmentální a sociální

dopady organizace. Řadu z nich sleduje povinně z titulu legislativní povinnosti, sledování a vykazování dalších „nepovinných“ ukazatelů musí být jednoznačně podpořeno účelem, který bude hodnocení naplňovat, hodnotou pro konkrétní stakeholdery.

Prvním krokem je pochopení konceptu hodnoty v kontextu organizace. Východiskem je účel a proces tvorby hodnoty v organizaci, tedy co dělá, jaký je její obchodní model, produkty, služby a na jakých trzích působí. Je nezbytná identifikace celého hodnotového řetězce organizace, od získávání surovin, přes výrobu, distribuci, používání produktů až po jejich konec životnosti. Podél tohoto životního cyklu je klíčové zvážit dopady v hodnotovém řetězci, identifikovat všechny zainteresované strany, zejména v kontextu: jakou hodnotu přináší organizaci a jakou hodnotu jim naopak organizace poskytuje. V neposlední řadě je nutné posoudit relevantní makroekonomické prostředí a očekávání zúčastněných stran, tedy co vyžadují zákony a jaká jsou očekávání identifikovaných klíčových stakeholderů.

Druhým krokem je identifikace skutečných a potenciálních dopadů. V tomto kroku organizace identifikuje širokou škálu svých skutečných (již nastalých) a potenciálních (které mohou nastat) pozitivních i negativních dopadů na ekonomickou výkonnost, environmentální přívětivost a sociální odpovědnost. To zahrnuje systematickou analýzu všech činností, produktů a služeb organizace a jejích obchodních vztahů. Zdrojem pro identifikaci mohou být například interní analýzy rizik, stížnosti zúčastněných stran, mediální ohlasy, zveřejněné statistiky, benchmarking nebo expertní odhady.

Třetím krokem je posouzení významu každého dopadu. Významnost dopadu se posuzuje obdobně jako u řízení rizik na základě dvou klíčových kritérií: míra dopadu (závažnost dopadu pro negativní dopady, rozsah pro pozitivní dopady) a pravděpodobnost, že k dopadu dojde. Zde je žádoucí zapojení interních odborníků, externích specialistů a zúčastněných stran, aby se zajistil co nejobjektivnější pohled.

Posledním krokem je prioritizace na základě posouzení významnosti. U každého významného dopadu je žádoucí popsat, čím je významný a jak bude řízen, tedy jaké politiky, postupy, akce, cíle a ukazatele budou pro jeho správu zavedeny. Výsledkem a odměnou tohoto ne zcela jednoduchého procesu by měl být výčet několika významných sociálních a environmentálních témat, které jsou pro tvorbu a zachování hodnoty a udržitelnost organizace skutečně zásadní a důležité. Počet takto vymezených témat závisí na velikosti, rozsahu a míře rizikovosti aktivit organizace, nicméně jejich počet by měl být pro každou dimenzi (environmentální, sociální) pouze v řádu jednotek. Témata musí odrážet pouze významné ekonomické, environmentální a sociální dopady, všechna méně významná (nekritická, neohrožující, nevytvářející hodnotu) témata nemusí být nadále systematicky podchycena a hodnocena. Materialita však není statická. Organizace by měla proces materiality pravidelně opakovat (revidovat) např. ročně nebo při významných změnách v podnikání či externím prostředí (Global Reporting Initiative, 2025).

Organizace po výběru materiálních témat volí cíle a cesty, jak těchto cílů dosáhnout a ve vztahu k těmto cílů, (které by měli být SMART, tzn. mimo jiné měřitelné) coby jeden z klíčových faktorů úspěšného řízení (Figge, Hahn, 2018), volí relevantní ukazatele.

7.3.2 Proces volby ukazatelů

Obecnou funkcí ukazatelů je využití pro zhodnocení stavu a vývoje naplňování cílů a záměrů zvažovaného systému (Gallopin, 1997). Plní nezastupitelnou roli při rozhodovacích procesech nejen schopností odrážet stav a „zdraví“ systému, ale i poskytováním varovných signálů a schopností předpovídat budoucí vývoj (Massa, 2017). A v neposlední řadě umožňují srovnávat sledované hodnoty v čase, v místě či v konkrétní situaci (Stahl a kol., 2011).

Stejně jako ekonomické ukazatele sledují cíle ekonomické efektivity, ukazatele enviromentální a sociální by měly být vždy navázány na relevantní cíle, současných nebo potenciálních

environmentálních problémů a sociálních dopadů a být konkrétně vymezeny jednotkou, periodicitou stanovení a hranicemi systému. Již v roce 2001 byly formulovány jednoduché požadavky pro ukazatele udržitelnosti podniku, které by primárně měly odrážet samotné aspekty udržitelnosti a zároveň byly použitelné pro většinu podniků (Veleva, Ellenbecker, 2001). Využitelnost je podmíněna jednoduchým a snadným způsobem implementace, zjišťování a prezentování, přičemž je žádoucí nepoužívat nadměrný počet ukazatelů.

Karlsson a kol. (2007) rovněž vymezili požadavky na ukazatele, které by krom uvedených měly být formulovány transparentně, jednotně a být odsouhlaseny ostatními stakeholdery. Navíc je žádoucí omezit využívání či se zcela vyhnout ukazatelům, které mohou být ovlivněny rozdílností přírodních, kulturních, politických či jiných okolností (Karlsson a kol., 2007). Winograd a Farrow (2007) sumarizovali využití ukazatelů udržitelnosti podle úrovně na ukazatele globální, regionální, národní, lokální, sektorové až podnikové a zároveň pravděpodobně nejrozsáhleji konkretizovali obecné požadavky na hodnocení informací, kterými jsou (Winograd and Farrow, 2007):

- kvalita a spolehlivost;
- dostupnost;
- vhodnost z hlediska času a místa;
- náklady na zjišťování.

Pro jednotlivé ukazatele pak formulovali další požadavky:

- měřitelnost;
- relevantnost;
- vypovídací schopnost;
- citlivost vůči změnám;
- konkrétnost;
- jasná kauzalita (vztah příčina – důsledek);
- vazba na cíle a milníky;
- náklady na vývoj.

A konečně pro efektivitu jejich využití zvažovat pro ukazatele:

- omezení v počtu;
- dobu platnosti;
- jasnou konstrukci;
- použitelnost;
- nezbytnost (nadbytečnost);
- interpretaci;
- predikovatelnost i retrospektivnost.

Opakovaný požadavek vymezení vhodného počtu ukazatelů je pro efektivitu hodnocení zásadní, z hlediska minimálního počtu je nutné použít dostatečné množství ukazatelů pro pokrytí všech klíčových dimenzí, cílů a hledisek udržitelnosti, ale je třeba omezit jejich počet z důvodu reálné možnosti jejich stanovení, zahlcení daty a ztrátou vazeb na klíčové cíle (Hubbard, 2014). Nadměrné množství ukazatelů je náročné na sběr dat, efektivní vyhodnocování i schopnost systematicky a dlouhodobě řídit všechny sledované parametry.

Parmenter (2015) dokládal neefektivnost managementu podniku při formulaci více jak dvaceti klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI), které vyústí v celkovou ztrátu strategického směřování, řiditelnosti všech cílů zároveň a v konečném důsledku celkovou ztrátu výkonnosti. Panuje shoda, že ke každému cíli je vhodné formulovat nejlépe 1-2 ukazatele, maximálně však 3-4 (Parmenter, 2020).

Barr (2017) uvádí jednoduchý návod formulace žádoucího počtu ukazatelů jednoduchým pravidlem, při kterém postupuje od formulace všech globálních cílů k volbě (redukci) maximálního počtu tří podřízených prioritních cílů a následného výběru maximálně tří ukazatelů pro každý z nich, čímž stanovil ideální počet devíti ukazatelů vztažených k jednomu globálnímu cíli. Pokud byl v kapitole 7.3.1 doporučován počet významných (materiálních) environmentálních a sociálních dopadů pro každou dimenzi pouze v řádu jednotek, může být pro jejich hodnocení zvoleno cca 2-3 násobek jednoduchých ukazatelů. Pro každou dimenzi je jistě možné formulovat řadu dopadů, které mohou záviset na typu odvětví, aktuálním tržním postavení podniku, konkurenčnímu prostředí, dostupnosti zdrojů, míře nebezpečnosti výroby a vazbách na okolí, stakeholderech, a řadě dalších aspektů, a může tak být obtížné vymezit pouze tři prioritní, jak doporučuje Barr. Nicméně je to právě Hubbardem oprávněný požadavek na reálné možnosti stanovení ukazatelů, riziko zahlcení daty a ztrátou vazeb na klíčové dopady, který by měl management respektovat a počet významných environmetálních a sociálních dopadů omezit (Hubbard, 2014).

Od samotného počátku formulace nefinančních ukazatelů a ukazatelů udržitelnosti patřila mezi klíčové charakteristiky ukazatelů, kromě počtu a vazby na cíle, také jednoduchost a snadnost stanovení, tím spíše, že se v otázkách udržitelnosti často jednalo o zcela nové pohledy na podnikové činnosti. V souvislosti s tímto požadavkem připomíná Veleva a Elenbecker (2001), že volba klíčových environmentálních a sociálních ukazatelů je neustálý proces reagující na vývoj okolního prostředí podniku.

7.3.3 Ukazatele pro environmentální a sociální aspekty projektů

Na základě proklamovaných přínosů z hodnocení nefinančních aspektů uvedených v kapitole 7.1.2 v kombinaci s výčtem environmentálních a sociálních aspektů v kapitole 7.2 je možné vymezit a shrnout kategorie ukazatelů, která mají potenciál podporovat řízení významných dopadů. Jejich konstrukce by měla být založena na sledování jednoduchých veličin, kterými jsou absolutní hodnoty, intenzita na jednotku výstupu nebo jiný nákladový faktor; relativní podíl (%), počet za sledované období apod. (Global Reporting Initiative, 2025). Návrh příkladů obvyklých ukazatelů pro jednotlivé environmentální dopady včetně jednotek a cílových hodnot je uveden v tabulce 7.1.

Tab. 7.1: Přehled typových ukazatelů pro environmentální dopady

Kategorie dopadu	**Název**	**Popis**	**Jednotka**	**Cílová hodnota (směr)**
Spotřeba zdrojů (energie, voda, materiál, …)	Absolutní spotřeba	Celkový objem zdroje za sledované období	kWh, GJ, m³, tuny, kg,	min
	Intenzita	Spotřeba energie na jednotku výstupu (projektu)	kWh, GJ, m³, tuny, kg / PU*	min
	Podíl obnovitelných/ recyklovaných zdrojů	Procento pocházející z obnovitelných/ recyklovaných zdrojů	%	max
Prevence a řízení rizik	Shoda s předpisy a environmentální pokuty a sankce	Počet a výše environmentálních pokut, sankcí nebo právních sporů.	počet, Kč, EUR	min
	Identifikace a hodnocení environmentálních rizik	Procento projektů s provedeným hodnocením EIA	počet	max

	Implementace preventivních a mitigačních opatření	Procento identifikovaných environmentálních rizik s preventivními nebo mitigačními opatřeními	%	max
Výrobky	Ekologická stopa produktu / (LCA)	Celkový dopad produktu/služby na životní prostředí	např. kg CO2e / PU*, m² zabrané půdy, spotřeba vody, aj.	min
	Podíl recyklovatelných** materiálů v produktu	Procento hmotnosti nebo objemu materiálu v konečném výrobku, které je recyklovatelné	%	max
	Environmentální certifikace	Získaná environmentální certifikace produktu	binární (ano/ne)	ano
Odpady	Celková produkce	Celková produkce odpadu za sledované období (projekt)	kg, t, m^3	min
	Celková produkce odpadu na jednotku výstupu	Produkce odpadu na jednotku výstupu (projektu)	kg, t, m^3 / PU*	min
	Míra opětovného využití	Procento odpadu k dalšímu využití	%	max
	Náklady na likvidaci	Celkové náklady na likvidaci odpadu	Kč, EUR	min
Nekvalita	Míra zmetkovitosti / rework	Procento výrobků k přepracování, nebo k vyřazení	%	min
	Náklady na vady kvality	Náklady spojené s opravami, zárukami, recall, nebo kompenzacemi	Kč, EUR	min
Emise	Emise skleníkových plynů	Přímé (Scope 1), i nepřímé emise (Scope 2 a Scope 3)	tCO2e	min
	Celkové emise	Množství specifických znečišťujících látek do ovzduší, půdy, vody	kg, tuny, mg/litr (koncentrace)	min
Nadměrná produkce	Míra využití kapacity (plýtvání)	Procento využití výrobní kapacity	%	max
	Zásoby hotových výrobků (doba obratu)	Objem hotových výrobků na skladě nebo průměrná doba na skladě	počet jednotek, dny	min

Pozn. * - Production Unit (jednotka produkce)
Pozn. ** - popř. biologicky odbouratelných/obnovitelných materiálů

V oblasti environmentálních vstupů i výstupů je možné využít jednoduché ukazatele, které by podnik mohl jednoduše sledovat a vyhodnocovat i pro každý projekt, nebo agregovaně napříč všemi projekty. Tyto ukazatele organizace často sledují na základě legislativní povinnosti, jsou jednoduše zjistitelné, směr jejich hodnocení (požadovaná hodnota) logicky

zdůvodnitelný, s dokladovanou kauzalitou a obecně splňují požadavky na ukazatele formulované v předchozí kapitole.

V oblasti sociálních dopadů je rovněž možné vymezit řadu ukazatelů. Je zpravidla opět možné využívat jednoduchých veličin jako počet, podíl nebo skóre. Nicméně některé dopady na jednotlivé stakeholdery již musí organizace hodnotit zpravidla nepřímo např. na základě vzniku negativních interakcí s jednotlivými stakeholdery (úrazy, stížnosti, nebo jiné incidenty), některé ukazatele se využívají jako binární a pouze dokládají shodu nebo přítomnost zavedení systému. A v neposlední řadě se využívá i kvalitativního popisu, který mnohdy lépe než hodnota vysvětluje příčiny a důsledky jednotlivých dopadů. Příklady sociálních ukazatelů ve stručné podobě uvádí tabulka 7.2.

Tab. 7.2: Přehled typových ukazatelů pro sociální dopady

Kategorie dopadu	**Název**	**Popis (jednotka)**
Pracovní podmínky a bezpečnost práce	Míra úrazovosti	Počet pracovních úrazů na počet zaměstnanců / počet odpracovaných hodin / počet dní
	Míra závažnosti úrazů	Počet ztracených pracovních dnů v důsledku úrazů
	Školení v oblasti bezpečnosti práce	Procento zaměstnanců, kteří absolvovali povinné školení bezpečnosti práce v daném období
	Míra fluktuace zaměstnanců	Procento zaměstnanců, kteří opustili organizaci v daném období
	Spokojenost zaměstnanců	Průzkumy spokojenosti zaměstnanců (např. skóre spokojenosti, ENPS – Employee Net Promoter Score)
	Počet stížností na diskriminaci nebo obtěžování apod.	Absolutní počet nahlášených stížností na diskriminaci, obtěžování nebo jiné etické prohřešky
Diverzita a inkluze	Demografické složení pracovní síly	Procentuální zastoupení různých skupin v rámci organizace (např. pohlaví, věk, etnická příslušnost, lidé se zdravotním postižením) na různých úrovních (vedení, management, řadoví zaměstnanci)
	Mzdové rozdíly	Rozdíl v průměrných mzdách mezi různými demografickými skupinami (např. muži vs. ženy, různé etnické skupiny) za stejnou práci nebo pozici.
	Míra zapojení do programů diverzity a inkluze	Počet nebo procento zaměstnanců, kteří se účastní programů diverzity a inkluze
	Průzkumy inkluze a pocitu sounáležitosti	Skóre v průzkumech, které měří pocit inkluze, respektu a sounáležitosti mezi zaměstnanci.
Reputace	Průzkumy a hodnocení stakeholderů (interní i externí)	Skóre v průzkumech vnímání reputace u klíčových stakeholderů
	Mediální ohlasy	Počet zmínek, procento pozitivních/ negativních/ neutrálních zmínek, popř. sentiment skóre
	Hodnocení a ratingy ESG agenturami	Skóre a hodnocení přidělená nezávislými ratingovými agenturami (písemné i numerické)

	Zákaznická loajalita a preference	Do jaké míry zákazníci preferují nebo jsou loajální k organizaci (např. Míra udržení zákazníků, Net Promoter Score (NPS), podíl nákupů udržitelných produktů/služeb)
	Ocenění a uznání v oblasti udržitelnosti	Počet a prestiž získaných ocenění, zařazení do indexů udržitelnosti.
Inovace a tvořivost	Míra inovativnosti	Počet podaných inovačních námětů, inovací, patentů, apod.
	Přitažlivost pro talenty	Míra konverze uchazečů (počet uchazečů, který přijme nabídku), čas do obsazení pozice, počet přihlášek na pozici
	Angažovanost a spokojenost zaměstnanců	Míra angažovanosti zaměstnanců (Employee Engagement Score) na základě interního průzkumu, Net Promoter Score pro zaměstnance, dobrovolnictví, zelené týmy, míra udržení zaměstnanců, aj.
Ostatní stakeholdeři	Spokojenost místních komunit, partnerů, veřejnosti	Počet stížností v důsledku neshod / incidentů / stížností, aj.
	Míra interakce / zainteresovanosti	Počet setkání se stakeholdery, míra spoluúčasti na rozhodování
	Podpora stakeholderů	Míra podpory (náklady na jednotlivé stakeholdery), vytvořený HDP na zaměstnance/projekt, vytvořená pracovní místa, podpora sekundární ekonomiky, aj.

Uvedený výčet není zdaleka úplný ani komplexní, pokrývá pouze nejpravděpodobnější významné (materiální) environmentální a sociální dopady, přičemž kompletní výčet by svým objemem přesáhl zamýšlený účel i rozsah kapitoly. Zcela specifické jsou možnosti hodnocení v oblasti biodiverzity nebo klimatické změny.

Pro biodiverzitu je možné stanovovat a kvantifikovat dopad na biodiverzitu vyjádřený v jednotkách, které reflektují ztrátu nebo degradaci ekosystémů a druhů, je možné měřit rozlohu a typ půdy, kterou projekt zabírá nebo ovlivňuje, počet ohrožených druhů v oblasti působení projektu, monitorování populací klíčových druhů, počet a rozloha chráněných území ovlivněných projektem, nebo prostě jen vyjádřit objem investic do ochrany a obnovy biodiverzity.

I pro dříve obtížně uchopitelné hodnocení dopadu na klimatickou změnu se nabízí využít objektivních ukazatelů. Kromě již uvedeného měření emisí skleníkových plynů (Scope 1, 2, 3) a deklarace závazků snižování emisí skleníkových plynů, je možné vyjádřit míru přechodu na obnovitelné zdroje energie a energetickou účinnost, zahrnout klimatická rizika do řízení rizik organizace nebo vyjádřit objem investic do adaptačních opatření.

7.3.4 Limity a omezení hodnocení

Významné environmentální a sociální dopady, pochopení vývoje těchto ukazatelů v čase, možnost benchmarkingu a schopnost reportovat a informovat klíčové stakeholdery musí vycházet z úsilí o dosažení udržitelnosti podniku a podnikání (Linke a kol., 2013). To vše se neobejde bez jasně deklarované podpory top managementu organizace.

Konstrukce a výběr ukazatelů musí být podpořena systémy hodnocení v duchu zásady měřitelnosti, které postuluje, že cokoli je měřitelné, je zároveň manažersky řiditelné.

Je maximální snahou využívat pro hodnocení objektivní ukazatele, tam kde to je možné, nespoléhat pouze na kvalitativní a subjektivní ukazatele. Objektivní a kvantifikovatelné ukazatele umožňují jasné zacílení a stanovení SMART cílů.

Na druhu stranu, zejména v oblasti sociální a etické jsou kvalitativní a subjektivní ukazatele nezbytné a nenahraditelné, ačkoli snaha o objektivní měřitelnost je pochopitelná. Například při hodnocení spokojenosti zaměstnanců poskytují kvantitativní data jako fluktuace nebo absence sice důležité číselné údaje, ale samy o sobě nevysvětlují, proč jsou zaměstnanci nespokojeni. Pro získání klíčového vhledu do firemní kultury, vnímání spravedlnosti a pocitu sounáležitosti jsou nezbytné subjektivní průzkumy spokojenosti s otevřenými otázkami, skupinové diskuze nebo individuální rozhovory. Tyto informace jsou pro manažerské rozhodování a zlepšení podmínek důležité, přestože jsou svou povahou kvalitativní a subjektivní.

Podobně je to s reputací a důvěrou stakeholderů. Reputace je především vnímání, které nelze plně zachytit pouhým počtem mediálních zmínek. Pro její pochopení a efektivní řízení jsou zásadní subjektivní hodnocení z průzkumů důvěry, analýza „sentimentu“, která interpretuje jazyk a tón komunikace, a také kvalitativní zpětná vazba od komunit. Sounáležitost s komunitou komunity lze částečně kvantifikovat, například počtem protestů, její podstata však spočívá ve vzájemných vztazích, důvěře a akceptaci, které se měří spíše kvalitativními metodami, jako jsou rozhovory, diskuze a studium vnímání.

Moderní přístupy k hodnocení ESG zdůrazňují komplementaritu obou typů dat. Kvantitativní data nám řeknou, co se děje – například, že emise klesly. Kvalitativní data nám však objasní, proč se to stalo (například díky novým technologiím a vyšší angažovanosti zaměstnanců) a jak jsou vnímány dopady (například pozitivní přijetí komunitou). Bez tohoto kvalitativního kontextu by kvantitativní data mohla být zavádějící. Tato dualita hodnocení komplikuje zdánlivou jednoduchost, nicméně přináší benefity v podobě poznání a zlepšení rozhodovacích procesů.

K uvedenému je nutné dodat, že ačkoli je snaha o hodnocení environmentálních a sociálních dopadů v měřitelných ukazatelích praktická a nezbytná, představuje riziko, že vzájemné vztahy mezi jednotlivými dopady a dimenzemi budou přehlíženy, a že sociální, environmentální a ekonomické dopady budou posuzovány odděleně. Holistické chápání integrace ekonomických, environmentálních a sociálních dopadů je proto jedním z klíčových konceptů udržitelnosti.

7.4 Diskuse, závěry a doporučení

Tato kapitola zdůrazňuje zásadní potřebu integrovat environmentální a sociální aspekty do projektového řízení, aby se plně respektovaly principy udržitelnosti a stanovené SDGs. Snahou je změnit zažitý přístup, který primárně hodnotí finanční přínosy projektu a považuje sociální a environmentální dopady spíše za zdroj rizik a nikoliv příležitosti, dále je považuje za obtížně uchopitelné a měřitelné. Kapitola argumentuje, že stejně jako je ekonomická životaschopnost nezbytná, nelze environmentální a sociální aspekty považovat za pouhý doplněk k plnění zákonných povinností nebo reputačních aktivit. Takový povrchní přístup by mohl vést k zanedbání dlouhodobých rizik a negativně ovlivnit pověst podniku, zákaznickou věrnost a ziskovost. Proto by projektové řízení mělo podporovat vyvážené hodnocení všech tří dimenzí udržitelnosti – ekonomické, environmentální a sociální – což přispívá k dlouhodobému fungování organizace i společenskému blahobytu.

Kapitola se pokusila vypořádat se a vyvrátit několik rozšířených mýtů. Prvním je předpoklad, že environmentální a sociální opatření jsou nákladná a ohrožují konkurenceschopnost. Naopak, jak vyplývá z přehledové kapitoly 7.1, tyto faktory jsou pro udržitelnost organizace významné a mohou vést ke snížení nákladů (např. úsporou zdrojů, eliminací nekvality, předcházení odpadům), podpoře inovací a zlepšení postavení podniku na trhu.

Další mýtus spočívá v názoru, že hodnocení sociálních a environmentálních dopadů je příliš subjektivní a obtížně měřitelné. U environmentálních dopadů je tento mýtus vyvrácen existencí zavedených metod a ukazatelů, jako jsou posuzování vlivů na životní prostředí (EIA) nebo hodnocení životního cyklu (LCA), které zajišťují objektivitu hodnocení. I pro obtížně uchopitelné socio-environmentální aspekty jakými jsou biodiverzita nebo klimatická změna je možné vyjádřit vliv projektů a výstupů projektů na tyto současné výzvy. Přestože u sociálních dopadů je metod a objektivních ukazatelů méně a jsou stále ve fázi vývoje (např. posuzování sociálních dopadů), kapitola 7.3 prokazuje, že i zde lze identifikovat a nastavit řadu smysluplných ukazatelů, jejichž stanovení nevyžaduje nadměrné úsilí či změnu procesů v organizaci.

V úvodu zmíněným mýtem je složitost a časová náročnost celého systému hodnocení; kapitola netvrdí, že hodnocení nefinančních aspektů není rozšířením současné zaběhnuté praxe hodnotících procesů, ale snaží se doložit, že vhodně navržený systém monitoringu a reportingu může ochránit dosavadní a přinést dodatečnou přidanou hodnotu, která převýší vynaložené úsilí a náklady s hodnotícím procesem spojené. Komplexně nastavený systém pak může poskytnout jednoduché, uživatelsky přívětivé a komplexní ukazatele pro posouzení všech relevantních aspektů udržitelnosti projektů.

Kapitolou se prolíná ústřední motiv a účel, pro který byla sepsána, a to vyvrátit přesvědčení o zbytečnosti hodnotit projekty ve všech třech dimenzích udržitelnosti, a to i v kontextu tradičního projektového trojimperativu (Náklady – Čas – Rozsah). Předkládá argumenty, že environmentální a sociální řešení mohou být hodnotná, efektivní, monitorovatelná a řiditelná, a přitom neohrožovat projektové cíle a prosperitu organizace, naopak být přínosem.

Poděkování

Tato publikace vznikla na základě práce realizované v rámci projektu COST Action CA21118 - Platform Work Inclusion Living Lab (P-WILL).

Seznam literatury

[1] Aguinis, H., Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility: A review and research agenda. *Journal of Management*, Vol. 38, No. 4, s. 932–968. ISSN 0149-2063.

[2] Ambec, S., Lanoie, P. (2008). Does it pay to be green? A systematic review, *Academy of Management Perspectives*, Vol. 22, No. 4, s. 45–62. ISSN 1558-9080.

[3] Bainbridge, S. M. (2008). *The New Corporate Governance in Theory and Practice*. 1. vyd. New York: Oxford University Press. 266 s. ISBN 978-0195337501.

[4] Benoît Norris, C., Mazijn, B. (eds.). (2020). *Guidelines for social life cycle assessment of products: Social and socio-economic LCA Guidelines complementing environmental LCA and Life Cycle Costing, contributing to the full assessment of goods and services within the context of sustainable development*. Paris, France: UNEP/SETAC Life Cycle

Initiative. [on-line]. [cit. 2025-06-20] Dostupné z: https://www.lifecycleinitiative.org/wp-content/uploads/2021/01/Guidelines-for-Social-Life-Cycle-Assessment-of-Products-and-Organizations-2020-22.1.21sml.pdf.

[5] Carroll, A. B., Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research, and Practice. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 12, No. 1, s. 85–105. ISSN 1460-8545.

[6] Deloitte. (2025). *Deloitte Gen Z and Millennial Survey 2025: Pursuing a balance of money, meaning, and well-being.* [on-line]. [cit. 2025-06-24] Dostupné z: https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genz-millennial-survey.html.

[7] Eccles, N., Stroehle, J., Zink, J. (2017). *ESG and Corporate Financial Performance: Mapping the Global Landscape*. MSCI Research. [on-line]. [cit. 2025-06-17] Dostupné z: https://www.msci.com/documents/10199/11b6d19f-e325-46a2-a894-3a566580f4f7.

[8] Eccles, R. G., Ioannou, I., Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, Vol. 60, No. 11, s. 2831–2848. ISSN 0025-1909.

[9] Ekener, E., Bratt, C. (2015). Social Life Cycle Assessment – A literature review. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 107, s. 107–119. ISSN 0959-6526.

[10] Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. 2. vyd. Capstone. 410 s. ISBN 978-186197195.

[11] Evropská komise. (2023). *Delegované nařízení Komise (EU) 2023/2772 ze dne 31. července 2023, kterým se doplňuje směrnice Evropského parlamentu a Rady 2013/34/EU, pokud jde o regulační technické normy pro podávání zpráv o udržitelnosti*. L 368/1. [on-line]. [cit. 2025-06-18] Dostupné z: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/ALL/?uri=CELEX:32023R2772.

[12] Ezeh, M., Ogbu, A., Ikevuje, A. H., George, E. (2024). Stakeholder engagement and influence: Strategies for successful energy projects. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, Vol. 6, No. 7, s. 2375–2395. ISSN 2664-3588.

[13] Figge, F., Hahn, T. (2018). The Cost of Corporate Sustainability: Differentiating between Social, Environmental, and Economic Performance, *Journal of Business Ethics*, Vol. 153, No. 2, s. 493–512. ISSN 0167-4544.

[14] Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. 1. vyd. Harvard Business School Press. 441 s. ISBN 978-0875846330.

[15] Friede, G., Busch, N., Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: Aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, Vol. 5, No. 4, s. 210–233. ISSN 2043-0795.

[16] Gallopin, G. (1997). Indicators and their use: information for decision making. [autor knihy] B., Billharz, S. (Eds.) Moldan. *Sustainability Indicators, Report on the Project on Indicators of Sustainable Development*. 1. vyd. Chicheste: Wiley. 415 s. ISBN 978-0471973521.

[17] Global Reporting Initiative (GRI). (n.d.). *GRI Standards*. [on-line]. [cit. 2025-07-02]. Dostupné z: https://www.globalreporting.org/standards/.

[18] Green Project Management (GPM). (2023). *The GPM P5 Standard for Sustainability in Project Management.* 3. vyd. Fort Collins, CO: Green Project Management. 102 s. ISBN 979-8-3507-0879-0.

[19] Hubbard, W. D. (2014). *How to Measure Anything: Finding the Value of Intangibles in Business*. 3. vyd. Hoboken, New Jersey: Wiley. 432 s. ISBN 9781118539279.

[20] International Organization for Standardization (ISO). (2010). *ISO 26000: Guidance on Social Responsibility.* Geneva: International Organization for Standardization.

[21] International Organization for Standardization (ISO). (2015). *ISO 14001: Environmental management systems – Requirements with guidance for use*. Geneva: International Organization for Standardization.

[22] International Organization for Standardization (ISO). (2006). *ISO 14040: Environmental management – Life cycle assessment – Principles and framework.* Geneva: International Organization for Standardization.

[23] IPCC. (2023). *Climate Change 2023: Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Geneva: IPCC. [on-line]. [cit. 2025-07-20]. Dostupné z: https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/.

[24] IPMA (International Project Management Association) (2023) *Sustainable Project Management ICB4 Reference Guide*. 1. vyd. Van Haren Publishing, Amsterdam: IPMA. 96 s. ISBN 978-9401812580.

[25] Karlsson, S. (2007). Meeting Conceptual Challenges, In Hák, T., Moldan, B., Dahl, A. L. (eds.) *Sustainability Indicators.* 1. vyd. Paris: ISLAND PRESS – Scientific Committee
on Problems of the Environment (SCOPE). 432 s. ISBN 978-1-59726-130-2.

[26] Linke, B. S., Cormann, G. J., Dornfeld, D. A., Tönissen, S. (2013). Sustainability indicators for discrete manufacturing processes applied to grinding technology. *Journal of Manufacturing Systems*, Vol. 32, No. 4, s. 556–563. ISSN 0278-6125.

[27] Massa, L., Tucci, L. C., Affuah, A. (2017). A critical assessment of business model research. *Academy of Management Annals*, Vol. 11, No. 1, s. 73–104. ISSN 1941-6520.

[28] Mitchell, R. K., Agle, B. R., Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, s. 853–886. ISSN 0363-7425.

[29] Parmenter, D. (2015). *Key Performance Indicators*. 3. vyd. Somerset: John Wiley & Sons, Incorporated. 448 s. ISBN 9781118925102.

[30] Parmenter, D. (2020). *Key Performance Indicators – Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. 4. vyd. Somerset: John Wiley & Sons, Incorporated, 336 s. ISBN 9781119620778.

[31] Porter, M. E., Kramer, M. R. (2011). Creating Shared Value. *Harvard Business Review*, Vol. 89, No. 1/2, s. 62–77. ISSN 0017-8012.

[32] Porter, M. E., Reinhardt, F. L. (2007). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, Vol. 85, No. 12, s. 34–49. ISSN 0017-8012.

[33] Scheyvens, R., Lacey, S., Kennedy, J. (2016). An analysis of the concept of 'resilience' in the context of sustainable development. *Geography Compass*, Vol. 10, No. 9, s. 358–372. ISSN 1749-8198.

[34] Silvius, A. J. G. (2017). *Sustainable Project Management: The Guide for Green and Eco-Friendly Projects*. 1. vyd. Gower Publishing. 166 s. ISBN 978-1409431695.

[35] Silvius, G., Schipper, P., van den Brink, J., Planko, C. (2017). *Sustainability in Project Management*. 1. vyd. Berlin: Springer. s. 184. ISBN 978-1315241944.

[36] Stahl, C., Cimorelli, A., Mazzarella, C., Jenkins, B. (2011). Toward sustainability: A case study demonstrating transdisciplinary learning through the selection and use of indicators in a decision-making process, *Integrated Environmental Assessment and Management*, Vol. 7, No. 3, s. 483–498. ISSN 1551-3777.

[37] United Nations (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. A/RES/70/1. New York: United Nations. 35 s.

[38] UN Global Compact (n.d.) The Ten Principles. [on-line]. [cit. 2025-06-20] Dostupné z: https://unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles.

[39] Veleva, V., Ellenbecker, M. (2001). Indicators of sustainable production: framework and methodology, *Journal of Cleaner Production*, Vol. 9, No. 6, s. 519–549. ISSN 1879-1786.

[40] Winograd, M., Farrow, A. (2007). Sustainable Development Indicators for Decision Making: Concepts, Methods, Definition and Use, in *Dimensions of Sustainable Development*. Paris: Encyclopedia of Life Support Systems (EOLSS). s. 15. ISBN 978-0954298904.

[41] Zákon č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů. [online]. [cit. 2025-07-13]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-100.

Simona Munzarová, Martina Jelínková, Jana Košťálová

8 Projekty implementace cirkulárních aktivit ve statutárních městech České republiky

Přechod na **cirkulární ekonomiku** (CE) nebo také oběhové hospodářství je významnou součástí politik přijímaných v souvislosti se snahou o dosahování cílů udržitelného rozvoje a hospodářského růstu. Transformace na cirkulární městské systémy, stejně jako implementace projektů oběhového hospodářství, čelí řadě výzev, jejich řešení vyžadují inovativní přístupy, vhodné nástroje řízení, zároveň představují značný potenciál pro technologický a společenský rozvoj. Přínosy oběhového hospodářství lze, nejen na úrovni měst, zvýšit v kombinaci s implementací digitalizace, nástrojů průmyslu 4.0 (Dantas a kol., 2021), ale i využitím postupů projektového řízení.

Z hlediska projektového řízení koresponduje tento trend s náplní udržitelného projektového řízení. V rámci tohoto přístupu jsou nově vyžadovány projekty, jejichž výsledky, ale i samotné postupy řízení, zásadně mění každodenní chování lidí a přispívají k dlouhodobě udržitelnému rozvoji společnosti. **Udržitelné projektové řízení** (Sustainable Project Management – SPM) představuje integraci principů environmentální, sociální a ekonomické udržitelnosti do všech fází životního cyklu projektu – od jeho iniciace přes plánování, realizaci až po ukončení a následné hodnocení dopadů (IPMA, 2023; GPM, 2023; Carboni a kol., 2018; Silvius a kol., 2017).

Tento přístup vychází z přesvědčení, že projekty nejsou pouze nástrojem pro dosažení krátkodobých cílů, ale mají potenciál formovat budoucnost organizací i společnosti jako celku. Podle Silviuse a kol. (2017) zahrnuje SPM nejen minimalizaci negativních dopadů na životní prostředí, ale také podporu etického řízení, inkluzivního rozhodování, transparentnosti a dlouhodobé hodnoty pro všechny zainteresované strany. Organizace jako IPMA, PMI a GPM Global navíc zdůrazňují, že projektoví manažeři by měli aktivně přispívat k naplňování cílů udržitelného rozvoje (SDGs) prostřednictvím inovativních projektových přístupů, které reflektují globální výzvy, jako je klimatická změna, sociální nerovnosti či odpovědné využívání zdrojů.

Tato kapitola se věnuje základnímu konceptu CE, jeho obecnému vymezení, aplikaci CE v kontextu městského prostředí a představuje propojení těchto přístupů s využitím projektového managementu jako nástroje pro plánování a implementaci konkrétních cirkulárních opatření na úrovni měst. Zároveň představuje výsledky primárního výzkumu zaměřeného na identifikaci a hodnocení rozsahu projektů cirkulárních aktivit na úrovni měst, a to konkrétně projektů realizovaných českými statutárními městy v období 2020–2025, o nichž byla veřejnost informována na oficiálních webových stránkách analyzovaných měst. Závěrečná diskuse poukazuje na některé mýty, které problematika realizace projektů CE v oblasti rozvoje municipalit a využití projektového řízení v této oblasti vyvolává a dává je do kontrastu s fakty, které vyplynuly z výsledků výzkumu. Naším cílem bylo vyvrátit některé mýty, které realizaci projektů v městských oblastech provázejí a poukázat na příklady dobré praxe jako na inspiraci pro ostatní města ale i další organizace v České republice (ČR).

8.1 Koncept cirkulární ekonomiky, principy, příležitosti

Odborná literatura se již řadu let věnuje vymezení a principům CE, cirkulárním obchodním modelům, základním strategiím CE, systému měření výkonosti jednotlivých aktivit CE, ale i implementaci oběhového hospodářství na různých úrovních ekonomiky, včetně postupů implementace principů CE na úrovni měst (např. Lakatos a kol., 2021; Grafström, Aasma, 2021; Williams, 2021). Města hrají zásadní roli při naplňování cílů udržitelného rozvoje, mohou významně posílit sdílenou prosperitu na lokální, regionální i národní úrovni. Současně však čelí celé řadě komplexních výzev spojených s rostoucí urbanizací, spotřebou zdrojů a produkcí odpadů. Dle Strategického rámce cirkulární ekonomiky ČR 2040 (Ministerstvo životního prostředí ČR, 2021) si CE „klade za cíl udržet hodnotu výrobků, materiálů a zdrojů tak dlouho v ekonomickém cyklu, jak je to jen možné, a vrátit je do výrobního cyklu na konci jejich životnosti, přičemž se minimalizuje tvorba odpadu“. Ve své podstatě CE mění způsob, jakým přemýšlíme o fungování společnosti, mění základní paradigma ekonomiky fungující na lineárním principu „vytvoř – použij – vyhoď“, který sebou nese značné ztráty v podobě plýtvání materiálem, energetické neúčinnosti, promarněných příležitostí ke znovu užití či recyklaci apod., a tento lineární přístup mění přijímáním nových ekonomických pravidel, dle kterých je budován systém uzavírání/cirkulace toků materiálů/zdrojů/produktů, který zachovává jejich hodnotu co možná nejdéle a na co nejvyšší úrovni, s důrazem na efektivní využívání zdrojů a minimalizaci tvorby odpadu (The Ellen MacArthur Foundation, 2013; Tetřevová a kol., 2024). Nadace The Ellen MacArthur Foundation (2013) považuje koncept CE za obnovující a regenerativní systém, který vychází ze tří jednoduchých principů:

- zohledňování všech fází životního cyklu produktu již při jeho návrhu tak, aby předcházel vzniku odpadu a znečištění či minimalizoval jeho množství ve všech jeho fázích;
- regenerace přírodních systémů, snižování poptávky po nových zdrojích udržováním jejich hodnoty a hodnoty produktů co nejdéle, eliminace používání toxických látek – rozdělení produktů na produkty konečné spotřeby a produkty trvalé: u produktů konečné spotřeby je kladen důraz na zajišťování jejich bezpečného vstupu do životního prostředí; „trvalé“ produkty (i jejich součásti) mají být navrhovány s cílem jejich opětovného použití, renovace, recyklace apod.;
- využívání obnovitelné energie tak, aby byla snížena závislost ekonomiky na zdrojích a zvýšena její odolnost.

Vymezení konceptu CE není vždy jednotné, měl by však být vnímán jako systémová změna a měl by být zohledňován dopad do všech tří pilířů udržitelného rozvoje, ne pouze do environmentálního, ale také do ekonomického a sociálního (Kirchherr a kol., 2017; Murray a kol., 2017; Ghisellini a kol., 2018; Lakatos a kol., 2021; Grafström, Aasma, 2021).

V jednotlivých fázích životního cyklu produktu lze využívat různých postupů/strategií CE. V základním pojetí se jedná o 3R: Reduce, Re-use, Recycle, které se liší úrovní cirkularity. V odborné literatuře jsou tyto cirkulární strategie doplňovány dalšími. Například Potting a kol. (2017) hodnotí rozšířený koncept žebříčku 10R, v řazení od nejvyšší úrovně cirkularity po nejnižší se jedná o: Refuse/odmítnutí, odepření si (např. obalu); Rethink/intenzivnější využití (např. sdílením); Reduce/nižší spotřeba zdrojů při výrobě/spotřebě; Re-use/znovu užití produktu; Repair/ oprava, údržba; Refurbish/upgrade či výměna součásti; Remanufacture/přepracování; Repurpose/výroba produktů s novou funkcí; Recycle/recyklace; Recover/znovuzískání energie či materiálu (energetické využití odpadu, získání surovin chemickými procesy, anaerobní digesce) apod.

Konečné rozhodnutí o přístupu k přechodu na CE a podobně i o využití jednotlivých strategií/postupů CE pak závisí na jejich ekonomicko-sociálně-environmentální náročnosti,

kterou může ovlivňovat dostupnost technických či obchodních řešení, možnost institucionálních změn na trzích, dostupnost finančních zdrojů, technologických inovací (Potting a kol., 2017), ekonomická náročnost cirkulárních investic (Kirchherr a kol., 2018), přijímané veřejné politiky, nastavení legislativy a její vymahatelnost (Kumar a kol., 2019), společenské zvyklosti a spotřební návyky, ceny recyklovaných materiálů, ale i výkonnost ekonomiky, případně její krize, které mohou zpomalovat přechod k udržitelnějším procesům (Kislingerová a kol., 2023), úroveň digitalizace (Evropská komise, 2020) a implementace digitálních technologií a průmyslu 4.0 (Dantas a kol., 2021). Přechod na CE může v dlouhodobém horizontu přinést snížení závislosti ekonomiky na primárních surovinách, snížení míry vyčerpávání zdrojů a surovin (Baars a kol., 2021; Geissdoerfer a kol., 2020), snížení množství vznikajících odpadů (Howard a kol., 2022) i úrovně emisí skleníkových plynů (Sankaran, 2020; Geissdoerfer a kol., 2020). Nižší spotřeba a závislost na zdrojích a podobně i nižší úroveň generování odpadů může vést ke snižování nákladů (také daní a poplatků) subjektů v ekonomice (Ramirez a kol., 2021) a také ke tvorbě nových produktů a služeb. European Environment Agency (2017) poukazují na přílišnou závislost EU na zdrojích mimo EU, proto může být CE vnímána jako příležitost k transformaci hospodářství EU na konkurenceschopné, vedoucí spolu s digitalizací k dematerializaci ekonomiky, náhradě výrobků službou, zvýšení úrovně znalostí a dovedností společnosti, ke zvýšení HDP EU (Evropská komise, 2020) apod.

Přechod od lineární na CE, která využije svého potenciálu, předpokládá nejen nalezení a implementaci jednotlivých řešení, ale vyžaduje systémový přístup na všech úrovních ekonomiky (Kirchherr a kol., 2017). V rámci EU je přechod na oběhové hospodářství zařazován do strategických plánů EU, je součástí „Zelené dohody pro Evropu “, v ČR jsou hlavní body přechodu na CE vymezeny ve Strategickém rámci cirkulární ekonomiky ČR 2040, a podobně i v dokumentu: „Akční plán Cirkulární Česko 2040 pro období 2022–2027“. Do svých strategií principy CE zařazuje mnoho velkých podniků, zapojují se i města a regiony (Dagiliene a kol., 2021).

8.2 Cirkulární ekonomika měst

Narůstající urbanizace, rostoucí městská populace představují mnoho výzev udržitelného rozvoje, jako jsou zajištění odolnosti vůči problémům chudoby, nerovnosti, násilí mezi obyvateli, adaptace na změnu klimatu, hrozby přírodních katastrof, zvyšující se spotřeba přírodních zdrojů, znečištění ovzduší, produkce odpadu, zaručení potravinové i digitální bezpečnosti a další (Williams, 2021; Unece, 2020). Města jsou zároveň motorem ekonomického rozvoje, disponují obrovským majetkem a zdroji rozmanitého charakteru.

Přechodem na oběhové hospodářství mohou města zvýšit efektivitu využití svých zdrojů, s přínosem pro zdraví obyvatel i pro rozvoj městské komunity a stát se základním pilířem udržitelného městského rozvoje (Williams, 2021; Henrysson a kol., 2022). Tyto výzvy a přínosy na druhé straně doplňuje tlak legislativy, např. Evropská města jsou k přechodu na CE motivována „Zelenou dohodou pro Evropu“ a akčním plánem pro CE.

Cirkulární město jako urbanistický koncept integruje principy CE napříč celým městským systémem, je součástí strategických cílů města, odolného v budoucnosti (Prendeville a kol., 2018). Při řízení spolupracuje cirkulární město se svými zainteresovanými stranami a uzavírá smyčky jednotlivých zdrojů, kdy zásadní roli sehrává již fáze návrhu produktů, služeb, infrastruktury či budov, při kterém je nezbytné zohledňovat jejich budoucí odolnost, adaptabilitu, opravitelnost, znovu použitelnost apod. Takové město využívá také obnovitelných

zdrojů energie – cílem je vytvořit prostřednictvím cirkulárních postupů systém, ve kterém lze efektivně využít majetku a produktů města (Unece, 2020).

Podle Williams (2021) cirkulární města představují přírodní, sociální i umělé systémy, které podporují technosférické, biosférické a socioekonomické cykly, tvořící komplexní, regenerativní a adaptabilní systém a klasifikuje aktivity do tří skupin:

- aktivity cirkulace zdrojů – zahrnující budování systémů infrastruktury, které umožnují cirkulaci zdrojů;
- aktivity ekologické regenerace – rozvíjející ekosystémové služby města, posilující zdraví obyvatel a ekosystém města (např. budování zelené či modré infrastruktury);
- aktivity adaptace – podporující infrastrukturu, která se dokáže přizpůsobovat a měnit s potřebami města, umožňující jeho transformaci a růst.

Dané aktivity měst vymezené Wiliams (2021) v mnohém odpovídají obecným cirkulárním strategiím v rámci žebříčku 10R (viz výše Poting a kol., 2017), nicméně podle našeho názoru do značné míry opomíjejí strategie R0 – Refuse, R1– Rethink a R2 – Reduce, které spadají do oblasti chytřejšího využívání a spotřeby zdrojů. V městských projektech se pak tyto strategie mohou projevovat jako efektivní využívání či úspora energií a jejich zdrojů, využívání obnovitelných zdrojů energie, motivace občanů k úsporám energií, snižování spotřeby fosilních paliv, omezení osobní automobilové dopravy či podpora sdílení v dopravních systémech měst, aktivity motivující občany k minimalizaci odpadů, snaha o snižování plýtvání s potravinami apod. (Tetřevová a kol., 2024). Proto doplňujeme klasické pojetí Wiliams (2021) a zkoumáme projekty realizované českými statutárními městy v následujících čtyřech oblastech:

- **projekty chytřejšího využívání a spotřeby zdrojů**;
- **projekty zaměřené na cirkulaci zdrojů**;
- **projekty zabývající se ekologickou regenerací**;
- **projekty zahrnující přizpůsobení (adaptaci)**.

Ačkoli existují nesporné výhody zavádění aktivit podporujících cirkularitu ve městech, může být realizace daných projektů v mnoha ohledech komplikovaná. Williams (2021) poukazuje na fakt, že transformace měst na oběhové hospodářství může být nákladná a rušivá, města mohou čelit cílům s protikladnými prvky (Dagiliene a kol., 2021). Rozpor může přinést i tzv. odrazový efekt, kdy snížení nákladů zdroje může vyvolat jeho vyšší spotřebu, nebo nerovnoměrné rozdělení přínosů ve společnosti apod. (Williams, 2021; Potting a kol., 2017).

8.3 Řízení projektů při implementaci cirkulární ekonomiky

Implementace CE je jednoznačně náročným úkolem, a to zejména proto, že pro navrhování nových postupů a systémů je vyžadována široká multioborovost, jelikož se jedná o velmi provázané aktivity s dlouhodobým dopadem. Ať už návrhy nových postupů, technologií či vývoj souvisejících produktů a jejich zavádění do praxe, vše je žádoucí realizovat formou projektů a tyto projekty řídit s využitím metod a postupů udržitelného projektového řízení.

8.3.1 Základní charakteristiky udržitelného projektového řízení

SPM představuje zásadní posun paradigmatu od tradičního řízení projektů, které se primárně soustředilo na vybalancování projektového trojimperativu, tedy na dodržení rozsahu, času a nákladů. Se začleněním principů udržitelnosti je nově projektové řízení vnímáno jako komplexní disciplína, která musí zohlednit holistický pohled na dopady na společnost, životní prostředí a ekonomiku (Silvius a kol., 2017). Klíčová je integrace rostoucích závazků v oblasti ESG (Environmental, Social, Government) a sladění projektů se strategií udržitelnosti

organizace, jejími cíli a standardy (IPMA, 2023; Carboni a kol., 2018). Tento posun vyžaduje transformaci myšlení a získání specifických kompetencí u projektových manažerů, jako je systémové myšlení, kritické myšlení, hodnocení udržitelnosti a tzv. „futures literacy“ (gramotnost pro budoucnost). Role projektového manažera se vyvíjí od plánování a kontroly k vedení, které spoluvytváří a formuje udržitelnou budoucnost (IPMA, 2023).

Namísto zaměření na okamžité výstupy projektů se důraz klade na doručování hodnotných výsledků projektů, které přinášejí pozitivní přínosy pro společnost a životní prostředí v dlouhodobém časovém horizontu (Carboni a kol., 2018). Zásadní je také zohlednění celého životního cyklu produktu a jeho dopadů (tzv. „cradle-to-cradle“ přístup) a to i těch, které se projeví až po dokončení nebo v rámci likvidace. Nedílnou součástí SPM je orientace nejen na vytváření hodnotných výstupů projektu s pozitivním dopadem na životní prostředí a společnost, ale také modifikace cesty vedoucí k jejich dosažení, tak aby procesy spojené s implementací projektu byly také méně zatěžující – udržitelné (Carboni a kol., 2018).

SPM je možné spojit s několika základními charakteristikami (IPMA, 2023; Carboni a kol., 2018; GPM, 2023; Silvius a kol., 2017; Martens, Carvalho, 2016):

- integrace principů udržitelnosti – zohledňuje environmentální, sociální a ekonomické aspekty v každé fázi projektu;
- rozšíření cíle projektu – cílem není jen úspěšné dokončení projektu, ale i pozitivní dopad na společnost a planetu;
- dlouhodobá perspektiva – hodnotí se nejen krátkodobé výstupy, ale i dlouhodobé dopady projektu na okolí;
- zvýšení odolnosti, větší flexibilita výstupů projektu – projekty jsou navrhovány tak, aby byly odolné vůči budoucím výzvám (např. klimatickým a technologickým změnám);
- vysoká zralost projektového řízení – vyšší úroveň znalostí a dovedností organizace v oblasti projektového řízení;
- komplexnost projektů – větší velikost, komplexnost, složitost, provázanost a celkový rozsah projektů;
- etika a transparentnost – důraz na etické rozhodování, inkluzivitu a zapojení stakeholderů, transparentní komunikace a odpovědnost vůči všem zúčastněným stranám;
- inovace a systémové myšlení – projekty jsou chápány jako nástroje systémové změny, nikoli izolované iniciativy; podpora inovativních řešení, která přispívají k udržitelnému rozvoji.

Nově je součástí projektového řízení v rámci SPM předběžné, průběžné a konečné hodnocení dopadů projektu na SDGs, reportování dle pravidel ESG, analýza životního cyklu projektu a jeho výstupů. SPM se promítá i do zavádění metrik či indikátorů udržitelnosti do projektových ukazatelů. Předpokladem je vzdělávání projektových manažerů a členů projektových týmů v oblasti udržitelnosti.

Důležitá je také rozšířená spolupráce se zainteresovanými stranami, včetně netradičních sociálních a environmentálních aktérů, a transparentní komunikace s nimi, která je založena na aktivní participaci a budování vzájemných vztahů. Dále je nutné zohlednit odolnost projektů vůči nejistotám a schopnost adaptace na změny, posuzování rizik a příležitostí je v širším kontextu než v tradiční projektovém řízení. SPM a jeho principy se stávají postupně součástí standardů projektového řízení (IPMA, 2023) nebo vznikají nové, samostatné standardy přímo zaměřené na SPM jako např. PRiSM (GPM, 2023).

8.3.2 Transformace na cirkulární ekonomické systémy a projektové řízení

Přechod na CE není přímočarý proces a vyžaduje systémový přístup k hospodaření se zdroji. V případě měst může zasahovat do všech úrovní správy města a ke všem jeho stakeholderům,

zároveň předpokládá interdisciplinární přístup – koordinaci napříč technickými, ekonomickými, sociálními i regulačními aspekty a v neposlední řadě i důsledné sledování výstupů. Williams (2021) shrnula proces přechodu na cirkulární město do následujících fází:

1. analýza městského metabolismu a úrovně cirkularity toků materiálů/produktů, energie, vody, odpadu, mobility;
2. identifikace příležitostí pro uzavření toků, formulace iniciativ a aktivit;
3. zapojení stakeholderů, vytváření partnerství;
4. implementace aktivit pro přechod na cirkulární město aplikací na městská aktiva a produkty;
5. hodnocení dosažené úrovně cirkularity a dopadu transformace na město.

Je zřejmé, že klíčovým nástrojem pro tuto transformaci může být efektivní projektové řízení využívající principů SPM (Todorović, Obradović, 2023), které umožňuje systematicky plánovat, realizovat a vyhodnocovat komplexní transformační procesy a zajistit soulad cílů udržitelnosti s provozní proveditelností.

Propojení CE a projektového managementu je významné nejen v projektech implementace cirkulárních aktivit, ale i v projektech, kde není primárním cílem transformace na CE, a to integrací principů CE do projektového řízení těchto projektů. Na výhody takové integrace poukazuje např. Adebayo a kol. (2024): zvýšená efektivita využívání zdrojů; podpora ekonomické odolnosti – cirkulární přístupy snižují riziko kolísání cen zdrojů, nebo jejich nedostatku; příspěvek k naplňování cílů SDG; zlepšení reputace značky nebo zapojení zúčastněných stran – posílení společenské odpovědnosti firem.

Projektové řízení spočívá v aplikaci know-how, dovedností, nástrojů a technik, které vedou k realizaci projektu, naplnění jeho cílů, přičemž zohledňuje požadavky všech zúčastněných stran. Projektový management se v minulosti zaměřoval především na náklady, kvalitu a časové harmonogramy (Ajiboye a kol., 2024), v současné době se řada autorů věnuje jejich rozšíření o prvky udržitelného rozvoje a podobně i začlenění principů CE do projektového řízení (Todorović, Obradović, 2023; Adebayo a kol., 2024; Silva, Rosamilha, 2024). Mezi charakteristické rysy těchto projektů patří např. vysoký stupeň inovací (zařazování nejlepších dostupných technologií), měnící (zpřísňující) se legislativa, možnost spolufinancování z veřejných prostředků, obecné definování cílů apod. Pro začlenění principů CE do projektového řízení je klíčový strukturovaný přístup. Základní rámec integrace principů CE do projektového řízení zahrnuje podle (Ajiboye a kol., 2024) základní 4 fáze:

1. fáze – plánování projektu s rozšířením tradičních cílů projektu o definování cílů CE;
2. fáze – návrh začleňování cirkularity do projektu a jeho výstupů;
3. fáze – implementace a průběžné monitorování, iterativní zlepšování;
4. fáze – ukončení projektu a zhodnocení úrovně integrace CE do projektu a jeho výstupů.

V první fázi **plánování** musí být stanoven rozsah a definovány jasné cíle, které často vyžadují mezioborovou spolupráci a systémové myšlení k identifikaci životaschopných cirkulárních strategií. Zohledňuje se environmentální rozměr projektu a parametry dopadu do jednotlivých pilířů udržitelného rozvoje. Dochází k posouzení rizik projektu, např. nedosažení předpokládaného environmentálního pokroku. Důležitou roli hraje analýza a mapování stakeholderů a sladění cílů pro získání vzájemného souhlasu a závazku k cílům CE (Adebayo a kol., 2024). Vedle tradičních nástrojů jako je SWOT analýza, LogFrame, Work Breakdown structure, Ganttova diagramu, stakeholder analýzy a dalších lze využít analýz životního cyklu (LCA), které pomáhají identifikovat environmentální dopady. Ve fázi **návrhu** se klade důraz na dlouhou životnost, opětovné použití a výběr recyklovatelných či obnovitelných materiálů, zařazují se principy ekodesignu, reverzní logistiky a nástrojů pro digitální sledování. Během **realizace** a monitoringu projektu dochází k implementaci cirkulárních opatření, využívá

se postupů řízení zdrojů, Agile/Scrum postupů, kontrolních seznamů a sledují se klíčové ukazatele výkonnosti (KPI), jako je např. uhlíková stopa a míra odpadu (blíže viz také kap. 7), a využívají se zpětnovazební smyčky pro iterativní zlepšování, dashboardy, kontrolní body apod. Významnou roli hrají také řízení rizik, řízení změny, efektivní komunikace a adaptivní vedení, kdy cirkulární projekty často vyžadují změnu chování a integraci nových technologií nebo obchodních modelů. V závěrečné fázi **ukončení projektu a zhodnocení** se hodnotí dopady a úroveň dosažené integrace CE. Tato fáze zahrnuje retrospektivní analýzu pro budoucí projekty, využívají se hodnocení pomocí nástrojů jako je Post-project review, Lessons Learned, Cost-Benefit Analýza, Social Return of Investment a další. Fázi realizace a ukončení doprovází také ESG reporting, který úzce souvisí se sledováním KPI.

Integrace principů CE do projektového řízení jde ruku v ruce s rozvojem udržitelného projektového řízení a zvyšuje efektivitu využívání zdrojů, efektivní řízení zúčastněných stran a usnadňuje spolupráci. Objevují se nové trendy, jako jsou digitální technologie a integrace principů CE do rámců udržitelnosti. V budoucnu lze očekávat další zdokonalování modelů, vývoj pokročilých materiálů, posuzování dopadů na výkonnost organizací a vytváření podpůrných politických rámců (Adebayo a kol., 2024). Integrace udržitelnosti, CE a SPM je strategickou příležitostí k podpoře efektivního využívání zdrojů a generování ekonomických, sociálních a environmentálních přínosů. CE, podporovaná digitálními technologiemi, nabízí slibnou cestu k transformaci výrobních řetězců a organizačních postupů (Silva, Rosamilha, 2024).

8.4 Analýza realizace projektů implementace cirkulárních aktivit ve statutárních městech ČR

Primární výzkum, jehož výsledky jsou dále prezentovány, byl proveden obsahovou analýzou oficiálních webových stránek českých statutárních měst. Analýza proběhla u všech 26 v současné době existujících statutárních měst, s výjimkou Prahy, která byla vzhledem ke svému zvláštní statusu hlavního města ze zkoumaného vzorku vyřazena. Obsahové zkoumání webových zdrojů bylo založeno na prohledávání stránek dle klíčových slov a jako doplňkový nástroj byl využit též CHatGPT. Pozornost byla zaměřena na identifikaci konkrétních projektů zahrnujících realizaci cirkulárních aktivit, v členění do 4 oblastí CE (viz kap. 8.2), tedy na: **projekty chytřejšího využívání a spotřeby zdrojů** (energie z obnovitelných zdrojů, služby nahrazující nákup produktů, sdílení a intenzivnější využití produktů, snížení spotřeby zdrojů zařazováním efektivnějších postupů produkce výstupů, nebo při jejich využívání); **projekty zaměřené na cirkulaci zdrojů** (opětovné použití, Re-use centra, podpora půjčování, třídění a recyklace odpadů, revitalizace brownfieldů apod.); **projekty zabývající se ekologickou regenerací ve městech** (modrozelená infrastruktura, podpora a realizace zelených střech, stěn, pásů, podpora městského zemědělství anebo lesnictví); **projekty adaptace** (přizpůsobivá městská infrastruktura, přizpůsobivé komunity, přizpůsobivé městské formy) (Tetřevová a kol., 2024; Williams, 2021).

Vzhledem k potřebě co nejaktuálnějších informací bylo vyhledávání soustředěno na poslední pětileté období, tedy šlo o projekty s realizací či dosahem mezi roky 2020 až 2025. Naším cílem bylo zmapovat současnou situaci, vyvrátit některé mýty, které realizaci projektů ve městských oblastech provázejí a poukázat na příklady dobré praxe jako na inspiraci pro ostatní města v ČR.

8.4.1 Projekty statutárních měst ČR v oblasti chytrého využívání a spotřeby zdrojů

V období let 2020 až 2025 česká města výrazně pokročila v implementaci projektů směřujících k CE v oblastech energetické efektivity a udržitelné mobility. Mnohé z nich kombinují technologické inovace s přístupem podporujícím komunitní zapojení a snižování environmentální stopy.

V oblasti efektivního využívání energií je např. Kladno zapojeno do mezinárodního projektu SPARCS zaměřeného na vývoj energeticky pozitivních městských čtvrtí. Ostrava představila projekt Zelené město, kde kombinace solární energie, bateriového úložiště, rekuperace a tepelných čerpadel ukazuje cestu k maximální energetické nezávislosti domácností. Olomouc realizuje komplexní EPC (Energy Performance Contracting) projekt ve školských budovách, zahrnující zateplení, FVE (fotovoltaické elektrárny), řízení teploty a modernizaci vytápění. Podobné aktivity realizují také Plzeň, Havířov, Liberec nebo České Budějovice. Napříč republikou probíhá **rozvoj fotovoltaiky** – Liberec, Brno, Plzeň, Jablonec n. N., Opava, Děčín, Frýdek-Místek, Pardubice, Hradec Králové i další města instalují FVE na školách, sportovištích, ekocentrech či veřejných budovách. Město Most v rámci projektu Green Mine plánuje plovoucí solární farmy jako součást transformace post uhelné krajiny. Vznikají první komunitní energetická společenství – např. v Děčíně, Jablonci, Liberci nebo Přerově, kde dochází k propojení výroby, spotřeby a řízení energie. Města rovněž podporují **energetické poradenství** – Ostrava, Karviná, Mladá Boleslav či Liberec nabízejí konzultace k úsporám, dotacím i komunitním řešením, propojení technické stránky s osvětou a edukací občanů. **Modernizace veřejného osvětlení** probíhá téměř plošně – LED technologie, stmívání a inteligentní řízení přinesly úspory až 80 % v Třinci, Přerově, Děčíně, Havířově nebo Opavě. EPC projekty kombinující zateplení, řízení spotřeby a výměnu osvětlení byly spuštěny v Karviné, Ústí n. L., Mladé Boleslavi nebo Jablonci. **Snižování spotřeby fosilních paliv** podporují zejména Ostrava, Plzeň a Liberec – skrze elektromobilitu, elektrifikaci MHD a vodíkové piloty. Ostrava zavedla elektrobusy a připravuje vodíkovou plnicí stanici, Plzeň testuje e-busy a provozuje veřejné nabíječky. České Budějovice plánují přechod na bezuhlíkovou teplárnu. **Podpora sdílení a alternativní dopravy** se rozvíjí ve městech jako Plzeň, Ostrava, Frýdek-Místek nebo Jablonec n. N., kde fungují systémy bikesharingu, často napojené na MHD. **Rozvoj cyklistiky a pěší dopravy** je podpořen koncepcemi v Plzni, Ostravě, Jihlavě či Mostě – budují se nové cyklostezky, zklidňují se ulice a zlepšuje se pěší infrastruktura. **V oblasti předcházení vzniku odpadů** jsou aktivní například Jihlava s projektem "Bez odpadu!", Olomouc s prevencí odpadů nebo Opava s „Odpadovou kartou“. Plzeň podporuje startupové řešení pro domácí omezení plýtvání potravinami, Brno testuje sběr potravinového odpadu na sídlištích.

K nejvýznamnějším realizovaným projektům v této oblasti CE ve sledovaných statutárních městech za posledních 5 let patří:

- Projekt **SPARCS v Kladně** – je součástí evropské iniciativy zaměřené na přeměnu měst v energeticky pozitivní a uhlíkově neutrální komunity. Kladno ve spolupráci s pražskou ČVUT v letech 2020–2024 připravilo studii proveditelnosti zaměřenou na využití obnovitelných zdrojů, akumulace a chytrých sítí. Studie potvrdila ekonomickou i technickou realizovatelnost konceptu a navrhla možnosti vzniku tzv. virtuální elektrárny. Projekt je financován z programu HORIZON 2020 a slouží jako podklad pro další kroky ke snižování emisí a zvyšování energetické soběstačnosti města.
- Projekt **Green Mine v Mostě** – je zaměřený na přeměnu bývalých hnědouhelných dolů na moderní, udržitelnou a klimaticky neutrální oblast. V letech 2024–2027 zde vznikne modelová lokalita využívající obnovitelné zdroje energie (zejména fotovoltaiku, vodík a akumulaci), propojená s chytrými obytnými a průmyslovými zónami, krajinářskou

revitalizací (např. Komořanské jezero) a vzdělávacími aktivitami. Projekt je financovaný z Fondu spravedlivé transformace ve výši 1,3 miliardy Kč a slouží jako pilotní vzor transformace postuhelných regionů v ČR.

- Projekt **NetZeroCity Liberec** – je součástí evropské mise 100 klimaticky neutrálních a chytrých měst do roku 2030. V rámci tohoto projektu v období 2023–2025 se město Liberec s partnery podílí na zavedení energetického společenství, rozvíjí komunitní energetiku, podporuje nízkoemisní dopravu a buduje pilotní fotovoltaiku na veřejných budovách. Cílem je dekarbonizace, osvěta obyvatel a nastavení právního a technického rámce pro sdílení elektřiny. Liberec získal prestižní EU Mission Label, což mu umožňuje čerpat expertní podporu i financování.

Tyto projekty ukazují, že česká města postupně přecházejí k udržitelnějším modelům hospodaření s energií a surovinami, čímž reagují na klimatické výzvy i potřebu modernizace veřejné infrastruktury.

8.4.2 Projekty statutárních měst ČR v oblasti cirkulace zdrojů

V rámci rozvoje CE se města aktivně věnují také projektům podporujícím opětovné použití, recyklaci a zpětné získání energie, snižují tak množství odpadů a efektivněji využívají zdroje.

V oblasti **opětovného použití** zřizují **města** jako Brno, Hradec Králové, Ostrava, Plzeň či Liberec tzv. Re-Use centra a pointy, kde občané mohou darovat či zakoupit funkční předměty za symbolické ceny. Například Brno realizuje dlouhodobý projekt Re-Use, který za téměř deset let zachránil tuny předmětů, z prodeje financuje výsadbu zeleně. Plzeň a Ostrava provozují obdobné sběrné systémy s důrazem na vzdělávání a podporu komunitních dílen. Další města, například Teplice, Jihlava, Prostějov či Pardubice, organizují workshopy, swapy a vzdělávací aktivity zaměřené na kreativní využití a opravy věcí. Významnou roli hrají i komunitní a školní projekty podporující udržitelný životní styl a sdílení zdrojů. V rámci **recyklace** jsou komunitní kompostování, rozšířené třídění odpadu a moderní recyklační linky klíčovými prvky v městech jako Zlín, Pardubice, Ostrava či Plzeň. Například Ostrava uvedla první automatickou linku v ČR pro třídění směsného odpadu, což výrazně zlepšilo materiálové a energetické využití. Pardubice plánují realizaci projektu výstavby integrovaného centra komplexního využití odpadů a systematicky rozšiřují sběr bioodpadu v domácnostech. Města jako například Opava či Přerov podporují domácí kompostování a digitalizují svoz odpadu pomocí čipovaných popelnic. Významné jsou také osvětové kampaně a vzdělávání občanů, které probíhají například v Mladé Boleslavi, Jablonci nad Nisou či Prostějově. Snaha o **zpětné získání energie z odpadu** je či bude realizována prostřednictvím moderního zařízení na energetické využití odpadu ve městech Plzeň, Pardubice či České Budějovice, jako investice do nových spaloven nahrazujících fosilní paliva. Ostrava přeměňuje odpad na alternativní palivo pro teplárnu, Opava a Třinec využívají bioodpad k výrobě elektřiny a tepla v bioplynových stanicích. Většina měst instaluje systémy rekuperace tepla ve veřejných budovách pro zvýšení energetické efektivity.

K nejvýznamnějším realizovaným projektům statutárních měst ČR v oblasti cirkulace zdrojů v posledních 5 letech patří:

- Projekt **Re-Use Brno** – Brno jako první české město zavedlo v roce 2016 systém Re-Use pointů ve sběrných centrech odpadu a jejich počet neustále rozšiřuje. Občané zde mohou darovat funkční věci jako knihy, nábytek, nádobí nebo hračky, které se pak prodávají za symbolické ceny. Výnosy jsou využívány na výsadbu a údržbu městské zeleně. V rámci tohoto dlouhodobého projektu plánuje Brno vytvoření ještě dalšího nového moderního Re-Use centra s dílnami a vzdělávacími prostory (náklady až 100 mil. Kč).

- Projekt **CirkArena Třinec** – CirkArena je výzkumné a vývojové centrum zaměřené na CE vznikající na brownfieldu bývalé WerkAreny v Třinci. Projekt propojuje veřejný, akademický a soukromý sektor s cílem efektivně využívat průmyslové odpady (strusky, odprašky), bioodpad a stavební suť, podporuje inovace, průmyslovou symbiózu a přechod k udržitelnému regionálnímu rozvoji.
- Projekt **Automatická třídicí linka na směsný komunální odpad Ostrava** – V roce 2023 Ostrava spustila první automatickou třídicí linku v ČR, která dokáže ze směsného odpadu vyseparovat materiály vhodné k recyklaci (PET, papír, kovy) a připravit zbytek pro energetické využití jako alternativní palivo pro teplárny. Projekt významně zvyšuje efektivitu nakládání s odpady a snižuje množství skládkovaného materiálu.

Je zřejmé, že existuje široké spektrum projektových aktivit českých statutárních měst zaměřených na podporu CE, které zahrnují nejen technologické inovace, ale i komunitní zapojení a vzdělávání. Jejich cílem je snižovat množství odpadu, maximalizovat opětovné využití zdrojů a podpořit přechod na udržitelnější městský život.

8.4.3 Projekty statutárních měst ČR v oblastech ekologické regenerace a adaptability

Oblast ekologické regenerace a adaptability je další, ve které česká statutární města realizovala v letech 2020-2025 řadu opatření a projektů zaměřených na modrozelenou infrastrukturu a řízení městských ekosystémů.

Města jako Brno, Ostrava, Plzeň, Olomouc, Karviná či Třinec aktivně implementovala **modrozelenou infrastrukturu** – v podobě revitalizace parků, uličních prostor a sídlišť, doplněné o výsadbu stromů, zakládání retenčních prvků, vsakovacích ploch a propustných povrchů. Významné byly také projekty **zelených střech a stěn**, a to nejen na veřejných budovách (např. školy, kulturní domy, zastávky MHD), ale i v rámci komunitního bydlení. V oblasti **hospodaření s dešťovou vodou** města (např. Brno, Plzeň, Chomutov, Mladá Boleslav) zavedla **retenční nádrže**, dešťové zahrady a systémy pro vsakování a opětovné využití vody. Četné **projekty městského zemědělství a komunitních zahrad** (např. Liberec, Karviná, Třinec) přispěly ke zvyšování lokální soběstačnosti, participace občanů a environmentální edukace. Kromě toho byla v několika městech podpořena systematická **péče o městskou zeleň** – tvorba pasportů dřevin, dendrologické průzkumy, výsadby alejí či lesních porostů (např. Ostrava, Hradec Králové, Frýdek-Místek). Tyto projekty nejenže přispívají k **zvýšení ekologické stability** měst, ale zároveň podporují **klimatickou adaptaci**, zadržování vody v krajině, zlepšují **kvalitu života obyvatel** a posilují biodiverzitu v městském prostředí.

V posledních pěti letech lze najít také řadu inovativních projektů adaptability zaměřených na posilování **přizpůsobivé městské infrastruktury** a **komunitního života**. Dominantními aktivitami byly krátkodobé veřejné akce (tzv. pop-up aktivity), komunitní festivaly a kulturní události, které dočasně aktivizovaly městské prostory – např. „Ulice živě“ ve Zlíně, „Kladno žije v ulicích!“ nebo „Třinecké kulturní léto“. V oblasti **komunitního sdílení** a vzdělávání se uplatnily projekty komunitních center (např. „Všichni spolu“ v Ostravě, „Klementinka“ v Mladé Boleslavi) a komunitních zahrad (např. Brno, Liberec, Karviná, Ústí n. L.). Města podporovala i **společné budování a bydlení**, včetně prvků participativního plánování (např. projekt co-housingu v Brně nebo komunitní přestavby ve Frýdku-Místku a Liberci). **Dočasné využívání veřejných prostor** se stalo běžnou strategií: např. v Brně (Open House), Ostravě (Ecomodul), Plzni, Ústí n. L. i v menších městech jako jsou Prostějov či Přerov. **Multifunkční prostory** (např. „Centrum OtočTo“ v Teplicích, „SILO“ v Jihlavě nebo „Park Střed“ v Mostě) slouží jako flexibilní platformy pro vzdělávání, ekologii, kulturu i inkluzi.

K zajímavým projektům českých statutárních měst v oblastech ekologické regenerace a adaptability v posledních 5 letech patří:

- Projekt **REPLACE – Zeleň místo betonu** – je realizován v Plzni v období 2023–2025 v rámci programu Fondy EHP a Norska. Jeho cílem je transformace vybraných veřejných prostranství na přírodě bližší a klimaticky odolné prostředí. V rámci projektu došlo například k výměně betonových ploch za zeleň na sídlišti v Plzni-Jihu a revitalizaci hlavního dopravního terminálu tohoto obvodu.
- Projekt **LIFE COALA** – je integrovaný projekt Moravskoslezského kraje financovaný z programu LIFE EU, do něhož je zapojen i Havířov. Od února 2022 do roku 2031 město realizuje klíčové aktivity: studii proveditelnosti pro revitalizaci Sušanských rybníků, koncepci hospodaření s dešťovou vodou a studii veřejné zeleně s pasportem a dendrologickým hodnocením stromů pro zmírnění tepelných ostrovů. Projekt je praktickou realizací regionální adaptační strategie na klimatickou změnu.
- Projekt **„Rozjeď to!“** v Pardubicích je dlouhodobou iniciativou Univerzity Pardubice ve spolupráci s městem Pardubice, která umožňuje studentům realizovat vlastní kulturní projekty – koncerty, výstavy, debaty, workshopy či komunitní akce, určené široké veřejnosti. Akce probíhají v centrech i venkovních prostorách a trvají krátce, nicméně motivují veřejnost k účasti a sdílení. Od roku 2021 do 2025 získalo podporu přes 25 akcí.
- Projekt **Účka** v Ústí nad Labem, spuštěný 2025, je komunitní program motivující obyvatele k péči o město prostřednictvím bonusového systému. Účastníci plní výzvy, například údržbu veřejných prostor či organizaci akcí a získávají virtuální měnu „Účka“. Tu mohou směnit za poukázky na služby městských organizací – bazény, divadla nebo kulturní domy. Projekt, oceněný porotou soutěže Chytrá města, je nyní ve fázi testování a přípravy webového prostředí.

Z analýzy webových stránek je zřejmé, že v letech 2020–2025 česká statutární města realizovala řadu projektů zaměřených na ekologickou regeneraci, modrozelenou infrastrukturu a zlepšení městských ekosystémů, včetně revitalizace parků, zelených střech a hospodaření s dešťovou vodou. Současně se rozvíjely aktivity podporující komunitní život, jako pop-up akce, kulturní festivaly, komunitní centra a energetika, participativní plánování či dočasné využívání veřejných prostor. Tyto iniciativy přispívají k adaptaci na klimatickou změnu, zvyšování kvality života obyvatel a posilování lokální soudržnosti.

8.5 Diskuse mýtů provázejících projekty v souvislosti s jejich realizací v městském prostředí

V rámci provedeného výzkumu mapujícího projekty realizované českými statutárními městy bylo naším cílem též prošetření často diskutovaných témat v projektovém řízení municipalit, které zakládají živnou půdu pro šíření řady neověřených, ale často vžitých mýtů. Jsme přesvědčeni, že se nám mnohé z nich na základě našeho šetření podařilo vyvrátit.

Jedním z klíčových a často řešených témat v námi zkoumané oblasti je otázka, zda se projektové řízení ve městech v ČR teprve rozvíjí nebo je již na vysoké úrovni. Tento problém reflektuje různé stupně zkušeností a implementace standardů projektového řízení napříč jednotlivými městy. Podle autorů jako Turner (2014) a Müller (2009) je v kontextu veřejné správy potřeba adaptovat projektové řízení na specifika městského prostředí, což může vést k různorodým výsledkům v praxi. Výzkumem jsme tedy ověřovali **mýtus č. 1: Projektové řízení se ve městech v ČR teprve rozvíjí.** Na základě zjištěných výsledků lze tvrdit, že moderní metodiky a pokročilé řízení projektů jsou v současné praxi běžné, což dokazují

příklady jako projekt CirkArena v Třinci, komplexní digitalizace odpadového hospodářství v Přerově nebo projekt SPARCS na Kladně v rámci evropského programu HORION 2020 či Green Mine v Mostě. Tyto projekty vyžadují koordinaci napříč veřejným, soukromým a akademickým sektorem, řadou oborů, řízení v souladu s požadavky evropských programů a představují ukázku vysoké profesionality v projektovém řízení na městské úrovni. Dále je možné vycházet při hodnocení úrovně projektového řízení ze skutečnosti, že většina cirkulárních projektů měst je financována z veřejných zdrojů, tedy národních a evropských rozvojových programů, kde je zpravidla jednou z podmínek uplatňovat v rámci řízení projektu projektové řízení, alespoň co se týká základních parametrů řízení rozsahu, času, financí a dokumentace projektu. Výzkumy (Kostalova a kol., 2017) sice dokládají, že uplatňování metod a nástrojů projektového řízení v dotačních projektech není na nejvyšší úrovni, ale většina řešitelů, alespoň základní nástroje využívá. Této otázce byl bylo vhodné věnovat další podrobný výzkum, nicméně je možné konstatovat, že uvedený mýtus je na úrovní statutárních měst ČR neplatný.

Další diskutovanou otázkou je, zda udržitelné projekty nejsou díky své náročnosti vhodné pouze pro velká města, která disponují většími finančními a organizačními kapacitami. V této souvislosti Evropská komise (2020) upozorňuje, že i malá a střední města mají potenciál implementovat udržitelné strategie, pokud přizpůsobí projekty svým místním podmínkám a zapojí komunitu. Zajímala nás tedy skutečnost a vedla nás k ověření **mýtu č. 2: Udržitelné projekty jsou vhodné pouze pro velká města.** Výzkum prokázal, že menší a středně velká města jako Jihlava, Teplice, Prostějov nebo Přerov aktivně rozvíjejí projekty zaměřené na opětovné použití, komunitní kompostování, recyklaci i energetické využití odpadu. Je tedy zřejmé, že i menší města v ČR realizují špičkové projekty s vysokým přínosem pro komunitu, ekonomiku i klima. Disponují tedy dostatečným knowhow, jak takové projekty navrhovat a jak je efektivně řídit.

Třetím problematickým tématem je představa, že udržitelné projekty jsou výhradně zaměřené na ochranu životního prostředí. Současný koncept udržitelného rozvoje však zdůrazňuje integraci environmentálních, sociálních a ekonomických aspektů, což potvrzuje Sachs (2015) i United Nations (2015). V kontextu těchto okolností jsme se rozhodli vyvrátit **mýtus č. 3 Udržitelné projekty jsou pouze o ochraně životního prostředí.** Výsledky výzkumu jasně ukazují, že ve statutárních městech ČR udržitelné projekty neřeší pouze environmentální otázky, ale také sociální a ekonomické aspekty. Například nábytkové banky v Brně a Re-use centra v Hradci Králové či Liberci podporují sociálně znevýhodněné skupiny obyvatel, zatímco komunitní energetické projekty v Liberci, Přerově a Jablonci nad Nisou snižují náklady domácnostem. Využití bioplynu v Třinci a Opavě přináší obnovitelnou energii a finanční úspory. Re-use centra, komunitní dílny a podobné projekty vytvářejí také pracovní místa a posilují místní ekonomiku. Celkově tedy udržitelnost ve městech zahrnuje nejen environmentální, ale i sociální soudržnost a ekonomickou stabilitu.

Diskutuje se i o vhodnosti aplikace principů CE výhradně ve velkých městech. Studie Geissdoerfera a kol. (2017) uvádí, že CE může být přínosná a realizovatelná i v menších městech, zejména pokud jsou využity místní zdroje a vznikají komunitní iniciativy. Proto jsme se pokusili na základě našeho výzkumu vyvrátit **mýtus č. 4**: **CE je vhodná pouze pro velká města.** Z analýzy nedávno realizovaných cirkulárních projektů v českých statutárních městech jasně vyplývá, že projekty CE nejsou výhradně doménou velkých měst, ale aktivně se realizují i v menších lokalitách. Například v Třinci je výzkumné centrum CirkArena zaměřené na komunitní sdílení energií a vážení odpadu, v Jihlavě se organizují Re-use akce, kompostování a digitalizace svozu odpadu. Přerov podporuje Re-use akce, komunitní dílny, využití skládkového plynu a komunitní energetiku, zatímco Prostějov se zaměřuje na opětovné

využití stavebních materiálů, komunitní workshopy a kompostování. Tyto příklady dokládají, že menší města jsou významnými aktéry v implementaci principů CE.

Mnohdy se stává, že veřejná debata redukuje cirkulární projekty na problematiku recyklace. Například Kirchherr a kol. (2017), Potting a kol. (2017) však upozorňují, že CE zahrnuje širší škálu opatření, včetně opětovného použití, prodlužování životnosti výrobků a nových obchodních modelů, které přesahují samotnou recyklaci. V souladu s tím se nám provedeným šetřením podařilo vyvrátit **mýtus č. 5 Cirkulární projekty jsou pouze o recyklaci**. Je zřejmé, že projekty CE v českých statutárních městech zahrnují široké spektrum principů od opětovného použití a sdílení až po využití obnovitelných zdrojů a udržitelný design, tedy v rozsahu všech 10R. Například v Přerově je realizováno sdílení elektřiny mezi veřejnými budovami prostřednictvím chytrých elektroměrů, Liberec a Ostrava rozvíjejí agrofotovoltaiku a komunitní zahrady s opětovným využitím vody. Brno, Plzeň a Ostrava implementují zelené střechy a stěny a budují modrozelenou infrastrukturu. Tyto aktivity potvrzují, že CE představuje komplexní přístup zasahující do energetiky, urbanismu, mobility i participace veřejnosti.

Šestý diskutovaný problém se týká předpokladu, že cirkulární projekty nejsou mezi obyvateli měst populární. He a kol. (2025) v rámci své analýzy ukazují, že v posledních letech dochází k významnému posunu od formální informovanosti občanů k jejich aktivnímu zapojení a spolurozhodování v plánování udržitelných projektů, což zvyšuje jejich akceptaci a podporu. I nám se podařilo vyvrátit **mýtus č. 6: Cirkulární projekty nejsou populární mezi obyvateli.** Velmi četné komunitní zahrady, Re-use dny, swapy, motivační systémy na třídění odpadu či vzdělávací a osvětové programy v různých městech dokazují, že zapojení veřejnosti je vysoké a roste. Města vytvářejí platformy pro participaci občanů, což zajišťuje úspěšnost a udržitelnost projektů.

Na základě provedeného výzkumu a ověření šesti diskutovaných mýtů lze konstatovat, že česká statutární i menší města již disponují vysokou úrovní odbornosti v oblasti projektového řízení a jsou schopna úspěšně realizovat jak udržitelné, tak cirkulární projekty v širokém tematickém i geografickém spektru. Výsledky ukazují, že principy udržitelnosti a CE nejsou vázány pouze na velká města či omezeny na environmentální složku, ale promítají se do sociálních a ekonomických přínosů, zvyšování kvality života a posilování lokální ekonomiky. Současně se potvrzuje, že míra participace obyvatel roste a že veřejnost hraje stále aktivnější roli při spoluvytváření projektů, což zvyšuje jejich legitimitu, efektivitu a dlouhodobou udržitelnost. Tímto se česká města zařazují mezi progresivní evropské aktéry, kteří dokážou strategicky reagovat na globální výzvy prostřednictvím inovativních a integrovaných řešení.

8.6 Diskuse, závěry a doporučení

Výsledky výzkumu ukazují, že česká statutární města v období 2020–2025 významně pokročila v implementaci principů CE prostřednictvím konkrétních projektů v oblasti energetiky, odpadového hospodářství, ekologické regenerace i komunitního rozvoje. Analýza projektů potvrdila, že cirkulární přístupy nejsou výsadou velkých měst – naopak, řada menších měst realizuje inovativní a efektivní řešení, která přinášejí environmentální, ekonomické i sociální přínosy. Významným zjištěním je také zlepšování úrovně projektového řízení ve veřejné správě, která se projevuje mezioborovou spoluprací, realizací projektů z různých národních i evropských programů a důrazem na udržitelnost. Z hlediska odborné diskuse byly vyvráceny časté mýty, které cirkulární projekty provázejí – například, že jsou zaměřeny výhradně na recyklaci, že nejsou populární mezi obyvateli, nebo že jsou vhodné pouze pro velká města. Naopak, výzkum ukázal, že projekty zahrnují široké spektrum strategií – od opětovného použití a sdílení zdrojů po obnovitelné energie a komunitní participaci. Veřejnost je stále více

zapojována do plánování i realizace projektů, což zvyšuje jejich legitimitu a dlouhodobou udržitelnost.

Na základě těchto zjištění doporučujeme: (1) systematicky podporovat vzdělávání projektových manažerů v oblasti CE; (2) posilovat metodickou a finanční podporu pro menší města; (3) integrovat principy CE do strategických dokumentů měst; (4) rozvíjet nástroje pro měření dopadů projektů v environmentální, sociální i ekonomické rovině; a (5) podporovat sdílení dobré praxe mezi městy.

CE se tak ukazuje jako životaschopný a adaptabilní rámec pro udržitelný rozvoj měst, který přináší konkrétní přínosy pro obyvatele, ekonomiku i životní prostředí. Česká města se díky těmto aktivitám stávají aktivními aktéry evropské transformace směrem k udržitelné a odolné budoucnosti.

Začlenění CE a obecně udržitelných přístupů do veřejných politik měst, dalších subjektů veřejného sektoru, ale i do soukromého sektoru je velkou výzvou. Efektivní cesta zavádění změn je cesta s pomocí projektového řízení, v tomto případě SPM. Výzkum byl zaměřen primárně na posouzení výstupů cirkulárních projektů, nicméně zároveň je možné na základě něj odvodit, že statutární města jsou schopna obdobné projekty efektivně řídit a dokončovat. Další výzkum by bylo vhodné zaměřit na posouzení úrovně projektového řízení v těchto organizacích (tzv. project management maturity) obecně, případně přímo na posouzení úrovně SPM (McGrath, Kostalova, 2023), tedy nakolik při navrhování a realizaci projektů jsou upraveny i postupy s ohledem na udržitelnost.

Poděkování

Tato publikace vznikla na základě práce realizované v rámci projektu COST Action CA22124 – EU Circular Economy Network for All: Consumer Protection through Reduction, Reuse, Repairing (ECO4ALL).

Seznam literatury

[1] Adebayo, Y., Ikevuje, A. H. U., Mensah, J. K., Esiri, A. (2024). Driving circular economy in project management: Effective stakeholder management for sustainable outcome. *GSC Advanced Research and Reviews.* Vol. 20, No. 3, s. 235–245. DOI: https://doi.org/10.30574/gscarr.2024.20.3.0351. ISSN 2582-4597.

[2] Ajiboye, A., Aguda, S., Windokun O. (2024). Integrating Circular Economy Principles in Project Management for Sustainable Development. *European Journal of Business and Management,* Vol. 16, No. 9, s. 60–63. DOI: https://doi.org/10.7176/EJBM/16-9-06. ISSN 2222-1905.

[3] Baars, J., Domenech, T., Bleischwitz, R., Melin, H. E., Heidrich, O. (2021). Circular Economy Strategies for Electric Vehicle Batteries Reduce Reliance on Raw Materials. *Nature Sustainability,* Vol. 4, No. 1, s. 71–79. DOI: https://doi.org/10.1038/s41893-020-00607-0. EISSN 2398-9629.

[4] Carboni, J., Duncan, W., Gonzalez, M., Milsom, P., Young, M. (2018). *Sustainable Project Management: The GPM Reference Guide*. 2. vyd. Novi MI: GPM Global. 144 s. ISBN 978-0-578-19688-6.

[5] Dagiliene, L., Varaniute, V., Bruneckiene J. (2021). Local Governments' Perspective on Implementing the Circular Economy: A Framework for Future Solutions. *Journal*

of Cleaner Production, Vol. 310, Art. no. 127340. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127340. ISSN 0959-6526.

[6] Dantas, T. E. T., de–Souza, E. D., Destro, I. R., Hammes, G., Rodriguez, C. M. T., Soares, S. R. (2021). How the Combination of Circular Economy and Industry 4.0 Can Contribute towards Achieving the Sustainable Development Goals. *Sustainable Production and Consumption*, Vol. 26, s. 213–227. DOI: https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.10.005. ISSN 2352-5509.

[7] European Environment Agency. (2017). *Circular by Design, Products in the Circular Economy*, No. 6, 53 s. DOI: https://doi.org/10.2800/86075. ISSN 1977-8449.

[8] The Ellen MacArthur Foundation. (2013). *Towards the Circular Economy: An Economic and Business Rationale for an Accelerated Transition*. Vol. 1. 96 s. [on-line]. [cit. 2025-07-05]. Dostupné z: https://content.ellenmacarthurfoundation.org/m/27265af68f11ef30/original/Towards-the-circular-economy-Vol-1.pdf?_gl=1*lcgv0u*_gcl_au*MTgzMzA4NzA0My4xNzUzOTUxMjgw*_ga*NDgzNDAyMDM5LjE3NDQ4MDg1MTQ.*_ga_V32N675KJX*czE3NTU1MDM5ODEkbzQkZzAkdDE3NTU1MDM5ODQkajU3JGwwJGgw.

[9] Evropská komise. (2020). *KOM(2020) 98 final. Nový akční plán pro oběhové hospodářství; Čistší a konkurenceschopnější Evropa*. [on-line]. [cit. 2025-07-05]. Dostupné z: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0098.

[10] Geissdoerfer, M., Pieroni, M. P. P., Pigosso, D. C. A., Soufani, K. (2020). Circular Business Models: A Review. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 277, art. no. 123741. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123741. ISSN 0959-6526.

[11] Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M., Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy–A New Sustainability Paradigm? *Journal of Cleaner Production*, Vol. 143, s. 757–768. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048. ISSN 0959-6526.

[12] Ghisellini, P., Ripa, M., Ulgiati, S. (2018). Exploring Environmental and Economic Costs and Benefits of a Circular Economy Approach to the Construction and Demolition Sector. A Literature Review. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 178, s. 618–643. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.207. ISSN 0959-6526.

[13] GPM. (2023). *The GPM P5 Standard for Sustainability in Project Management.* 3. vyd. Fort Collins, CO: Green Project Management. 102 s. ISBN 979-8-3507-0879-0.

[14] Grafström, J., Aasma, S. (2021). Breaking Circular Economy Barriers. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 292, Art. no. 126002. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126002. ISSN 0959-6526.

[15] He, P., Wang, Q. C., Wang, H., Bao, H. X., Shen, G., Ni, M., Wang, S., Guo, S. (2025). From Participation to Partnership: A Systematic Review of Public Engagement in Sustainable Urban Planning. 63 s. DOI: http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.5180845. SSRN 5180845.

[16] Henrysson, M., Papageorgiou, A., Björklund, A., Vanhuyse, F., Sinha, R. (2022) Monitoring Progress towards a Circular Economy in Urban Areas: An Application of the European Union Circular Economy Monitoring Framework in Umeå Municipality. *Sustainable Cities and Society*, Vol. 87, Art. no. 104245. DOI: https://doi.org/10.1016/j.scs.2022.104245. ISSN 2210-6707.

[17] Howard, M., Yan, X., Mustafee, N., Charnley, F., Böhm, S., Pascucci, S. (2022). Going beyond Waste Reduction: Exploring Tools and Methods for Circular Economy Adoption in Small–Medium Enterprises. *Resources, Conservation and Recycling*, Vol. 182, Art. no. 106345 DOI: https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2022.106345. ISSN 0921-3449.

[18] IPMA. (2023) *Sustainable Project Management ICB4 Reference Guide*. 1. vyd. Amsterdam: Van Haren Publishing. 96 s. ISBN 978-940-1812-580.

[19] Kirchherr, J., Piscicelli, L., Bour, R., Kostense–Smit, E., Muller, J., Huibrechtse–Truijens, A., Hekkert, M. (2018). Barriers to the Circular Economy: Evidence from the European Union (EU). *Ecological Economics*, Vol. 150, s. 264–272. DOI: https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2018.04.028. ISSN 0921-8009.

[20] Kirchherr, J., Reike, D., Hekkert, M. (2017). Conceptualizing the Circular Economy: An Analysis of 114 Definitions. *Resources, Conservation & Recycling*, Vol. 127, s. 221–232. DOI: https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2017.09.005. ISSN 0921-3449

[21] Kislingerová a kol. (2023). *Cirkulární ekonomie a ekonomika 2 – Státy, podniky a lidé na cestě do doby posfosilní*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 240 s. ISBN 978-80-271-2932-4.

[22] Kostalova, J., Tetrevova, L., Patak, M. (2017). Project Management Methods in Projects Co-financed by EU Funds. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics,* Vol. 28, No. 3, s. 301–310. ISSN 1392-2785

[23] Kumar, V., Sezersan, I., Garza–Reyes, J. A., Gonzalez, E. D. R. S., AL–Shboul, M. A. (2019). Circular Economy in the Manufacturing Sector: Benefits, Opportunities and Barriers. *Management Decision*, Vol. 57, No. 4, s. 1067–1086. DOI: https://doi.org/10.1108/MD-09-2018-1070. ISSN 1758-6070.

[24] Lakatos, E. S., Yong, G., Szilagyi, A., Clinci, D. S., Georgescu, L., Iticescu, C., Cioca, L.–I. (2021). Conceptualizing Core Aspects on Circular Economy in Cities. *Sustainability*, Vol. 13, No. 14. DOI: https://doi.org/10.3390/su13147549. ISSN 2071-1050.

[25] Martens, M. L., Carvalho, M. M. (2016). The Challenge of Introducing Sustainability into Project Management Function: Multiple-case Studies. *Journal of Cleaner Production*, Vol. 117, s. 29–40. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.12.039. ISSN 0959-6526.

[26] McGrath, J., Kostalova, J. (2023). Assessment of Sustainability by Project Management Maturity Models. In Hradec Economic Days 2023. Hradec Králové: University of Hradec Králové. Vol. 13, No. 1, 436–446. DOI: doi: 10.36689/uhk/hed/2023-01-042. ISBN 978-807-4359-019.

[27] Müller, R. (2009). *Project Governance*. 1. vyd. London: Routledge, 124 s. DOI: https://doi.org/10.4324/9781315245928. ISBN 978-131-5245-928.

[28] Murray, A., Skene, K., Haynes, K. (2017). The Circular Economy: An Interdisciplinary Exploration of the Concept and Application in a Global Context. *Journal of Business Ethics*, Vol. 140, No. 3., s. 369–380. DOI: https://doi.org/10.1007/s10551-015-2693-2. ISSN 1573-0697.

[29] Ministerstvo životního prostředí (2021): *Strategický rámec cirkulární ekonomiky České republiky 2040*, 160 s. [on-line]. [cit. 2025-07-05]. Dostupné z: Cirkulární Česko_2040_web.

[30] Potting, J., Hekkert, M., Worrell, E., Hanemaaijer, A. (2017). Circular Economy: Measuring Innovation in the Product Chain. PBL Netherlands Environmental Assessment Agency, 46. s., Publ. no. 2544. [on-line]. [cit. 2025-07-05]. Dostupné z: https://www.pbl.nl/sites/default/files/downloads/pbl-2016-circular-economy-measuring-innovation-in-product-chains-2544.pdf

[31] Prendeville, S., Cherim, E., Bocken, N. (2018). Circular Cities: Mapping Six Cities in Transition. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, Vol. 26, s. 171–194. DOI: https://doi.org/10.1016/j.eist.2017.03.002. ISSN 2210-4224.

[32] Ramirez, J., Mccabe, B., Jensen, P. D., Speight, R., Harrison, M., Van Den Berg, L., O'hara, I. (2021). Wastes to Profit: a Circular Economy Approach to Value-Addition in Livestock Industries. *Animal Production Science*, Vol. 61, No. 6, s. 541–550. DOI: https://doi.org/10.1071/AN20400. ISSN 1836-5787.

[33] Sachs, J. D. (2015). *The Age of Sustainable Development*. 1. vyd. New York: Columbia University Press, 544 s. ISBN 978-023-1173-155.

[34] Sankaran, K. (2020). Carbon Emission and Plastic Pollution: How Circular Economy, Blockchain, and Artificial Intelligence Support Energy Transition? *Journal of Innovation Management*, Vol. 7, No. 4, s. 7–13. DOI: https://doi.org/10.24840/2183-0606_007.004_0002. ISSN 2183-0606.

[35] Silva, L. F., Rosamilha, N. J. (2024). Sustainability, circular economy, and projects: research opportunities. Editorial. *Revista de Gestão e Projetos*, Vol. 15, No, 3, s. 463–475. DOI: https://doi.org/10.5585/gep.v15i3.27650. ISSN 2236-0972.

[36] Silvius, G., Schipper, R., Planko, J., Brink, J.V.D. (2017). *Sustainability in Project Mnagement.* 1. vyd. London: Routledge. 184 s. DOI: https://doi.org/10.4324/9781315241944. ISBN 978-131-5241-944.

[37] Tetřevová, L., Evans, R., Branská L., Honková, L., Jelínková, M., Kopřiva, J., Košťálová, J., Kotková Stříteská, M., Kuběnka, M., Kocúriková A., Munzarová, S., Myslivcová, K., Paták, M., Vávra, J., Zemanová, B. (2024). *Směrem k udržitelnému a regenerativnímu rozvoji a společnosti. Společenská odpovědnost jako potenciální cesta*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 193 s. ISBN 978-80-7560-516-0.

[38] Todorović, M., Obradović, V. (2023). Circular Economy and Project Management: The Road Ahead. In: Obradović, V. (eds) *Sustainable Business Change.* Cham: Springer, s. 301–314. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-23543-6_12. ISBN 978-3-031-23543-6.

[39] Turner, T. (2014). *Handbook od Project-Based Management. Leading Strategic Change in Organizations*. 4. vyd., New York: McGraw-Hill Education, 368 s. ISBN 978-007-1821-780.

[40] UNECE. (2020). U4SSC: *A Guide to Circular Cities.* 38 s. [on-line]. [cit. 2025-07-05]. Dostupné z: https://unece.org/sites/default/files/2021-01/2020_A-Guide-to-Circular-Cities.pdf.

[41] United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. [on-line]. [cit. 2025-07-05]. Dostupné z: https://sdgs.un.org/2030agenda.

[42] Williams, J. (2021). Circular Cities: What Are the Benefits of Circular Development? *Sustainability,* Vol. 13, No. 10, Art. no. 5725. DOI: https://doi.org/10.3390/su13105725. ISSN 2236-0972.

Lukáš Melecký

9 Projektové řízení mezi institucionalizovaným standardem a kulturní praxí: překonávání technokratického mýtu

Projektové řízení je disciplína obklopená řadou očekávání, která často balancují na pomezí racionálně podložené metodické naděje a přetrvávajících zjednodušujících představ – tedy mýtů. Na jedné straně stojí idealizovaný obraz projektového řízení jako systematického, exaktního a univerzálně přenositelného nástroje, jehož implementace zaručuje předvídatelné výsledky a měřitelný úspěch. Tento obraz, utvrzovaný jak profesními organizacemi, tak vzdělávacími institucemi, bývá rámován prostřednictvím formálních metodik, certifikací a „best practices“, které slibují převoditelnost znalostí napříč sektory, kulturami i organizačními strukturami. Na straně druhé však stojí realita každodenní projektové praxe, v níž se ukazuje, že mechanické přejímání metodických rámců bez ohledu na institucionální a kulturní kontext často selhává. Projektové řízení se tak dostává do napětí mezi normativním modelem a skutečnou organizační dynamikou, v níž hrají klíčovou roli vztahy, mocenské vzorce, neformální pravidla a implicitní očekávání. Tento rozpor mezi mýtem a realitou představuje zásadní výzvu jak pro teoretické uchopení projektového řízení, tak pro jeho praktické uplatnění v prostředí, které je vždy kontextově podmíněné.

9.1 Mezi mýtem a realitou projektového řízení

Projektové řízení se během posledních několika dekád etablovalo jako jedna z klíčových kompetencí moderních organizací. Z původně okrajového nástroje určeného pro řízení technických projektů v oblasti obrany, výzkumu či výstavby infrastruktury se postupně stal univerzální rámec pro řízení změn, inovací a transformací napříč sektory – od soukromých podniků přes veřejnou správu až po akademické a neziskové instituce. Tento vzestup projektového řízení byl doprovázen rychlým rozvojem metodických rámců, standardů a certifikačních systémů, které si kladly za cíl posílit předvídatelnost, efektivitu a úspěšnost projektů prostřednictvím kodifikace „osvědčených postupů“. Vznik a institucionalizace metodik jako PMBOK (Project Management Body of Knowledge) od Project Management Institute (PMI, 2021), ICB (Individual Competence Baseline) od International Project Management Association (IPMA, 2018), PRINCE2 (PRojects IN Controlled Environments2), resp. Managing Successful Projects with PRINCE2 (AXELOS, 2017) či agilních rámců typu Scrum (zkratka ze „scrumage“) (Schwaber, Sutherland, 2020) či SAFe (Scaled Agile Framework) (Scaled Agile, Inc, 2023) a řady dalších, představuje logickou odpověď na potřebu sjednocení, strukturování a profesionalizace projektového řízení. Tyto přístupy přinesly do praxe řadu užitečných nástrojů umožňující plánovat, monitorovat a vyhodnocovat projekty na základě jasně definovaných procesů, rolí a odpovědností. Tento „technokratický obrat“ v projektovém řízení přispěl k vyšší institucionální legitimnosti oboru a vytvořil prostor pro vznik profesních komunit, školení, výuky i výzkumu.

S rostoucím rozšířením metodických rámců však zároveň dochází k určitému paradoxu: přestože jsou organizace více než kdy dříve vybaveny certifikovanými nástroji, řada projektů stále selhává – a to nikoli pouze kvůli formálním nedostatkům, ale kvůli hlubším kulturním, institucionálním či vztahovým faktorům. V reálném prostředí totiž projektové řízení často podléhá specifickým mocenským dynamikám, organizačním zvyklostem a neformálním

pravidlům, která nejsou v oficiálních metodikách reflektovány. V důsledku toho vzniká nesoulad mezi deklarovaným rámcem projektového řízení a jeho reálnou implementací. Tento nesoulad přitom není jen technickým problémem, ale symptomem širší potřeby sladit metodické nástroje s hodnotovým a kulturním kontextem organizace, aby projektové řízení bylo skutečně účinné a dlouhodobě udržitelné.

Právě tento nesoulad – a s ním spojené mylné předpoklady o univerzálnosti metodických přístupů – tvoří výchozí bod pro tuto kapitolu. Cílem kapitoly je kriticky reflektovat dominující technokratické pojetí projektového řízení a nabídnout alternativní analytický rámec, který zohledňuje sociální, kulturní a institucionální kontexty projektové práce. Kapitola se opírá o předpoklad, že projekt není pouhou posloupností úkolů v Ganttově diagramu, ale dynamickým a emergentním procesem utvářeným mezilidskými vztahy, organizační kulturou a institucionálními pravidly. Hlavní motivací je rozšířit diskurz projektového řízení o perspektivu, která překonává redukcionistické vidění projektového manažera jako výhradního „nosiče metodiky“ a nástrojů, a místo toho jej chápe jako adaptivního aktéra operujícího v podmínkách neurčitosti, neformálních očekávání a kontextově specifických limitů.

Kapitola si klade za cíl odpovědět na několik klíčových výzkumných otázek, které reflektují napětí mezi deklarovanými modely a reálnou praxí projektového řízení, a jsou tak snahou přispět k posunu vnímání projektového řízení: od rigidního uplatňování „best practices“ k citlivějšímu, kontextově zakotvenému a behaviorálně informovanému přístupu, který zohledňuje komplexní realitu projektového prostředí. Výzkumné otázky jsou:

- *Jaké mýty přetrvávají v současné praxi projektového řízení a jak ovlivňují jeho výkon?* První otázka se týká samotných mýtů, které v projektovém řízení přetrvávají, zejména víry v univerzální použitelnost metodik, přeceňování formálních nástrojů a představy o autonomním projektovém manažerovi. Tyto zjednodušující narativy jsou rozšířené jak v odborné literatuře, tak v praxi a mají přímý vliv na způsob, jakým jsou projekty plánovány, řízeny a vyhodnocovány.
- *V čem spočívá nesoulad mezi standardizovanými metodikami a reálným chodem projektů v různých typech organizací?* Druhá otázka se zaměřuje na rozpor mezi formálním rámcem a faktickým průběhem projektů, tedy na to, jakým způsobem standardizované metodiky selhávají v různorodých organizačních prostředích. Zde se předpokládá, že existuje významná míra kontextové podmíněnosti, která ovlivňuje reálnou funkčnost nástrojů a přístupů, jež byly původně navrženy pro odlišné institucionální podmínky.
- *Jaké kulturní a institucionální faktory ovlivňují skutečnou funkčnost projektového řízení v organizacích?* Třetí otázka se soustředí na předpoklad, že efektivita projektové práce není dána pouze metodickou připraveností, ale především tím, jak projektové řízení rezonuje s vnitřními normami, hodnotami a rozhodovací logikou organizace.

Kapitola se zaměřuje na to, jak kulturní, institucionální a behaviorální faktory ovlivňují skutečnou funkčnost a smysluplnost projektového řízení. Opírá se o teoretickou analýzu čtyř klíčových konceptů – behaviorálních vzorců rozhodování, organizační kultury, institucionální adaptace a hybridizace metodik – které jsou konfrontovány s kvalitativními poznatky z reálného projektového prostředí. Metodicky kapitola propojuje kvalitativní výzkumný přístup s kritickou reflexí normativních rámců a ukazuje, jak formálně přejímané metodiky narážejí na organizační realitu, pokud nejsou kulturně kompatibilní a institucionálně ukotvené. Východiskem je překonání technokratického mýtu o neutralitě a univerzální použitelnosti metodik a přechod k chápání projektového řízení jako procesu zakořeněného v hodnotách, mocenských vztazích a specifických organizačních kontextech. Důraz je kladen na schopnost přizpůsobit metodické nástroje prostředí, v němž se realizují, a na posilování adaptační kapacity organizací prostřednictvím reflexivního přístupu k řízení změn.

9.2 Technokratický model projektového řízení a jeho limity

Vztah mezi metodickou strukturou a reálnou projektovou praxí je dlouhodobě zatížen napětím. Zatímco metodické rámce slibují stabilitu, přehlednost a predikci projektových procesů, samotná organizační realita projektů je mnohem volatilnější, závislá na kontextu, mezilidských vztazích a institucionálních strukturách. V důsledku tohoto napětí dochází k tomu, že projektové řízení je na jedné straně prezentováno jako racionálně ovladatelný systém řízení výstupů, ale na straně druhé je prakticky realizováno ve značně odlišných podmínkách, které jsou mnohdy neformální, nejednoznačné a obtížně standardizovatelné. Tato část kapitoly se proto zaměřuje na vývoj tzv. technokratického modelu projektového řízení, identifikuje klíčové mýty s ním spojené a analyzuje jejich dopad na efektivitu řízení projektů i na důvěru aktérů v samotné nástroje projektového managementu.

9.2.1 Vzestup metodické ortodoxie

Vznik a rozvoj metodických rámců projektového řízení lze chápat jako historicky podmíněnou reakci na rostoucí složitost projektových struktur, nárůst mezioborové spolupráce a tlak na zvyšování organizační efektivity. Standardizace projektového řízení byla od počátku motivována potřebou vytvořit předvídatelný, systematický a kontrolovatelný rámec, jenž by umožnil efektivně plánovat, koordinovat a vyhodnocovat projekty nezávisle na konkrétní organizační kultuře či odvětvové příslušnosti. Šlo o pokus přetvořit projektové řízení z intuitivní činnosti jednotlivců na institucionálně ukotvenou, profesně sdílenou a formálně přenositelnou disciplínu. Projektové řízení probíhá vždy v rámci institucionálně podmíněného prostoru (Williamson, 2000).

Historické kořeny moderního projektového řízení sahají do 50. a 60. let 20. století, kdy byly v rámci obranného a leteckého průmyslu ve Spojených státech vyvinuty první systematické nástroje či postupy, jako například Work Breakdown Structure (WBS), Critical Path Method (CPM) nebo Program Evaluation and Review Technique (PERT). Tyto nástroje reflektovaly logiku velkých inženýrských projektů s pevně danými rozpočty, termíny a liniovou organizační strukturou, a kladly důraz na plánování, sekvenční logiku a optimalizaci časových vazeb. S postupnou difuzí projektového přístupu mimo technické obory a jeho uplatňováním v oblasti informačních technologií, služeb, veřejné správy, vzdělávání či výzkumu, dochází od 80. let 20. století k potřebě širší institucionalizace a sjednocování terminologie. Vznikají profesní organizace, které sehrály klíčovou roli v kodifikaci a legitimizaci projektového řízení jako svébytné disciplíny. Nejvýznamnějšími z nich jsou Institut projektového řízení (Project Management Institute, PMI), založený v USA v roce 1969, a Mezinárodní asociace projektového řízení (International Project Management Association, IPMA), založená v roce 1965 v Evropě. Obě instituce postupně vytvářejí systémově orientované rámce – PMI prostřednictvím PMBOK® Guide, jenž definuje projekt jako soubor procesních oblastí a nástrojů. PMBOK® Guide, často označovaný jako „bible“ projektových manažerů, představoval a do jisté míry stále představuje základní světový referenční rámec pro metodické uchopení projektů. Jeho systematická struktura znalostních oblastí tvoří oporu nejen pro plánování a řízení, ale také pro hodnocení odborných kompetencí projektových týmů (PMI, 2021). IPMA pak prostřednictvím standardizovaného rámce ICB, který akcentuje profesní způsobilost jednotlivce napříč technickými, behaviorálními a kontextovými doménami (IPMA, 2018). Paralelně s těmito profesními organizacemi světového významu se ve Velké Británii v 90. letech 20. století etablovala vládní metodika PRINCE2 Úřadu pro vládní obchod (Office of Government Commerce, OGC), původně určená pro řízení projektů ve veřejném sektoru (AXELOS, 2017). Její přínos spočíval ve vysoce formalizovaném přístupu, který klade důraz na jednoznačné definování rolí, rozhodovacích úrovní, řídicích produktů a kontrolních mechanismů. PRINCE2 se rychle rozšířil do veřejné správy, ale i řady soukromých organizací,

v celé Evropě a představuje typický příklad procesně rigidního rámce orientovaného na dokumentaci a auditovatelnost.

Po roce 2000 zaznamenává projektové řízení další zásadní proměnu s nástupem tzv. agilních metod. Ty reagují na zvýšenou míru nejistoty, dynamiky a komplexity prostředí – zejména v oblasti IT, vývoje produktů a inovačního podnikání. Rámce jako Scrum, Kanban, Scaled Agile Framework (SAFe) nebo LeSS (Large Scale Scrum) přinášejí alternativu ke klasickým prediktivním modelům tím, že upřednostňují iteraci, týmovou autonomii, rychlou zpětnou vazbu a adaptivní rozhodování. Přestože původně vznikly jako protiakademická reakce na přeregulované modely, jejich rychlé šíření a rostoucí poptávka po certifikaci vedla ke vzniku jejich vlastních institucionálních struktur, školících programů a formálních standardů. I agilní přístupy tak postupně podléhají „metodické institucionalizaci“, která snižuje jejich původní flexibilitu a přibližuje je ortodoxnímu paradigmatu. V praxi tak stále častěji dochází k prolínání tradičních a agilních přístupů (Wysocki, 2019).

Období po roce 2000 přineslo zásadní proměnu v přístupu k řízení projektů – metodiky začaly být standardizovány, formalizovány a institucionalizovány v podobě certifikovaných rámců. Tento vývoj kulminoval v souvislosti s nástupem tzv. čtvrté průmyslové revoluce, která přenesla důraz na digitální kompetence, automatizaci řízení a softwarově podporovanou správu procesů. Projektové řízení se v tomto kontextu stalo nejen nástrojem organizace práce, ale i prostředkem prokazatelné výkonnosti a způsobilosti vůči vnějším autoritám – donorům, auditním orgánům nebo nadřízeným úrovním řízení. Digitalizace tak zásadně proměňuje projektové řízení, ale i řízení projektů samotných (Marnewick, Marnewick, 2022). Zlomovým momentem se ukázalo být období pandemie COVID-19, kdy se digitalizace projektového řízení z nutnosti stala klíčovým mechanismem zajištění kontinuity projektových aktivit v distančních režimech. Tato rychlá adaptace však často neprobíhala na základě skutečné potřeby týmů, nýbrž jako formální reakce na krizový stav. Digitální platformy bývají implementovány jako technologická inovace bez ohledu na reálné potřeby týmů a jejich ochotu tyto nástroje přijmout a efektivně používat (Afridi a kol., 2023). Zejména v prostředí veřejné správy a akademických institucí se digitální nástroje rozšířily jako důkaz souladu s trendem modernizace, avšak jejich praktická efektivita zůstává často omezená. V řadě případů dochází k jejich užívání jako „instrumentální fasády“ – slouží primárně k prokázání souladu se standardem, nikoli k autentickému posílení týmové spolupráce a rozhodování. Jak ukazují empirické poznatky, formální digitální nástroje mají dopad na efektivitu jen tehdy, pokud jsou podpořeny vedením a jsou intuitivní pro uživatele (Afridi a kol., 2023). Bez těchto podmínek se z nástrojů projektového řízení stává spíše administrativní zátěž než prostředek k dosažení cílů. Současný vývoj tak ukazuje potřebu kombinace systémového myšlení a technologických inovací v řízení projektů (Badiru, 2023).

Spojovacím rysem všech přístupů – ať už prediktivních, hybridních či agilních, dále tradičních „papírových či dokumentačních“ nebo digitálních – je ambice vytvořit univerzální rámec projektového řízení, který by byl přenositelný napříč sektory a organizacemi. Tato snaha vedla ke vzniku tzv. „best practices“, které jsou chápány jako standardizované vzorce úspěšného řízení projektů a často prezentovány jako neutrální a objektivně validní. Ve skutečnosti však odrážejí určité institucionální a kulturní kontexty, v nichž vznikly – nejčastěji prostředí anglosaských firem se silnou orientací na výkon, procesní odpovědnost a měřitelnost. Důsledkem tohoto vývoje je vznik metodické ortodoxie, tj. institucionalizovaného přesvědčení, že úspěch projektového řízení je přímo odvozen od míry souladu s formálně definovanou metodikou. V rámci této ortodoxie se metodika často stává cílem sama o sobě – její dodržení je považováno za doklad profesionality, zatímco adaptace, improvizace či odchylky jsou mnohdy vnímány jako známka „slabého“ řízení. Tento normativní tlak vede k tomu, že organizace implementují metodiky mechanicky, bez hlubší reflexe jejich smyslu

a bez přihlédnutí k institucionální a kulturní realitě, v níž se projekt odehrává. Výběr vhodné metodiky by měl reflektovat komplexitu prostředí i organizační kulturu (Wysocki, 2019). Vzestup metodické ortodoxie tak sice přinesl větší stabilitu, transparentnost a profesní ukotvení projektového řízení, zároveň však položil základy pro napětí mezi metodickou formou a reálnou praxí – napětí, které je jedním z hlavních témat této kapitoly.

9.2.2 Převládající mýty v projektovém řízení

Se sílící mírou profesionalizace a kodifikace projektového řízení se souběžně začínají formovat zjednodušující představy, které si v odborném i praktickém diskurzu vydobyly status normativních schémat. Tyto představy – mnohdy prezentované jako „osvědčené pravdy“ – se však často míjejí s realitou organizačního života a vykazují znaky tzv. institucionálních mýtů. V souladu s teorií nového institucionalismu (např. Meyer, Rowan, 1977; DiMaggio, Powell, 1983) lze tyto mýty chápat jako legitimační konstrukce, které sice přispívají ke stabilitě a legitimaci disciplíny, ale zároveň mohou maskovat zásadní rozpory mezi formou a reálným obsahem projektového řízení. Jednotlivé mýty, které v této kapitole identifikujeme, nejsou pouhými empirickými chybami. Jsou to hluboce zakořeněná přesvědčení, která strukturují způsob, jakým projektoví manažeři, metodici, konzultanti či školitelé nahlížejí na povahu řízení projektů, a která mají přímý vliv na volbu nástrojů, způsob řízení i hodnocení úspěchu. Jejich perzistence a institucionalizace často znemožňují přijetí alternativních, kulturně či behaviorálně citlivějších přístupů. Následující tři mýty představují nejčastěji reprodukované narativy.

Mýtus univerzální metodiky

Prvním a patrně nejrozšířenějším mýtem je přesvědčení, že existuje jeden „správný“ metodický rámec, který lze bez větších úprav aplikovat napříč sektory, organizačními typy i kulturami. Tento přístup předpokládá metodickou neutralitu, univerzální přenositelnost a nezávislost na institucionálním kontextu. Typicky se s tímto mýtem setkáváme u mezinárodně etablovaných rámců, jako jsou PMBOK® Guide (PMI), ICB (IPMA) nebo PRINCE2 (AXELOS), které bývají prezentovány jako „globální standardy“, jejichž dodržování je znakem profesionality. Empirická zkušenost však ukazuje, že úspěšná implementace metodiky je hluboce podmíněna strukturálními a kulturními faktory – od stylu vedení a rozhodovací autonomie, přes míru byrokratizace, až po organizační identitu a hodnotové vzorce chování. Neexistuje tedy „metodika jako taková“, oddělená od své implementační reality. Pokud není rámec projektového řízení přizpůsoben specifickým kontextovým parametrům, stává se z něj rituální instrument – naplňovaný formálně, ale bez reálného dopadu na kvalitu řízení. Výsledkem je tzv. decoupling, tedy rozpojení mezi formální strukturou a faktickým chodem projektů.

Mýtus formální dostatečnosti (procesní slepota)

Druhým častým mýtem je víra, že samotná existence formalizovaných procesů, výstupních dokumentů, definovaných rolí a schvalovacích postupů postačuje k zajištění projektové úspěšnosti. Tento mýtus vychází z racionalisticko-technokratického paradigmatu, které chápe organizaci jako stroj, v němž lze výstupy garantovat prostřednictvím přesně specifikovaných vstupů a postupů (Kahneman, 2011). Tento pohled však opomíjí fakt, že projekty jsou primárně sociální konstrukty, utvářené interakcemi lidí s rozdílnými cíli, zájmy a interpretacemi reality. V podmínkách složitosti, nejednoznačnosti a vysoké míry nejistoty – což je pro projektové prostředí typické – ztrácejí rigidní procesní rámce svou schopnost adaptivně reagovat. Místo řízení projektů podle smyslu a cílů dochází k tzv. procesní slepotě, kdy jsou jednotlivé kroky a dokumenty produkovány s formálním souhlasem, ale bez vnitřního porozumění. Projektový tým pak naplňuje „kontrolní body“ bez zohlednění dynamiky projektu, což vede k rigiditě, administrativní zátěži a erodované schopnosti improvizace a učení.

Mýtus autonomie projektového manažera

Třetím rozšířeným mýtem je idealizovaný obraz projektového manažera jako racionálního, autonomního a metodicky vybaveného aktéra, jenž disponuje silou ovlivňovat všechny klíčové aspekty projektu – od strategického plánování, přes alokaci zdrojů, až po řízení týmu a zapojení zainteresovaných stran (stakeholder engagement). Tento konstrukt je reprodukován v mnoha výukových materiálech, certifikačních kurzech i literatuře zaměřené na tzv. hard skills projektového řízení. Ve skutečnosti je však pozice projektového manažera často výrazně limitována. Je determinována mocenskou strukturou organizace, institucionálními zvyklostmi, kulturou vedení, dostupností zdrojů i mírou autonomního rozhodování. Projektoví manažeři v prostředí s vysokou mírou centralizace, formalismu či politizace často operují na pomezí mezi oficiální metodikou a neformálními cestami jejího obcházení. Místo silného rozhodovatele se tak stávají prostředníky – diplomaty a tlumočníky – kteří se snaží sladit nesourodé požadavky, omezení a očekávání různých aktérů projektu. Tento mýtus nejenže přeceňuje faktickou moc projektových manažerů, ale zároveň skrývá strukturální selhání v organizaci: nedostatečně nastavené kompetence, nejasnou odpovědnost, chybějící sponzorství či nízkou míru důvěry. V důsledku toho dochází k neefektivní distribuci odpovědnosti, přehlížení institucionálních bariér a přetěžování manažerů požadavkem, který není realistický ani systémově podepřený.

Tab. 9.1 nabízí rychlou orientaci v klíčových normativních strukturách, které formují dominantní přístup k projektovému řízení. Každý z uvedených mýtů stojí na implicitních předpokladech, jež jsou často nekriticky přejímány v rámci odborného vzdělávání, certifikací i v každodenní praxi. Tyto předpoklady však nejsou univerzálně platné; jejich funkčnost je zásadně podmíněna kontextem, ve kterém jsou aplikovány. Problémem tedy není samotná existence metodických rámců – ty představují legitimní nástroje profesní standardizace a znalostního přenosu. Problém nastává ve chvíli, kdy jsou tyto rámce aplikovány bez ohledu na institucionální prostředí, organizační kapacitu nebo kulturní charakter organizace. Víra v univerzální platnost metodiky přehlíží institucionální pluralitu – rozdíly mezi organizacemi (např. korporace, univerzita, obecní úřad) zůstávají nepodchyceny a nástroje projektového řízení jsou pak zaváděny mechanicky, bez účinného zakořenění v reálné praxi. Podobně mýtus formální dostatečnosti redukuje projektové řízení na soubor výstupních dokumentů a procesních kroků, čímž dochází k ochuzení o jeho klíčovou sociální dimenzi – o schopnost podporovat týmovou důvěru, organizační učení či adaptaci v prostředí nejistoty. Výsledkem je stav, kdy formální správnost metodiky přehluší její smysluplnost a užitečnost. Nejzávažnější dopady má mýtus autonomie projektového manažera. Tento ideál předpokládá, že manažer disponuje pravomocí, kterou ve skutečnosti v mnoha organizacích nemá. V důsledku toho dochází k tzv. strukturálním paradoxům – projektový manažer je odpovědný za výsledek, ale nemá prostředky k jeho ovlivnění. Tato asymetrie vede k frustraci, oslabuje důvěru ve vlastní roli a v krajním případě způsobuje vyhoření či rezignaci na aktivní vedení změn. Dopady těchto mýtů nejsou abstraktní, nýbrž strukturálně a behaviorálně zcela konkrétní. Schopnost organizace těmto dopadům předcházet závisí na její institucionální citlivosti, na schopnosti rozpoznat vlastní limity a na ochotě metodiku adaptovat – nikoliv nekriticky implementovat. Metodické rámce nelze aplikovat ve vakuu – jejich účinnost je závislá na institucionální kompatibilitě, organizační struktuře a kulturním klimatu. Jinými slovy, projektové řízení není jen otázkou správné metodiky, ale také otázkou správného porozumění sobě samému jako organizaci.

Mýty ukazují, jak projektové řízení ztrácí schopnost reflektovat svou institucionální a kulturní podmíněnost. Jejich kritická analýza je klíčem k překonání povrchní profesionalizace a k prosazení kontextově ukotveného, citlivého přístupu.

Tab. 9.1: Mýty projektového řízení – předpoklady a důsledky v praxi organizací (vlastní zpracování)

Mýtus	**Výchozí (implicitní) předpoklad**	**Typické symptomy v praxi**	**Konkretizované organizační důsledky**
1. Univerzální metodika	Metodika je neutrální a přenositelná bez ohledu na sektor, velikost, institucionální rámec či kulturu organizace	- Zavádění rámců PMBOK/PRINCE2 i tam, kde chybí projektová zralost - Školení bez reálného využití - Přejímání metodiky jako formální požadavek (např. kvůli dotacím)	- „Papírové řízení“: existují role, dokumenty, procesy, ale nejsou používány k reálnému řízení - Nízko-účinné projekty s formálním souladem, ale nízkým dopadem - Odpor ke změnám a rigidita v adaptaci přístupů
2. Formální dostatečnost	Implementace procesů, rolí a kontrolních mechanismů automaticky zaručí efektivitu a kvalitu řízení	- Týmy mechanicky vyplňují šablony bez pochopení jejich účelu - Přehnaný důraz na dokumentaci - Kontrolní mechanismy bez reálné kontroly nad projektem	- Procesní slepota: zaměření na formální výstupy, nikoli na výsledky - Ztráta flexibility a schopnosti improvizace v čase změny - Vyčerpání projektového týmu administrativní zátěží
3. Autonomie projektového manažera	Projektový manažer má plnou rozhodovací pravomoc a odpovědnost za úspěch projektu	- Manažer naráží na byrokratické překážky, podléhá funkčním liniím. - Chybí podpora sponzora nebo vedení. - Rozhodnutí jsou „překrývána“ vedením mimo projekt	- Eroze autority a důvěryhodnosti manažera v očích týmu - Nerovnoměrné rozložení odpovědnosti – vysoké nároky, nízké kompetence - Neformální obcházení rozhodovacích procesů; paralelní mocenské struktury

9.2.3 Dopady mýtů na výkon a důvěru

Perzistence technokratických mýtů v projektovém řízení má hluboké dopady jak na samotný výkon projektových struktur, tak na vnímání důvěryhodnosti a legitimity projektového řízení jako profese. Tyto dopady nelze chápat jako izolované nedostatky konkrétních implementací, ale jako strukturální důsledky nesouladu mezi formalizovaným rámcem a kontextuální realitou, v níž jsou projekty realizovány (Stacey, 2011). Dochází tak k napětí mezi „institucionálně předepsaným“ a „organizačně uskutečňovaným“, jež negativně ovlivňuje efektivitu, udržitelnost a adaptabilitu projektových intervencí. Lze identifikovat tři hlavní roviny, v nichž se tyto dopady nejvýrazněji projevují: přenositelnost metodického know-how, rozpor mezi deklarovaným a faktickým rámcem řízení a důvěra v projektové nástroje a profesní identitu projektového manažera.

Selhání přenosu metodického know-how

Prvním a zásadním důsledkem je obtížná přenositelnost metodických rámců mezi různými typy organizací. Mnohé metodiky byly navrženy v prostředí vysoce autonomních, procesně řízených a výkonově orientovaných organizací, typických pro anglosaský podnikatelský sektor. Při pokusu o jejich aplikaci v kontextech s odlišnou institucionální logikou – například ve veřejné správě, vysokém školství či v organizacích s omezeným rozhodovacím prostorem – dochází ke strukturálním kolizím. Tzv. institutional misfit se projevuje zejména tam, kde je projektový manažer součástí silně hierarchické struktury, postrádá podporu vrcholového vedení nebo operuje ve vysoce formalizovaném a pravidly přehlceném prostředí. Tento nesoulad oslabuje schopnost organizací internalizovat metodiku jako smysluplný rámec řízení. Místo skutečné adaptace nástrojů dochází buď k jejich úplnému odmítnutí, nebo k jejich formálnímu přijetí bez praktického užití. Metodika se stává pouze „převzatým artefaktem", jehož účel a užitek nejsou organizačně reflektovány. Následkem je nedostatečný rozvoj projektových kompetencí, nevyužitý potenciál metodických nástrojů a pocit „vnějšího nátlaku", který podrývá ochotu zaměstnanců aktivně participovat na projektovém řízení.

Rozpor mezi deklarovaným a faktickým rámcem řízení (espoused vs. in-use theory)

Druhá rovina dopadu se týká vnitřního nesouladu mezi tím, co organizace deklaruje jako svůj přístup k projektovému řízení (espoused theory), a tím, jak je projektová práce ve skutečnosti vykonávána (theory-in-use) – koncept známý z díla Argyrise a Schöna (1974, 1978). Tento rozdíl je v mnoha případech strukturálně zabudován do fungování organizací: formálně se hlásí k určitému metodickému rámci (např. kvůli požadavkům poskytovatelů dotací či akreditačních orgánů), avšak faktická projektová praxe probíhá prostřednictvím ad hoc rozhodování, neformálních schůzek, osobních vazeb a improvizace. Tato diskrepance vede k tzv. symbolickému managementu, v jehož rámci je metodika užívána především jako nástroj legitimizace vůči externím aktérům – nikoli jako nástroj reálného řízení. Projektové nástroje jsou produkovány nikoli proto, aby usnadnily práci nebo zvýšily transparentnost, ale aby vyhověly formálním požadavkům. Takto „dekorativně" pojaté řízení degraduje projektové postupy na formální rutinu a snižuje jejich účinnost, adaptivní kapacitu i schopnost zvyšovat organizační učení.

Eroze důvěry a profesní apatie

Třetím a pravděpodobně nejzásadnějším důsledkem je postupná eroze důvěry v samotné nástroje projektového řízení, která vede k demotivaci aktérů, k zpochybňování užitečnosti metodiky a v extrémních případech až k rezignaci na projektové řízení jako takové. Pokud zaměstnanci opakovaně zažívají, že metodika neodpovídá jejich potřebám, neřeší jejich problémy nebo slouží jen jako auditní formalita, přestávají ji vnímat jako profesní oporu. Tato ztráta důvěry se netýká pouze konkrétního rámce, ale projektového řízení jako disciplíny. Dochází k tzv. profesní apatii, kdy projektové nástroje nejsou vnímány jako prostředek ke zvyšování kvality práce, ale jako byrokratická zátěž, kterou je třeba mechanicky naplnit. Manažeři a členové projektových týmů postupně rezignují na aktivní rozvoj kompetencí a metodickou reflexi – místo toho adaptují strategii „minimal compliance", tedy naplnění metodických požadavků v nejnižší možné míře. Takto demotivované prostředí podvazuje iniciativu, snižuje schopnost organizace učit se z projektových zkušeností a reprodukuje kulturní deziluzi spojenou s „neužitečným formalismem".

Technokratické mýty, nejsou-li reflektovány, vedou ke strukturálním selháním projektového řízení – místo vyšší výkonnosti a transparentnosti dochází k legitimizaci formálních rámců bez účinnosti, k odtržení nástrojů od praxe a erozi důvěry ve smysl projektové práce. Jejich překonání nevyžaduje další formalizaci, ale otevřený, kulturně senzitivní a interakční přístup zakotvený v chování, institucionální logice a organizační zkušenosti.

9.3 Projekt jako sociální a kulturní entita

Projektové řízení je často nahlíženo prizmatem standardizovaných procesů, technik a nástrojů, které mají zajistit kontrolu nad komplexitou, řídit rizika a umožnit měřitelné výstupy. Tento pohled je však výrazně reduktivní. Ve své podstatě totiž projekty nejsou pouze technické systémy s logickou strukturou cílů, milníků a výstupů, ale zároveň – a často především – sociální konstrukty, utvářené mezilidskými vztahy, hodnotovými preferencemi, institucionálními očekáváními a kulturními normami. Tato dimenze projektů bývá v dominantních metodických rámcích často marginalizována nebo je vnímána jako „měkký faktor“, který má podpůrnou, nikoliv konstitutivní roli. Cílem této části kapitoly je tento redukcionismus překonat a ukázat, proč je projekt třeba chápat jako kulturně podmíněný a sociálně ukotvený fenomén.

9.3.1 Projekt jako živý organismus vs. řízený proces

Tradiční diskurz projektového řízení je hluboce zakořeněn v racionálně-technokratické logice, která vnímá projekt jako lineární, plánovaný a kontrolovatelný proces. Tento přístup je intelektuálně atraktivní: projekt je zde chápán jako technický problém, jenž lze dekomponovat do řady přesně definovaných činností, fází a výstupů. Prostřednictvím prediktivních nástrojů jako WBS, Ganttova diagramu, harmonogramu milníků či síťových analýz se projektová činnost strukturuje, standardizuje a optimalizuje. Tento model vychází z představy „projektu jako stroje“ – systému, který lze správně nakonfigurovat, spustit a následně sledovat pomocí kontrolních mechanismů. Tento přístup však vykazuje závažná omezení v prostředích s vysokou mírou nejistoty, vícehlasými očekáváními a turbulentními změnami. Projekty veřejných inovací, univerzitní spin-offy, komunitní intervence nebo transdisciplinární výzkumné iniciativy nejsou predikovatelné podle inženýrské logiky – jejich vývoj závisí na vztahových, kulturních, institucionálních a často i symbolických faktorech (Burns, Stalker, 1961). V těchto případech je mnohem přesnější použít metaforu „projektu jako živého organismu“, který není řízen, ale kultivován.

Projekt jako živý organismus není předem plně determinován, ale vyvíjí se v interakci s okolním prostředím. Jeho struktura, trajektorie i funkce se postupně formují na základě zpětných vazeb, adaptací, interní dynamiky a emergentních jevů. V tomto pojetí se projekt neřídí podle předem daného plánu, ale učí se v průběhu, absorbuje nové informace, redefinuje své cíle a nachází nové cesty řešení. Tato logika odpovídá koncepci komplexních adaptivních systémů (complex adaptive systems), kde není stabilita, ale schopnost adaptace hlavním prediktorem úspěchu. Kriticky důležitými faktory řízení „živých projektů“ jsou prvky, které tradiční metodiky marginalizují: emoční inteligence, kvalita interakcí, sdílená interpretace cílů, schopnost práce s konfliktem, improvizace a důvěra (Bate a kol., 2000). Projektový manažer v tomto prostředí nepůsobí jako exekutor procesního rámce, ale jako facilitátor, moderátor a kulturní zprostředkovatel. Jeho klíčovou kompetencí není schopnost kontrolovat, ale schopnost vnímat, propojit, zprostředkovat a učit se. Z této perspektivy lze formulovat dva typové ideály projektového řízení, které je vhodné chápat jako dva póly škály, viz Tab. 9.2.

Kvalitní projektové řízení ve 21. století spočívá nikoli ve výběru jednoho z těchto modelů, ale v citlivém balancování mezi nimi. V různých fázích projektu i různých kontextech organizace může být potřeba klást důraz buď na strukturalizaci a předvídatelnost, nebo na učení, adaptaci a vyjednávání významů. Úkolem projektového manažera je rozpoznat, kdy přejít z režimu řízení do režimu kultivace – a umět v takovém prostředí jednat nejen s metodikou, ale i s lidmi a jejich interpretacemi.

Tab. 9.2: Typové ideály projektového řízení (vlastní zpracování)

Model	**Projekt jako řízený proces**	**Projekt jako živý organismus**
Řídící logika	Exekutivní, plánovací	Interpretační, interaktivní
Role manažera	Plánovač, kontrolor	Facilitátor, integrátor
Klíčové nástroje	Harmonogram, řízení rizik, výkaznictví	Dialog, reflexe, adaptace, síťování
Typická prostředí	Infrastrukturní výstavba, IT systémy	Inovace, veřejné politiky, výzkum
Výhoda	Transparentnost, opakovatelnost	Kontextová senzitivita, flexibilita
Riziko	Rigidita, slepota k okolí	Nejasnost, ztráta směru

Modely nepředstavují protikladné volby, nýbrž dva komplementární způsoby nahlížení a realizace projektového řízení, které se v praxi často prolínají a vytvářejí dynamický rámec přizpůsobující se aktuálním potřebám a podmínkám. Schopnost projektového manažera rozhodnout, kdy využít strukturující sílu plánovacího režimu a kdy naopak upřednostnit otevřenost, dialog a adaptaci, je zásadní zejména v prostředích s proměnlivými cíli, víceúrovňovou správou a různorodým spektrem aktérů. Každý projekt se však zároveň odehrává v konkrétním kulturním, institucionálním a mocenském kontextu, který formuje nejen jeho průběh, ale i to, jak je vnímán, interpretován a posuzován. Tyto kontexty určují, kdo a proč projekt podporuje či zpochybňuje, jaká očekávání jsou s ním spojována a jaké vztahové a mocenské dynamiky ovlivňují jeho realizaci. Pokud jsou tyto vrstvy přehlíženy, hrozí, že i dobře nastavené metodiky zůstanou jen formálním rámcem odtrženým od reality.

9.3.2 Kontexty, očekávání, vztahy a mocenské dynamiky

Každý projekt je v konečném důsledku sociální konstrukcí, zasazenou do určitého kulturního, institucionálního a mocenského rámce. Tento rámec není neutrální – ovlivňuje nejen způsob plánování a realizace projektu, ale také to, jaký význam je projektu přikládán, kým a proč (Schein, 2010). Kontext projektu formuje nejen jeho průběh, ale i jeho interpretaci, legitimizaci a vyhodnocení (Scott, 2014). Ignorování těchto kontextuálních vrstev vede k iluzorní představě univerzální aplikovatelnosti metodik bez ohledu na prostředí, ve kterém projekt vzniká (Brunsson, 2003). V důsledku toho může docházet k nesouladu mezi formálně deklarovanými cíli a skutečnými potřebami nebo možnostmi zainteresovaných aktérů. Úspěšné projektové řízení proto vyžaduje schopnost vnímat tyto skryté vrstvy a integrovat je do rozhodovacích procesů i každodenní praxe.

Institucionální kontext jako podmínka projektového chování

Projekt nevzniká ve vakuu, ale v organizaci, která má svou historii, formální pravidla i neformální kulturu. Například v akademickém prostředí není úspěch projektu posuzován výhradně podle dosažených výzkumných výstupů, ale také podle jeho souladu s kariérní strategií jednotlivých řešitelů, očekáváním grantových agentur či politickou orientací fakulty. Ve veřejné správě bývá projekt vtahován do tenze mezi politickým tlakem na rychlé výsledky a procedurálním rytmem administrativy. V soukromé sféře zase může být projekt podmíněn strategickými ambicemi vedení nebo očekáváním rychlé návratnosti. Tyto institucionální faktory ovlivňují každodenní rozhodování v projektu: jaká rozhodnutí se přijímají formálně, co se děje „pod povrchem“, kdo má přístup k informacím, jaká témata jsou tabuizována a jaká považována za legitimní. Projekt tak není jen předmětem řízení, ale zároveň nosičem institucionálních logik a reproduktorem vztahových konfigurací.

Projektová očekávání a jejich nesoulad

Důležitým fenoménem jsou tzv. projektová očekávání – tedy individuální nebo skupinové představy o tom, co má projekt přinést, koho má oslovit a jak bude měřen jeho úspěch. Tato očekávání bývají často neexplicitní, různorodá a někdy i vnitřně rozporná. Zadavatel může očekávat rychlou publicitu, realizační tým odbornou kvalitu, partneři strategický přínos a cílové skupiny konkrétní užitek. Tento plurál významů projektu vytváří prostor pro latentní konflikty, vyjednávání a reinterpretace – často bez toho, aby byly otevřeně artikulovány. Role projektového manažera v tomto prostředí není pouze technicko-koordinátorská, ale vysoce interakční a interpretační – jeho úkolem je detekovat tyto linie očekávání, pojmenovat potenciální napětí a usilovat o vytvoření minimální sdílené vize. Tento typ práce vyžaduje kompetence facilitace, empatické analýzy a schopnost překládat mezi světy – světem technokratického řízení, světem politicko-strategických zájmů a světem každodenní praxe.

Mocenské struktury a asymetrie

Jedním z nejzásadnějších, ale často podceňovaných prvků projektového kontextu je distribuce moci. Moc v projektech se neodvíjí pouze od formálního postavení (např. kdo je „v čele projektu“), ale i od přístupu ke klíčovým zdrojům – finančním, informačním, symbolickým či síťovým. Rozhodující vliv tak může mít ten, kdo kontroluje vztahy s donorem, kdo má neformální vliv v týmu, nebo kdo disponuje unikátním expertním know-how. Typickou ilustrací je situace, kdy je projektový manažer formálně odpovědný za výstupy, ale nemá rozhodovací pravomoci ve vztahu k hlavním stakeholderům (viz analýza mýtu autonomie v části 9.2). Vzniká tím tzv. strukturní paradox odpovědnosti bez moci, který oslabuje manažerskou autoritu a činí z projektového řízení potenciální arénu frustrace. Opačným příkladem jsou malé autonomní týmy, kde díky nízké hierarchii, intenzivní komunikaci a sdílené zodpovědnosti dochází k vysoké míře efektivity i bez přebujelé formalizace. Týmy, které disponují silnou vzájemnou důvěrou, skupinovou potencí a psychologickou bezpečností, vykazují vyšší míru odolnosti a zvládají turbulentní fáze projektů s výrazně větší stabilitou (Pavez a kol., 2021).

Projekt jako sociální entita není jen soubor úkolů, harmonogramů a rozpočtů, ale komplexní sociální systém, v němž se odráží mocenské vztahy, kulturní klima a historická paměť organizace. Kontext, očekávání a vztahy nejsou pozadím, ale strukturálními podmínkami, které rozhodují o interpretaci i legitimitě projektu. Profesionální řízení proto musí překročit rámec metodik a cíleně pracovat s realitou interakcí – od rozmanitosti zájmů až po skryté asymetrie moci a informací.

Z analýzy vyplývá, že implementace projektových metodik v organizacích se neodehrává jako lineární a předem predikovatelný proces, ale spíše jako vyjednávaná praxe, v níž se střetávají a prolínají technické požadavky metodik s kulturními a institucionálními proměnnými. Tento proces je navíc formován odlišnými interpretačními rámci jednotlivých aktérů, jejich motivacemi a osobními či skupinovými zájmy. V prostředích, kde převažuje formální konformita před hlubším porozuměním účelu metodiky, dochází často k jejímu redukování na procedurální rámec určený primárně k legitimizaci činnosti navenek. Taková „procedurální fasáda“ může plnit funkci vnější legitimace vůči donorům, kontrolním orgánům či veřejnosti, avšak současně oslabuje skutečnou kapacitu organizace reagovat na složité a dynamické výzvy. Tento jev je obzvlášť výrazný v prostředí veřejného sektoru a strukturálně rigidních organizací, kde institucionální setrvačnost a politická logika často dominují nad pragmatickým řízením výsledků.

Zvláštní pozornost si zasluhuje fenomén hybridizace projektových přístupů, kdy se prvky odlišných metodických rámců – například PRINCE2, PMBOK nebo agilních metodik – kombinují v reakci na aktuální organizační potřeby, požadavky donora či politické okolnosti.

Hybridizace může být v ideálním případě vědomým strategickým nástrojem, který umožní optimalizovat řízení vzhledem k různorodým podmínkám. V praxi však často probíhá ad hoc, bez jasně vymezených principů, odpovědností a sdíleného porozumění mezi aktéry. Výsledkem je tzv. metodická polyfonie, kdy souběžné využívání odlišných přístupů sice zvyšuje pružnost řízení, ale současně zvyšuje riziko nejasností, duplicitních procesů, fragmentace rozhodování a rozostření odpovědností.

Z uvedeného vyplývá, že samotná znalost metodik a jejich formální aplikace nepostačuje k zajištění efektivního a legitimního projektového řízení. Klíčovým předpokladem je schopnost kritické reflexe metodického rámce, institucionální citlivost a smysluplná adaptace na specifické kulturní, politické a organizační podmínky (Carmeli a kol., 2021). Tato schopnost je projevem organizační zralosti, která zahrnuje nejen technické dovednosti, ale také strategickou práci s aktéry, schopnost facilitovat společné učení a vytvářet prostředí důvěry. Pouze tak lze proměnit projektové řízení z pouhé procedurální povinnosti v nástroj smysluplné změny, který má jak odbornou efektivitu, tak institucionální legitimitu.

9.4 Diskuse, závěry a doporučení

Projektové řízení ve veřejném sektoru i v řadě soukromých organizací je stále významně ovlivněno převažujícím technokratickým narativem. Tento přístup implicitně předpokládá, že metodiky projektového řízení lze uplatnit univerzálně a hodnotově neutrálně, bez ohledu na konkrétní institucionální, kulturní a politické kontexty. Takový předpoklad vede zpravidla ke „kulturní slepotě“ – absenci reflexe rozdílů v organizačních hodnotách, rozhodovacích stylech, mocenských strukturách a institucionálních normách. Implementace metodik je tak často pouze formální a odtržená od reálného fungování organizace i skutečných potřeb konkrétních projektů. Projektové řízení je tím redukováno na rituální soubor úkonů, jejichž hlavním účelem je doložit vykonání předepsaných procedur a zajistit formální soulad s předpisy, místo aby sloužil jako efektivní nástroj pro řízení smysluplné a udržitelné změny. Tento formalismus může vytvářet iluzi profesionalizace, zatímco faktická schopnost organizace dosahovat strategických cílů zůstává nevyužita nebo dokonce oslabena.

Základním analytickým rámcem pro pochopení těchto selhání je rozlišení mezi deklarovanou a reálně praktikovanou teorií. V mnoha organizacích jsou metodické standardy přijímány formálně, avšak každodenní praxe jim neodpovídá. Tento nesoulad není nutně projevem nekompetence, ale spíše důsledkem strukturální nekompatibility metodických rámců s interní logikou organizace – zahrnující styl vedení, míru autonomie, hierarchii či vztah ke změně. V takovém prostředí se často objevuje institucionální oportunismus – metodické požadavky se naplňují jen „na papíře“, zatímco reálné procesy probíhají mimo oficiální rámce. To nejen snižuje kvalitu řízení, ale i důvěru uvnitř organizace a mezi stakeholdery, čímž oslabuje legitimitu projektového přístupu.

Z těchto poznatků vyplývá, že zlepšení projektového řízení nelze redukovat na zavádění nových standardů či navyšování počtu školení v metodikách. Klíčovým faktorem je rozvoj schopnosti adaptace a kontextové citlivosti, tedy dovednosti rozpoznat a respektovat specifické institucionální, kulturní a politické podmínky daného prostředí. Projektové metodiky by proto měly být vnímány jako otevřené rámce, které lze flexibilně upravit podle charakteru organizace, jejích historických zkušeností a aktuálních strategických priorit. Bez tohoto přizpůsobení hrozí jejich „vyprázdnění“, kdy formální postupy zůstávají, ale jejich obsah a smysl se ztrácí. Současně je nezbytné posilovat reflexivní kapacitu projektových týmů – schopnost kriticky zhodnocovat, které nástroje a procesy jsou v daném kontextu funkční, jaké adaptace jsou nutné a jaké hodnoty a cíle má projekt skutečně podporovat. Akademické i aplikační zkoumání

projektového řízení by se proto mělo posunout od hledání univerzálních „best practices“ k identifikaci situačně vhodných přístupů, které respektují komplexitu a víceúrovňový charakter projektového prostředí. Taková změna paradigmatu by mohla zásadně přispět ke kultivaci projektového řízení, k vyšší míře jeho smysluplnosti, udržitelnosti a schopnosti podporovat organizační učení.

Tato zjištění otevírají zásadní otázku budoucího vývoje projektového řízení – jak překonat dominanci normativních rámců, aniž by se ztratily výhody standardizace, a zároveň posílit jeho kontextovou relevanci. Nejde o odmítnutí metodik jako takových, ale o jejich uvědomělou a kritickou aplikaci v prostředí, kde projekt funguje nejen jako instrumentální nástroj, ale i jako nositel hodnot, významů a sociálních vztahů. Budoucí kvalita projektového řízení se proto bude stále více odvíjet od schopnosti organizace vést dynamický dialog mezi pravidly a realitou, mezi plánováním a zkušeností, mezi strukturou a kulturou. Tento směr vyžaduje nejen technické dovednosti, ale také rozvoj institucionální inteligence, kulturní reflexivity a mezilidské koordinace – schopností, bez nichž nelze zajistit, aby projektové řízení skutečně přinášelo hodnotu. Kapitola tak uzavírá nejen teoretickou argumentaci, ale současně formuluje výzvu k hlubšímu, kulturně ukotvenému porozumění projektové praxi, které bude respektovat realitu a dynamiku konkrétních organizačních prostředí.

Poděkování

Kapitola vznikla za podpory Studentské grantové soutěže Ekonomické fakulty VŠB-Technické univerzity Ostrava, registrační číslo projektu: SP2025/023: Zkoumání vlivu generačních změn na řízení organizací. Veškerá podpora je velmi ceněna.

Seznam literatury

[1] Afridi, K., Ali Turi, J., Zaufishan, B., Rosak-Szyrocka, J. (2023). Impact of digital communications on project efficiency through ease of use and top management support. *Heliyon*, Vol. 9, No. 7, s. 1–15. ISSN 2405-8440.

[2] Argyris, C., Schön, D.A. (1974). *Theory in Practice: Increasing Professional Effectiveness*. 1. vyd. San Francisco: Jossey-Bass, 224 s. ISBN 978-0-87589-230-6.

[3] Argyris, C., Schön, D.A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. 1. vyd. Massachusetts: Addison-Wesley, 356 s. ISBN 978-0-20100-174-7.

[4] AXELOS (2017). *Managing Successful Projects with PRINCE2*. 7. vyd. London: TSO, 428 s. ISBN 978-0-11331-533-8.

[5] Badiru, A.B. (2023). *Project Management for Scholarly Researchers: Systems, Innovation, and Technologies*. 1. vyd. Boca Raton: CRC Press, 348 s. ISBN 978-1-03208-096-3.

[6] Bate, P., Khan, R., Pye, A. (2000). Towards a Culturally Sensitive Approach to Organization Structuring: Where Organization Design Meets Organization Development. *Organization Science*, Vol. 11, No. 2, s. 197–211. ISSN 1047-7039.

[7] Brunsson, N. (2003). *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations.* 2. vyd. Copenhagen: Business School Press, 242 s. ISBN 978-8-76300-106-9.

[8] Burns, T., Stalker, G. M. (1961). *The Management of Innovation*. Revid. vyd. New York: Oxford University Press, 269 s. ISBN 978-0-19-828877-8.

[9] Carmeli, A., Levi, A., Peccei, R. (2021). Resilience and creative problem-solving capacities in project teams: A relational view. *International Journal of Project Management*, Vol. 39, No. 5, s. 546–556. ISSN 0263-7863.

[10] DiMaggio, P. J., Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2, s. 147–160. ISSN 0003-1224.

[11] Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3. vyd. New York: McGraw-Hill, 576 s. ISBN 978-0-071-66418-9.

[12] International Project Management Association. (2018). *Individual Competence Baseline for Project Management. Version 4.0.* Zurich: IPMA, 432 s. ISBN 978-94-92338-00-6.

[13] Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. 1. vyd. New York: Farrar, Straus and Giroux, 512 s. ISBN 978-0-374-27563-1.

[14] Marnewick, C., Marnewick, A. (2022). Digitalization of project management: Opportunities in research and practice. *Project Leadership and Society*, Vol. 3, 100061. ISSN 2666-7215.

[15] Meyer, J. W., Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2, s. 340–363. ISSN 0003-1224.

[16] Pavez, I., Gómez, H.G., Laulié, L., González, V.A. (2021). Project team resilience: The effect of group potency and interpersonal trust. *International Journal of Project Management*, Vol. 39, No. 6, s. 697–708. ISSN 0263-7863.

[17] Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) and the Standard for Project Management*. 7. vyd. Pennsylvania: Project Management Institute, 250 s. ISBN 978-1-62825-664-2.

[18] Scaled Agile, Inc. (2023). *SAFe Explained. Succeeding with Lean and Agile at Scale*. [on-line]. [cit. 2025-08-16]. Dostupné z: https://scaledagile.com/.

[19] Scott, W. R. (2014). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. 4. vyd. Thousand Oaks: Sage Publications, 345 s. ISBN 978-1-4522-4222-4.

[20] Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership***.** 4. vyd. San Francisco: Jossey-Bass, 457 s. ISBN 978-0-470-18586-5.

[21] Schwaber, K., Sutherland, J. (2020). The Scrum Guide. *The Definitive Guide to Scrum: The Rules of the Game*. [online]. [cit. 2025-08-16]. Dostupné z: https://www.scrum.org/.

[22] Stacey, R. D. (2011). *Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity to Ways of Thinking about Organisations***.** 6. vyd. Harlow: Pearson Education, 560 s. ISBN 978-0-27372-559-6.

[23] Williamson, O.E. (2000). The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *Journal of Economic Literature*, Vol. 38, No. 3, s. 595–613. ISSN 0022-0515.

[24] Wysocki, R.K. (2019). *Effective Project Management: Traditional, Agile, Extreme, Hybrid*. 8. vyd. London: Wiley, 656 s. ISBN 978-1-119-56273-3.

Michaela Staníčková

10 Dotační management jako aréna institucionálního oportunismu: mezi formálním souhlasem a reálnou implementací

Dotační management představuje specifickou institucionální vrstvu spojenou s implementací politiky soudržnosti Evropské unie (European Union, EU), která kromě finanční solidarity a snižování regionálních disparit slouží i jako nástroj institucionální konvergence a strategického řízení. V prostředí České republiky (ČR) došlo po roce 2004 k rychlému formálnímu etablování dotačních mechanismů, včetně rozsáhlé administrativní infrastruktury, digitalizace a metodik. Tento vývoj však současně vedl k převaze byrokratizovaných a technokratických přístupů, které upřednostňují formální soulad před strategickou relevancí a dopadovou efektivitou. Navzdory významným investicím jsou přínosy často zpochybňovány kvůli slabé udržitelnosti a systémovému dopadu. Kapitola vychází z hypotézy, že český dotační systém vykazuje hluboký institucionální nesoulad mezi deklarovanými cíli a reálnou implementací. Tento rozpor je vysvětlován konceptem institucionálního oportunismu, kdy aktéři strategicky přizpůsobují své chování systému, často na úkor veřejného zájmu. Cílem kapitoly je analyzovat tyto vzorce oportunistického chování, dekonstruovat klíčové systémové mýty a představit hodnoticí rámec kvalitativní absorpce, který odlišuje formálně správné, ale obsahově prázdné projekty od těch, jež přinášejí reálnou přidanou hodnotu ve shodě se strategickými cíli politiky soudržnosti EU.

10.1 Východiska institucionálního oportunismu v dotačním managementu

Analýza nesouladu mezi formálním rámcem dotační politiky a její reálnou implementací vyžaduje oporu v teoretických přístupech, které zachycují komplexitu celého jevu. Dotační management nelze chápat pouze jako technicko-administrativní nástroj, ale jako kulturně podmíněný proces, formovaný interakcí pravidel, aktérů, motivací a systémových tlaků. Kapitola proto využívá tři doplňující se rámce: (1) novou institucionální ekonomii pro analýzu oportunismu v podmínkách regulace, (2) teorii víceúrovňového vládnutí reflektující rozdělení pravomocí a odpovědností v rámci politiky soudržnosti EU a (3) behaviorální teorii rozhodování, která akcentuje kulturní, sociální a kognitivní determinanty organizačního chování. Tyto přístupy tvoří základ pro pochopení institucionální dynamiky systému a tvorbu modelu kvalitativní absorpce.

10.1.1 Nová institucionální ekonomie a oportunismus

Analýza chování aktérů v dotačním systému vyžaduje rámec, jenž postihuje nejen formální pravidla, ale i způsoby jejich strategické interpretace. Nová institucionální ekonomie (NIE) nabízí vhodné teoretické ukotvení, neboť propojuje ekonomickou racionalitu s institucionálním kontextem, ve kterém se aktéři pohybují (Williamson, 2000; North, 1990). Klíčovým pojmem je institucionální oportunismus, chápaný jako racionální adaptace na prostředí omezené racionality, informační asymetrie a neúplných kontraktů – tedy jako „sebezájem s úskočností“ (Williamson, 2000).

V dotačním managementu se oportunismus projevuje především ve dvou rovinách: (1) informační asymetrie, umožňující žadatelům formálně vyhovět pravidlům bez reálné účelnosti projektu, a (2) neúplnost metodik, otevírající prostor pro ex post kreativní

interpretace. Instituce podle Ménarda, Shirleyho (2008) nevznikají izolovaně, ale v historickém, kulturním a mocenském kontextu – oportunismus je tak strukturální odpovědí na logiku systému odměňující formální soulad a minimalizující rizika. Typologicky lze rozlišit: pasivní konformitu (pouhé naplňování formálních náležitostí), symbolické naplňování pravidel (box-ticking behaviour), a aktivní obcházení (např. účelové dělení projektů). Jak ukazují Polverari a kol. (2022), zaměření na procesní správnost generuje adaptivní chování, které sice pravidla formálně plní, ale obchází jejich účel. Compliance tak často slouží jako nástroj legitimizace, nikoli jako záruka přínosu. Z pohledu politiky soudržnosti EU je tento jev kritický – posouvá smysl intervencí od strukturální změny k „projekční racionalitě", jejímž cílem není realizace změny, ale úspěšné absolvování hodnoticího procesu (Bachtler a kol., 2023).

10.1.2 Víceúrovňové vládnutí a distribuovaná odpovědnost

Struktura dotační politiky v rámci politiky soudržnosti EU je postavena na principu víceúrovňového vládnutí (multi-level governance), který reflektuje přechod od hierarchického k síťovému modelu řízení, zahrnujícímu aktéry od evropské úrovně po lokální subjekty (Hooghe, Marks, 2001; 2020). Tento model sice podporuje partnerství a subsidiaritu (Bachtler a kol., 2013), zároveň však vytváří složitý systém pravomocí, jehož neostré vymezení vede k tzv. odpovědnostnímu vakuu (Mendez, Bachtler, 2022). V praxi dochází ke strategickému přenášení odpovědnosti mezi úrovněmi – směrem nahoru i dolů – což umožňuje aktérům vyvazovat se z reálné odpovědnosti při zachování formální legitimity. Tento stav podporuje institucionální oportunismus, zejména v kombinaci s tzv. alokační mlhou, kdy jsou prostředky přidělovány formálně správně, ale bez vazby na reálné potřeby a dopady.

Důraz na procesní správnost a absorpční kapacitu vede k proceduralizaci rozhodování, kde úspěch znamená formální shodu spíše než kvalitu či smysluplnost projektů. Slabá reflexní kapacita systému, způsobená fragmentací funkcí a absencí zpětných vazeb, omezuje policy learning. Důsledkem je posilování technokratických přístupů a mechanická racionalita, která oslabuje adaptabilitu systému na proměnlivé potřeby regionů (Hooghe, Marks, 2001; 2020). Víceúrovňové vládnutí se tak stává nejen strukturálním znakem dotační politiky, ale i klíčovým vysvětlením institucionálního oportunismu, jehož důsledkem je formálně správná, avšak dopadově slabá implementace intervencí.

10.1.3 Behaviorální teorie rozhodování a kulturní kontext

Pro hlubší pochopení dotačního managementu je nutné doplnit institucionální přístupy o behaviorální perspektivu, jež vysvětluje, jak aktéři vnímají informace, rizika a pravidla v podmínkách nejistoty a omezené racionality. Jak ukazují Kahneman (2011), March (2009) a Simon (1997), rozhodování není vždy racionální, ale je ovlivněno kognitivními zkresleními, organizačními rutinami a kulturními normami. V dotačním prostředí se to projevuje volbou strategií, jež sice zajišťují formální průchodnost, ale z dlouhodobého hlediska postrádají efekt. Typickým příkladem je status quo bias – tendence opakovat již osvědčené postupy, např. kopírování jazykových vzorců výzev bez ohledu na specifika projektu (Samuelson, Zeckhauser, 1988). Dalším mechanismem je groupthink – kolektivní konformita, jež potlačuje kritickou reflexi a podporuje „administrativní hru", kde hlavním cílem je projekt schválit, nikoli realizovat změnu (Janis, 1972).

Kulturně je toto chování podporováno normou „nezpochybnitelné formální správnosti", kdy administrativní dokonalost převyšuje strategický přínos. Výsledkem je důraz na měřitelné ukazatele (např. počet indikátorů, rychlost čerpání) na úkor dopadové relevance či přenositelnosti výsledků. Zvlášť výstižným konceptem je decoupling – oddělení deklarovaných cílů od faktického jednání (Meyer, Rowan, 1977). Projekty často formálně slibují transformační změny (např. v digitalizaci), ale ve skutečnosti realizují jen minimální zásahy. Stejně tak jsou hodnoticí zprávy či výkaznictví vytvářeny kvůli formální legitimitě,

nikoli pro skutečnou evaluaci dopadů. Chování aktérů je tedy formováno kombinací kognitivních, organizačních a kulturních faktorů, které udržují institucionální formalismus. Jeho překonání vyžaduje nejen úpravu pravidel, ale i kultivaci rozhodovací kultury, posílení reflexe a odměňování skutečné změny namísto pouhé formální bezchybnosti.

10.2 Mýty dotačního systému: jejich struktura a dopad

Přes formální komplexitu a sofistikovanost současného dotačního managementu zůstává jeho institucionální logika v mnoha ohledech ovlivněna zakořeněnými představami a rutinními interpretacemi, které strukturují chování aktérů i vnímání úspěšnosti projektových intervencí. Tyto „pracovní mýty“ (Meyer, Rowan, 1977) slouží jako stabilizující rámec, jenž legitimizuje existující praktiky a oslabuje schopnost systému kriticky reflektovat vlastní účelnost. V podmínkách politiky soudržnosti se tyto mýty reprodukují skrze evaluace, administrativní postupy, metodiky a organizační kulturu implementačních struktur. Identifikace a analýza těchto mýtů je klíčová pro pochopení toho, proč i formálně dobře vedené dotační programy mohou vykazovat nízkou strategickou účinnost, slabý dopad na cílové skupiny a omezený transformační potenciál.

10.2.1 Mýtus administrativní kapacity jako záruky kvality

V dotačním managementu přetrvává rozšířený předpoklad, že vysoká administrativní kapacita žadatele automaticky značí kvalitu projektové intervence. Tento mýtus je částečně zakotven i v rámcích EU, kde je posilování administrativní kapacity vnímáno jako klíč k úspěšné absorpci (European Commission, 2014, 2015; Mendez, Bachtler, 2022). V praxi to vede k domněnce, že instituce se zkušenostmi s čerpáním fondů a schopností naplnit formální náležitosti vytvářejí i kvalitní projekty. Takové pojetí však zaměňuje prostředek za cíl a vytváří „iluzorní profesionalitu“, kdy formálně bezchybná žádost je považována za záruku dopadové efektivity. Empirie přitom ukazuje, že ani vysoká formální kvalita projektů (např. u „úspěšných“ žadatelů) nezajišťuje jejich skutečný přínos (Bachtler a kol., 2023; Polverari a kol., 2022). Často jde o projekty koncipované primárně podle požadavků výzvy, bez hlubší vazby na strategii organizace nebo kontext problému.

Tento rozpor je podporován dvěma faktory: (1) metodiky hodnotí primárně formální soulad s výzvou, méně již strategickou logiku a dlouhodobé dopady (Mendez, Bachtler, 2022); (2) projektový cyklus bývá vnímán spíše jako procedurální výzva než nástroj změny. Výsledkem je tzv. „projektová přetvářka“ – přizpůsobení návrhu systému za cenu obsahového vyprázdnění. Tímto přístupem se přehlíží pojem kvalitativní absorpce, tedy schopnost organizace nejen zvládnout formální náležitosti, ale i integrovat výsledky do praxe a podpořit strategické řízení. Administrativní kapacita je proto nutnou, nikoli však postačující podmínkou kvalitní intervence. Pro vyvážené hodnocení projektů je nezbytné doplnit technickou způsobilost o analýzu institucionální připravenosti na změnu – bez toho hrozí, že i „dobře napsané projekty“ zůstanou bez reálného dopadu.

10.2.2 Mýtus rovnosti mezi souhlasem a veřejným zájmem

V dotačním systému přetrvává mylné přesvědčení, že formální schválení projektu znamená jeho soulad s veřejným zájmem. Tento předpoklad vychází z víry v hodnotově neutrální, pravidly řízený rozhodovací proces. Ve skutečnosti se však podpora projektů opírá převážně o procedurální kritéria, jako je způsobilost výdajů, formální správnost žádosti nebo naplnění indikátorů, zatímco strategická relevance zůstává druhořadá (European Commission, 2023; Mendez, Bachtler, 2022). Výzvy bývají formulovány vágně, což vede k praxi „dekódování“ hodnoticích kritérií a přizpůsobování žádostí očekávaným výrazům, nikoliv reálným potřebám

(Bachtler, McMaster, 2013). Výsledkem je preference formy nad obsahem – úspěšné jsou projekty s předvídatelnou strukturou, i když postrádají transformační přínos. To přispívá k erozi legitimity dotační politiky jako nástroje veřejného zájmu, protože podpořené projekty bývají často marginální z hlediska dopadu. Pro překonání zkreslení je nutné doplnit hodnocení o analýzu strategické relevance, veřejné hodnoty a dopadové logiky. To zahrnuje úpravu hodnoticích kritérií, posílení odborného posuzování a případně zavedení dvoustupňového modelu hodnocení. Souhlas s projektem by tak nebyl pouze formálním razítkem, ale skutečným indikátorem přínosu pro veřejný zájem.

10.2.3 Mýtus spravedlivé a univerzální aplikace pravidel

Dotační systém formálně staví na principech rovnosti, transparentnosti a objektivity (European Commission, 2014; 2015). V praxi je však aplikace pravidel často selektivní, flexibilní a závislá na výkladu – dochází k rozdílům mezi deklarovanou univerzálností a skutečným uplatňováním (Polverari a kol., 2022). Odchylky nejsou vždy úmyslné, vyplývají ze strukturálních tlaků na čerpání, rychlost a nízkou chybovost, tedy tzv. „tacitní flexibilita“ (Mendez, Bachtler, 2022).

Rozdíly v aplikaci pravidel se mohou projevovat v několika formách:

- různá interpretace způsobilosti výdajů v obdobných typech projektů napříč operačními programy či mezi hodnotiteli;
- odlišný přístup k formálním nedostatkům žádosti v závislosti na reputaci žadatele, jeho zkušenostech nebo předchozí spolupráci s řídicím orgánem;
- aktivní metodická podpora a „navigace systémem“ pro vybrané žadatele, zatímco jiní čelí striktně formálnímu hodnocení.

Tato asymetrie oslabuje důvěru v systém a nahrává institucionálnímu oportunismu – úspěšnější jsou ti, kdo „znají systém“, nikoliv ti, kdo řeší reálné problémy (Hooghe, Marks, 2001; 2020). Z hlediska institucionální spravedlnosti lze tento stav označit za normativní nesoulad mezi formálně univerzálním rámcem pravidel a jejich distribuovanou, kontextově podmíněnou aplikací. Zdroje této nespravedlnosti lze najít v několika systémových faktorech:

- fragmentace institucionálního rámce politiky soudržnosti, kdy jednotlivé operační programy implementují odlišné metodiky hodnocení a kontroly;
- nízká míra standardizace v rámci subjektivních fází hodnocení, zejména u věcných posudků nebo interviews;
- chybějící jednotné kontrolní mechanismy zpětné vazby, které by odhalovaly nekonzistence a zajišťovaly metodickou rovnováhu napříč institucemi.

Jak upozorňuje Polverari a kol. (2022), selektivní výklad pravidel vede k „byrokratickému přizpůsobení“ – snaze dosáhnout formální kompatibility místo reálných dopadů. Pro posílení rovnosti aplikace pravidel je nezbytné:

- zvýšit metodickou transparentnost hodnoticích procesů (např. zveřejňováním rozhodovacích vzorců, logiky bodování apod.);
- sjednotit interpretační rámce mezi programy, zejména ve vztahu k posuzování dopadů a způsobilosti;
- posílit mechanismy institucionální integrity, včetně zpětné kontroly hodnoticích rozhodnutí a zavedení metrik pro identifikaci nekonzistentních výkladů.

Bez těchto kroků přetrvá paradox formální rovnosti, která v praxi generuje nerovnost a odměňuje adaptaci na systém místo kvality projektů.

10.2.4 Mýtus technické neutrality implementace

Implementace projektů bývá mylně chápána jako technicky neutrální, lineární proces zaměřený na plnění plánu, výstupů a rozpočtu, jak předpokládají metodiky typu PMBOK (PMI, 2021), PRINCE2 (AXELOS, 2017) či evropské směrnice (European Commission, 2025a; 2025c). Ve skutečnosti jde o silně kontextuální a sociálně podmíněný proces ovlivněný organizační kulturou, mocenskými vztahy a vnitřní motivací aktérů (Cameron, Green, 2024; March, Olsen, 2009). Formálně totožný projekt může mít naprosto odlišné výsledky v různých organizacích kvůli rozdílům v institucionálním prostředí, kapacitách a vnitřní identifikaci s cíli. „Third-generation implementation studies“ (Hill, Hupe, 2022; Winter, 2013) zdůrazňují, že implementace je reinterpretací projektu v kontextu každodenní praxe – ovlivněná prioritami vedení, kapacitami zaměstnanců a vztahem k cílovým skupinám.

Měkké faktory – důvěra, motivace, zkušenost, kvalita komunikace – mají často zásadnější vliv na výstupy než samotný design. Kerzner a kol. (2022) upozorňují, že absence „vlastnictví projektu“ organizací vede k tzv. skrytému selhání – formálnímu naplnění bez skutečného dopadu. Řídicí systém přitom často marginalizuje implementaci – monitoruje především čerpání a indikátory, nikoliv hloubku změny (Bachtler, Ferry, 2013). Vzniká tak iluze úspěšné realizace, která zakrývá obsahové selhání. Transformace však neprobíhá jen uskutečněním aktivit, ale tím, že jsou načasované, přijímané a organizačně zakořeněné. Redukce implementace na „výkon“ oslabuje inovace, učení a adaptaci. Překonání tohoto mýtu vyžaduje chápat implementaci jako organizační změnu – s důrazem na leadership, komunikaci, vnitřní zdroje a motivaci. Cameron, Green (2024) zdůrazňují, že úspěšná realizace vyžaduje práci s emocemi a změnovou dynamikou. Jinak i „úspěšný projekt“ může zůstat jen splněnou formalitou či organizační zátěží.

10.2.5 Mýtus efektivního kontrolního systému

Kontrolní systém v rámci politiky soudržnosti EU je vystavěn jako víceúrovňový aparát zahrnující auditní, hodnoticí i monitorovací mechanizmy, které mají zajistit zákonnost a efektivitu čerpání (European Commission, 2025; PMI, 2024). Tento robustní rámec však vytváří iluzi, že samotná přítomnost kontrolních nástrojů garantuje kvalitu projektů. Ve skutečnosti přetrvává zásadní nesoulad mezi kontrolou formy a obsahem – tedy mezi účetní správností a skutečným veřejným přínosem (Ferry, Polverari, 2018; Bachtler a kol., 2013).

V praxi se důraz klade především na finanční správnost a procedurální soulad, zatímco strategická relevance, dopad nebo schopnost projektů vyvolat systémovou změnu zůstávají na okraji zájmu. Výsledkem je tzv. „kontrolní slepota“ – formálně bezchybný projekt může být obsahově irelevantní (Bovens a kol., 2014; Meyer, Rowan, 1977).

Z analytického hlediska lze tento jev vysvětlit dvěma mechanismy:

- asymetrie mezi účetní a věcnou dimenzí kvality – to, co lze snadno kvantifikovat a auditovat (výdaje, indikátory, splněné aktivity), je přeceňováno, zatímco obtížně měřitelné aspekty (změna kompetencí, organizační adaptace, dopad na veřejné politiky) jsou marginalizovány (Hooghe, Marks, 2001; 2020);
- motivace k minimalizaci rizika nesrovnalostí, která vede k orientaci aktérů na formální „nezpochybnitelnost“ výstupů – tzv. audit-ready compliance – místo smysluplnosti či relevance. Projekty jsou tak často připravovány a realizovány s důrazem na „kontrolní bezpečnost“ namísto kvality obsahu nebo míry dosažené změny.

Dlouhodobě to vede k erozi smyslu evaluace jako nástroje učení a zlepšování. Kontrola slouží spíše legitimaci systému než zpětné vazbě a inovaci. Dochází tak k reprodukci kultury alibi – důležitější je formální soulad než skutečný přínos. Překonání tohoto deficitu vyžaduje posílení kvalitativní evaluace a zavedení zpětnovazebních mechanismů propojujících plánování,

implementaci a strategické řízení. Evaluace musí být chápána jako nástroj reflexe a odpovědnosti – nikoli jen retrospektivní ověření formální správnosti.

10.2.6 Mýtus úspěšného projektu = dobře řízeného projektu

Mýtus úspěšného projektu spočívá v jeho mechanickém ztotožnění s kvalitou řízení – projekt je považován za úspěšný, pokud splní harmonogram, rozpočet a formální požadavky (European Commission, 2022). Tento přístup vychází z metodik typu PMBOK či PRINCE2, které staví na procesní logice výkonu, nikoliv na hodnocení veřejného dopadu (PMI, 2021; Bovaird, Loeffler, 2024). V praxi to vede k tzv. výkonnostní slepotě – projekt je formálně bezchybný, ale reálně nepřináší žádnou změnu. Například digitalizační projekt může splnit všechny výstupy, aniž by zlepšil kvalitu služby. Dochází k inverzi, kdy řízení přebírá roli cíle, nikoliv prostředku (Kerzner, 2025).

Tato deformace podporuje „administrativní perfekcionismus“ a nahrazuje účelovost formální dokonalostí. Dotační systém se redukuje na řízení alokací bez ohledu na strategickou relevanci a skutečný dopad. Skutečně úspěšný projekt však musí (Woods a kol., 2023; Weber, 1978):

- řešit konkrétní potřebu cílové skupiny,
- iniciovat strukturální změny,
- přispět k učení a zlepšení veřejné služby.

Je proto nezbytné změnit hodnoticí rámec – od výkonového pojetí k dopadové logice, kde je projektové řízení chápáno jako nástroj, nikoli cíl sám o sobě.

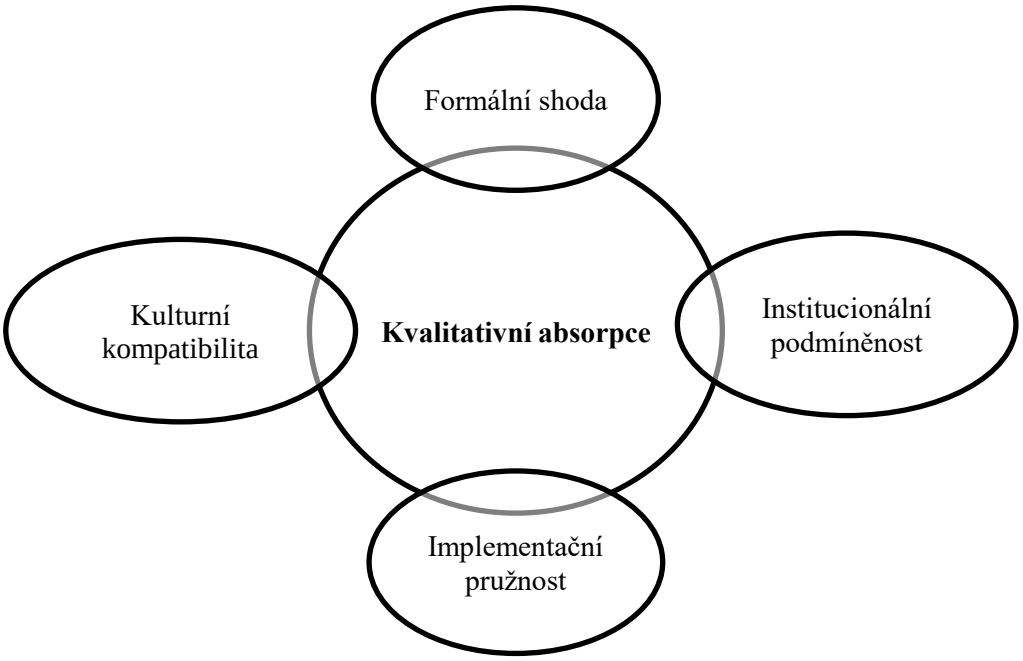
Tab. 10.1: Srovnání mýtů dotačního systému (vlastní zpracování)

Mýtus	**Výchozí předpoklad**	**Mechanismus reprodukce**	**Dopad na projektovou praxi**
Mýtus legality = efektivity	Projekt, který splňuje formální pravidla, je automaticky kvalitní	Zaměření hodnoticích kritérií na formální aspekty, nikoli dopady	Podpora formálně správných, ale reálně neefektivních projektů
Mýtus standardizace	Všechny projekty lze řídit pomocí jednotných metodik a šablon	Předpoklad univerzální použitelnosti metodik bez ohledu na kontext	Ignorování kulturní a institucionální specifiky prostředí
Mýtus compliance kultury	Dodržení pravidel je hlavní cíl příjemce	Silný formální tlak na kontrolu a auditní průkaznost	Slabá vnitřní motivace k inovaci, rizikofobie, „papírové projekty“
Mýtus participace	Formální zapojení aktérů zajišťuje jejich skutečné partnerství	Povinné konzultace a podpisy bez reálného vlivu	Deklaratorní participace bez dopadu na návrh a řízení projektu
Mýtus neutrality technologií	Digitalizace je neutrální nástroj zlepšující efektivitu	Vnímání technologií jako řešení bez ohledu na připravenost organizace	Podpora projektů bez organizační změny, nízká udržitelnost
Mýtus absorpční kapacity	Schopnost čerpat prostředky rovná se schopnosti efektivně realizovat	Zaměření řízení i evaluace na čerpání alokací	Podpora projektů bez přihlédnutí ke kvalitě a dopadům

Tab. 10.1 přehledně shrnuje šest klíčových mýtů, které strukturálně deformují fungování dotačního systému v ČR. Každý z nich představuje institucionálně zakořeněný způsob zjednodušení, jenž formálně zajišťuje řiditelnost systému, avšak za cenu ztráty relevance a dopadové efektivity. Mýty reprodukují zaměření na formální stránku (legalitu, standardy, compliance) namísto kvalitativních aspektů projektového řízení (kontext, změnová logika, přidaná hodnota). Tabulka ukazuje, že tyto předpoklady nejsou pouze kognitivními omyly, ale jsou systémově zakořeněné v hodnoticích rámcích, pravidlech a organizační kultuře. Důsledkem je přetrvávání symbolických projektů, deklaratorní participace, digitalizačních zásahů bez dopadu či čerpání bez reálné absorpce. K překonání těchto schémat je nezbytné posílit schopnost systému reflektovat kontext, vyvažovat formální a kvalitativní dimenze a podporovat kapacitní přístupy založené na učení, spolupráci a důvěře.

10.3 Analytický rámec kvalitativní absorpce

Reflexe výše popsaných mýtů dotačního systému odhalila hluboký strukturální rozpor mezi formální logikou řízení projektů a jejich reálným dopadem na prostředí, ve kterém jsou implementovány. Pokud mají být projekty spolufinancované z fondů EU skutečně nástrojem transformace, nestačí posuzovat jejich kvalitu optikou administrativní správnosti a výdajového plnění. Namísto toho je třeba vyvinout dopadově orientovaný rámec hodnocení, který rozlišuje mezi projektem, jenž byl formálně realizován, a projektem, který přinesl hodnotově relevantní a udržitelnou změnu. Na tomto základě je navržen koncept kvalitativní absorpce, jenž slouží jako teoreticko-analytický nástroj k posuzování skutečného naplnění účelu projektových intervencí. Kvalitativní absorpce zde označuje schopnost systému nejen absorbovat alokované prostředky v souladu s pravidly (kvantitativní absorpce), ale také generovat obsahově smysluplné, systémově integrované a kulturně přijatelné výsledky. Tento rámec stojí na čtyřech základních dimenzích, které společně tvoří soustavu pro evaluaci dopadově orientovaných projektů: formální shoda, institucionální podmíněnost, implementační pružnost a kulturní kompatibilita, viz Obr. 10.1. Každá z těchto dimenzí zachycuje jiný aspekt absorpční kvality a umožňuje analytickou diferenciaci mezi typy projektů, které se formálně jeví jako úspěšné, ale mají rozdílnou míru strategického přínosu.



Obr. 10.1: Dimenze kvalitativní absorpce (vlastní zpracování)

10.3.1 Formální shoda

Formální shoda představuje základní, avšak omezenou dimenzi kvalitativní absorpce – odráží míru souladu projektového návrhu s technickými a dokumentačními požadavky dotační výzvy. V prostředí politiky soudržnosti EU je vnímána jako nezbytná podmínka přístupu k financování, neboť umožňuje snadné ověření, audit a kontrolu (Mendez, Bachtler, 2022). Přestože administrativní bezchybnost zajišťuje vstup do systému, nezaručuje strategický přínos či transformační efekt. Výzkumy ukazují, že projekty s vysokou formální kvalitou často selhávají v dopadové rovině kvůli slabé institucionální opoře či orientaci na indikátory místo skutečné změny (European Commission, 2025b; Polverari, 2023; Ferry, Polverari, 2018). Důraz na formální rovinu podporuje „compliance drift“ – žadatelé přizpůsobují návrhy výzvě na úkor obsahu a potřeb. Formální shoda je proto nutnou, ale nedostatečnou podmínkou efektivity a musí být zasazena do širšího rámce institucionální relevance, kapacit a kulturního kontextu.

10.3.2 Institucionální podmíněnost

Institucionální podmíněnost představuje druhou dimenzi kvalitativní absorpce a označuje míru, do jaké je projekt sladěn s interní logikou, kapacitami a strategickým směřováním organizace. Nestačí pouze formální soulad s výzvou – klíčové je pevné zakotvení projektu v institucionálních strukturách, což zajišťuje jeho udržitelnost a funkční přínos (Scott, 2014; March, Olsen, 2009). Podle konceptů nového institucionalismu závisí efekt implementace na míře vnitřního přijetí a integrace do organizační praxe. Projekty vytvořené ad hoc, bez návaznosti na procesy a bez podpory vedení, často selhávají v dosažení systémového dopadu (Bachtler a kol., 2023; Ferry, McMaster, 2013). Naopak projekty s vysokou institucionální podmíněností odpovídají skutečným potřebám organizace, mají vnitřní podporu, využívají existující kapacity a vykazují větší šanci na udržitelnost. Tuto dimenzi je vhodné ex ante hodnotit prostřednictvím indikátorů, jako je začlenění do strategických dokumentů, využití interních zdrojů nebo míra participace klíčových aktérů.

10.3.3 Implementační pružnost

Implementační pružnost představuje schopnost projektu adaptovat realizaci na měnící se kontext, integrovat zpětnou vazbu a reagovat na aktuální potřeby cílových skupin. Tento přístup vychází z konceptu adaptivního řízení a „responsive implementation“ (Winter, 2013; Lipsky, 2010). Na rozdíl od rigidního projektového cyklu je flexibilní implementace založena na průběžném učení, operativních úpravách a zachování strategických cílů i při změně okolností (Cameron, Green, 2024). Klíčové znaky zahrnují aktualizaci plánů dle vývoje, práci se zpětnou vazbou, iterativní přizpůsobení aktivit, a v neposlední řadě řízení rizik při zachování cílových výsledků. Nedostatek pružnosti často pramení z přeregulovanosti, obav z auditních sankcí a nízké kapacity řídit změny, což může vést ke „compliance success but policy failure“ (Bovens, ’t Hart, 1996). Adaptivní řízení zvyšuje „value for money“ a podporuje legitimitu projektu. Organizace s kapacitami pro operativní rozhodování a učení dosahují lepších výsledků (Andrews a kol., 2015; Honig, 2018). Tuto dimenzi je vhodné hodnotit jak při posuzování projektové kapacity (ex ante), tak v rámci zpětné evaluace výkonnosti (ex post).

10.3.4 Kulturní kompatibilita

Kulturní kompatibilita jako čtvrtá dimenze kvalitativní absorpce označuje míru souladu mezi projektovou logikou a hodnotovým, normativním a symbolickým kontextem prostředí, kde je projekt realizován. Zkoumá, zda je projekt nejen technicky a institucionálně správný, ale také srozumitelný a přijatelný pro dané organizační či regionální prostředí. Opírá se o teorie

organizační kultury a mezikulturního managementu (Schein, 2017; Hofstede a kol., 2010), které zdůrazňují, že každá změnová intervence naráží na existující normy, očekávání a významy. Nesoulad mezi projektovými hodnotami a kulturou příjemce vede k odporu, pasivitě či „rituální implementaci“ bez skutečné změny.

Tato dimenze se projevuje ve dvou úrovních:

- vnitřní kulturní kompatibilita – vztah mezi projektem a organizační kulturou nositele projektu (ochota přijímat inovace, přístup ke kontrole, styl řízení, míra autonomie);
- vnější kulturní kompatibilita – vztah mezi projektem a očekáváními jeho okolí (komunikační styl, regionální identita, postoj k veřejnému zásahu, jazyk přínosu).

Projekty s nízkou kompatibilitou působí cize, nejsou zakořeněny ve vnitřní logice organizace a nenesou trvalý efekt. Naproti tomu vysoká kompatibilita posiluje identitu organizace, komunikuje přínos srozumitelně a zapojuje aktéry jako partnery. Přesto bývá kulturní rovina v hodnocení často přehlížena kvůli obtížné měřitelnosti – vyžaduje kvalitativní přístup a kontextovou znalost.

10.3.5 Typologie projektů podle míry kvalitativní absorpce

Pro efektivní řízení a hodnocení projektů spolufinancovaných z fondů EU je nutné překročit tradiční důraz na formální způsobilost a výkonové ukazatele. Skutečný dopad projektů často vzniká až během realizace, v interakci s institucionálním a kulturním prostředím. Pro zachycení této komplexity byla vytvořena typologie projektů dle míry kvalitativní absorpce, která spojuje uvedené čtyři klíčové dimenze: formální shodu, institucionální podmíněnost, implementační pružnost a kulturní kompatibilitu. Typologie (viz Tab. 10.2) umožňuje vícerozměrné posouzení projektů jako sociálně a institucionálně ukotvených změnových procesů. Poskytuje rámec pro kritickou reflexi projektového portfolia, identifikaci slabin a podporu transformační logiky intervencí v rámci politiky soudržnosti EU (Ferry, Polverari, 2018; Bachtler a kol., 2013). Absorpce je zde chápána nikoli jako formální čerpání prostředků, ale jako kvalitativní integrace projektu do prostředí, v němž působí.

Tab. 10.2: Typologie projektů podle míry kvalitativní absorpce (vlastní zpracování)

Typ projektu	**I.**	**II.**	**III.**	**IV.**	**Charakteristika**
Symbolický projekt	Vysoká	Nízká	Nízká	Nízká	Projekt formálně odpovídá pravidlům, ale je slabě zasazen do organizační reality a bez dopadů. Slouží k naplnění indikátorů.
Technokratický projekt	Vysoká	Střední	Nízká	Nízká	Důraz na řádné řízení a plnění výstupů, ale bez adaptace a kulturního zázemí. Omezená udržitelnost a relevance.
Strukturálně ukotvený projekt	Vysoká	Vysoká	Střední	Střední	Projekt odpovídá institucionální logice organizace, je řádně realizován, ale není zcela přizpůsoben kulturnímu kontextu.
Transformační projekt	Vysoká	Vysoká	Vysoká	Vysoká	Strategicky ukotvený, adaptabilní a kulturně přijatelný projekt, který mění procesy a hodnoty organizace i jejího okolí.

Pozn. I. Formální shoda, II. Institucionální podmíněnost, III. Implementační pružnost, IV. Kulturní kompatibilita.

Zvolený rámec vychází ze čtyř dimenzí (formální shoda, institucionální podmíněnost, implementační pružnost a kulturní kompatibilita), které představují klíčové faktory dopadové účinnosti projektů. Jejich kombinací vznikají čtyři ideální typy projektů ve smyslu Weberovské typologie (Weber, 1978):

- **symbolický projekt** formálně vyhovuje, ale postrádá institucionální i kulturní zakotvení; vzniká ad hoc, má minimální dopad a reprodukuje logiku „compliance“ bez reálné změny (March, Olsen, 2009);
- **technokratický projekt** vyniká formální připraveností a řízením, avšak selhává v adaptabilitě a kulturním ukotvení; je auditně bezchybný, ale rigidní a strategicky nevýznamný (Honig, 2018);
- **strukturálně ukotvený projekt** je integrován do organizace, adaptabilní a částečně kulturně kompatibilní; podporuje institucionální rozvoj, i když naráží na limity kulturní změny (Scott, 2014);
- **transformační projekt** naplňuje všechny čtyři dimenze a představuje katalyzátor systémových změn, organizačního učení a sociální inovace (Greenhalgh a kol., 2004).

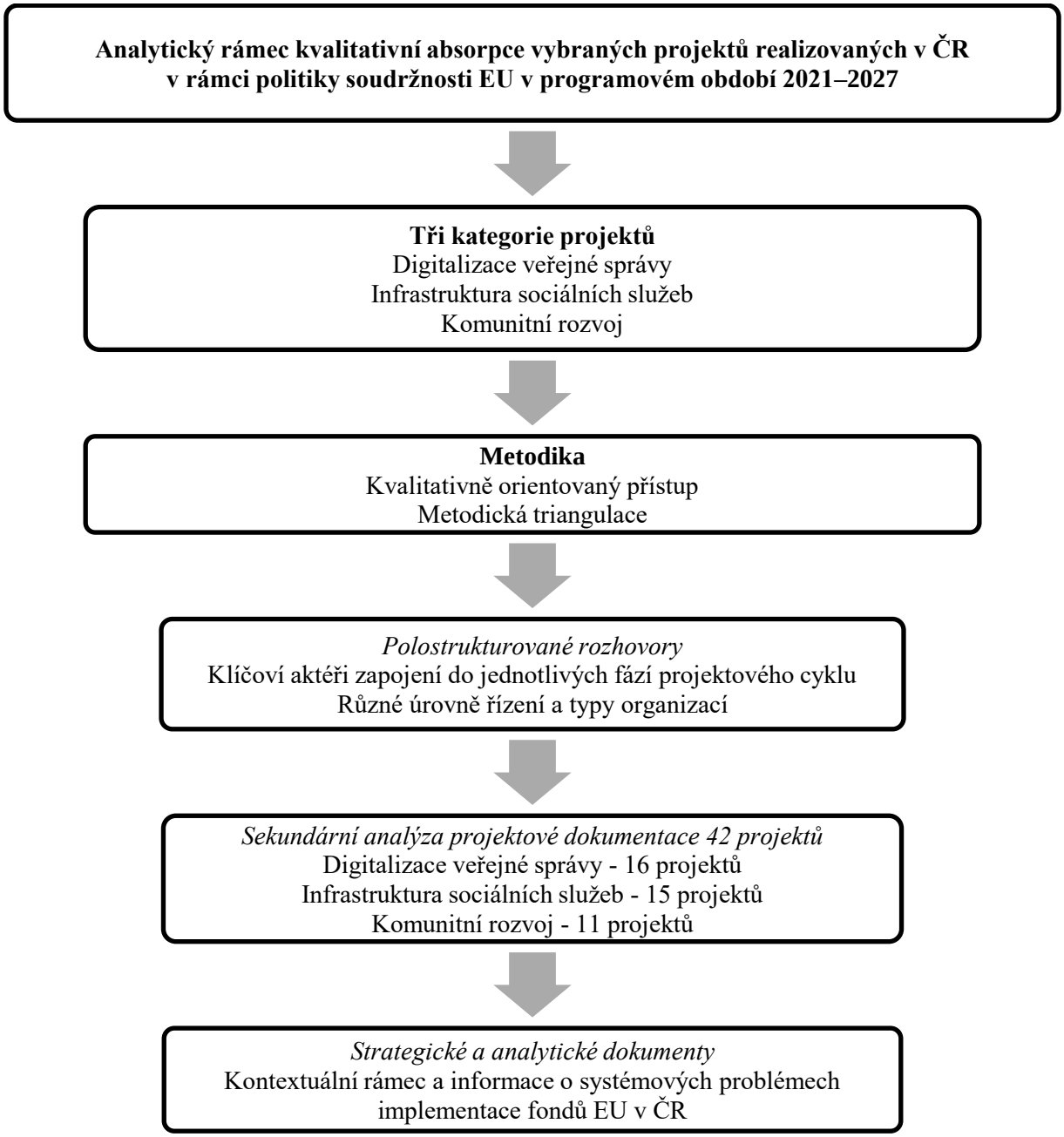
Typologie se odlišuje od tradičních metrik tím, že umožňuje kontextově citlivé a systémově orientované hodnocení. Zachycuje faktory, jež jsou klíčové pro skutečný dopad, jako je míra institucionálního vlastnictví, adaptace na změny či soulad s kulturním kontextem. Tím odhaluje vnitřní logiku projektového fungování, včetně bariér a rutin, které běžné indikátory opomíjejí. Nejde pouze o hodnoticí nástroj, ale i prostředek institucionální reflexe, podporující přechod od technokratického k učícímu se modelu řízení dotačních intervencí.

10.4 Praktické využití typologie kvalitativní absorpce

Rámec kvalitativní absorpce byl aplikován v empirickém výzkumu projektů realizovaných v ČR v rámci politiky soudržnosti EU v období 2021–2027. Cílem bylo ověřit platnost navržené typologie a identifikovat projevy institucionálního oportunismu napříč rozdílnými sektorovými a organizačními kontexty. Zaměření na tři typové oblasti – digitalizaci veřejné správy, infrastrukturu sociálních služeb a komunitní rozvoj – umožnilo zachytit jak standardizované, tak flexibilnější formy intervence (viz Obr. 10.2).

Výzkum byl veden kvalitativně orientovaným přístupem založeným na metodické triangulaci, která umožňuje kombinovat různé typy dat a perspektiv pro porozumění institucionální realitě dotačních projektů (Flick, 2022; Patton, 2002).

Základní výzkumnou metodou byly polostrukturované rozhovory s klíčovými aktéry zapojenými do jednotlivých fází projektového cyklu. Výběr respondentů byl proveden na základě záměrného výběru a zahrnoval zástupce příjemců dotací, zprostředkujících subjektů, řídicích orgánů a zprostředkujících subjektů, hodnotitelů a nezávislých expertů. Výběr respondentů tak zohledňoval různé úrovně řízení a typy organizací (obce, neziskový sektor, krajské instituce, ministerstva, veřejné subjekty). Tento výběr zajišťuje zastoupení víceúrovňových perspektiv v souladu s logikou víceúrovňového vládnutí (Hooghe, Marks, 2001; 2020). Rozhovory byly vedeny na základě tematického protokolu, který se zaměřoval na čtyři klíčové dimenze kvalitativní absorpce: formální shodu, institucionální podmíněnost, implementační pružnost a kulturní kompatibilitu. Dále byly mapovány praktiky přizpůsobování projektových záměrů, strategie vyjednávání s řídicími orgány či zprostředkujícími subjekty, a vnímání kontrolních a hodnoticích mechanismů.



Obr. 10.2: Analytický rámec kvalitativní absorpce (vlastní zpracování)

Druhou klíčovou složkou empirického šetření byla sekundární analýza projektové dokumentace, která zahrnovala schválené žádosti o podporu, monitorovací a závěrečné zprávy, hodnoticí protokoly eventuálně kontrolní a auditní zprávy, interní evaluační zprávy příjemců. Celkem bylo analyzováno 42 projektů realizovaných v ČR v programovém období 2021–2027, přičemž 16 projektů spadalo do oblasti digitalizace veřejné správy, 15 projektů bylo zařazeno do kategorie infrastruktury sociálních služeb, a 11 projektů představovalo příklady komunitního rozvoje. Volba tematických oblastí vycházela z cíle zachytit široké spektrum intervencí z hlediska jejich institucionálního zakotvení, typologie výstupů i kulturní komplexity.

Třetí datovou složkou byly strategické a analytické dokumenty na úrovni politiky soudržnosti EU v ČR v programovém období 2021–2027, které poskytly kontextuální rámec a informace o systémových problémech implementace fondů EU v ČR. Patří sem zejména Národní koncepce realizace politiky soudržnosti v ČR po roce 2020 (DotaceEU.cz, 2019), Programy v období 2021–2027, které jsou spolufinancovány z fondů EU v ČR (DotaceEU.cz, 2025a),

Zprávy o rizicích a opatřeních implementace fondů EU (DotaceEU.cz, 2025b), Zprávy o finančním řízení prostředků EU v ČR, tzv. EU report (NKÚ, 2025).

Data byla následně analyzována prostřednictvím tematického kódování v softwaru MAXQDA. Kódovací rámec byl odvozen od analytického modelu kvalitativní absorpce a zahrnoval jak předem definované kategorie (deduktivní kódování), tak nové koncepty vzniklé z dat (induktivní přístup). Výsledkem bylo vytvoření strukturované analytické matice, která umožnila porovnat jednotlivé projekty a identifikovat jejich zařazení v navržené typologii.

10.4.1 Projekty digitalizace veřejné správy

Analýza 16 projektů v oblasti digitalizace veřejné správy ukázala nesoulad mezi cíli strategických dokumentů (např. Digitální Česko, 2023; intervenční logika Operačního programu Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost (OP TAK) a Integrovaného regionálního operačního programu (IROP) a reálnou praxí. Místo systémové transformace byla většina projektů zaměřena na nákup technologií (např. serverová infrastruktura, licencovaný software, přístupové systémy), bez odpovídající změny procesů, organizační kultury či zapojení uživatelů. V rámci typologie kvalitativní absorpce bylo zjištěno:

- formální shoda: vysoká – projekty byly administrativně bezchybné, avšak implementačně odtržené od reálných potřeb organizací;
- institucionální podmíněnost: nízká – projekty často nevycházely z interní strategie, ale byly vygenerovány ad hoc dle výzvy;
- implementační pružnost: nízká – reakce na legislativní nebo technologické změny byla minimální, realizační plány byly rigidní;
- kulturní kompatibilita: nízká – zaznamenána výrazná rezistence zaměstnanců, slabé institucionální vlastnictví a nízké využití nových nástrojů.

Většina projektů spadala do kategorie symbolických (formálně správné, bez skutečného dopadu) nebo technokratických (technicky kvalitní, ale kulturně nepřijaté). Tyto projekty pouze technologicky „vylepšily“ status quo, aniž by změnily způsob fungování organizace. Tím se potvrdil fenomén tzv. decouplingu – oddělení formy od praxe (Meyer, Rowan, 1977). Bez zapojení zaměstnanců a změny organizační kultury nelze dosáhnout skutečné digitální transformace (Schein, 2017), a projekty tak zůstávají omezeny na povrchní technologické inovace bez strategického dopadu.

10.4.2 Projekty infrastruktury sociálních služeb

Analyzováno bylo 15 projektů zaměřených na výstavbu, rekonstrukci a rozšíření zařízení pro seniory, osoby se zdravotním postižením či ohrožené sociálním vyloučením. Projekty byly realizovány zejména v rámci IROP a Operačního programu Zaměstnanost+ (OPZ+), přičemž některé spadaly i do nástrojů Integrované územní investice (Integrated Territorial Investments, ITI) a Komunitně vedený místní rozvoj (Community-Led Local Development, CLLD). Přestože strategické dokumenty vyzdvihují komunitní přístup a deinstitucionalizaci, projekty často vznikaly reaktivně, bez návaznosti na střednědobé krajské plány či komunitní plánování. Převažovala investiční složka projektů (stavby, vybavení, kapacitní ukazatele), zatímco obsahová a personální dimenze služeb byla často opomíjena. Jen výjimečně došlo ke kvalitnímu propojení infrastruktury s poskytovanými službami. Z pohledu kvalitativní absorpce byly projekty charakteristické:

- formální shodou: vysoká, projekty bezchybně naplňovaly procedurální a výkaznická kritéria;
- institucionální podmíněností: částečnou, často chyběla strategická integrace do rozvoje služeb;

- implementační pružností: nízkou, objevily se potíže při realizaci (např. personální zajištění, legislativní změny);
- kulturní kompatibilitou: proměnlivou, participace cílových skupin a komunit byla často nedostatečná.

Převládaly strukturálně ukotvené projekty bez transformačního dopadu. I přes dílčí snahy o obsahové inovace narážely projekty na limity systémové podpory a kulturního nastavení organizací. Výsledky potvrzují, že investice bez paralelního rozvoje obsahu služeb, motivace pracovníků a participace uživatelů vedou k nízké kvalitě absorpce. Účelnější intervence vyžadují výzvy a hodnocení, které propojí infrastrukturní záměry s dlouhodobou strategií rozvoje sociálních služeb.

10.4.3 Projekty komunitního rozvoje

Analyzováno bylo 11 projektů zaměřených na komunitní rozvoj, realizovaných zejména prostřednictvím nástrojů CLLD, místních akčních skupin (MAS) a měkkých opatření IROP. Ačkoli deklarovaným cílem bylo posílit lokální soudržnost a participaci, ukázal se významný nesoulad mezi formální správností a skutečnými dopady, tj. celkové hodnocení ukazuje na nerovnoměrnou strukturu kvality, kdy formální aspekty převyšují nad institucionální a kulturní zakotveností:

- formální shoda: vysoká míra – projekty byly administrativně bezchybné, žádosti dobře zpracované, participace standardizovaná, což usnadňovalo jejich schválení;
- institucionální podmíněnost: slabá – projekty často postrádaly vazbu na strategické dokumenty obcí či regionů a nebyly integrovány do organizační struktury zadavatelů;
- implementační pružnost: rigidní – cíle a aktivity byly pevně nastaveny, bez možnosti adaptace na měnící se potřeby komunity; participativní prvky nebyly využity pro úpravu realizace;
- kulturní kompatibilita: kolísavá – některé projekty zasáhly místní potřeby, většina však působila odtažitě, s jazykem převzatým z výzev, bez vazby na konkrétní kulturní kontext.

V rámci typologie kvalitativní absorpce šlo převážně o symbolické projekty: formálně správné, ale institucionálně slabě ukotvené a kulturně neadaptované. Výsledky odpovídají jevu participativního alibismu (viz např. Arnstein, 1969), kdy je deklarována participace bez reálného zapojení. Pro zvýšení dopadové relevance je třeba posílit institucionální ukotvení, umožnit adaptivní realizaci a přizpůsobit diskurz kulturním specifikům komunit.

10.4.4 Opakující se projevy oportunismu

Napříč analyzovanými projekty byly identifikovány opakující se vzorce institucionálního oportunismu. Nešlo o porušování pravidel, ale o přizpůsobivé strategie, jak naplnit požadavky systému bez ohledu na strategický smysl či dopad. Typově lze rozlišit čtyři formy.

Strategická adaptace k výzvě znamenala, že projekty se přizpůsobovaly formulaci výzev, nikoli reálným potřebám. U digitalizace se prosazovala technická řešení bez procesní změny. V oblasti sociálních služeb byly upřednostňovány stavební výdaje bez návaznosti na strategické plánování. U komunitních projektů se často objevovalo formální užití pojmů, jako je „participace“, bez reálného obsahového naplnění.

Formální modularita se projevovala tím, že projektové žádosti byly sestavovány jako oddělené moduly – cíle, aktivity, rozpočet. Tyto části sice splňovaly kritéria výzev, avšak postrádaly vnitřní logickou soudržnost. Typicky chyběla provázanost mezi investicemi a provozem, stejně jako mezi technologickými nákupy a organizační změnou.

Alokace bez dopadu nastávala tehdy, když bylo financování přiznáno i projektům s nízkým přínosem, pokud naplnily formální požadavky. V komunitních projektech měly intervence jen minimální dosah. Digitalizační projekty nevedly ke zlepšení služeb a u sociální infrastruktury chybělo personální zajištění nově vytvořených kapacit.

Instrumentální participace se často omezovala pouze na formální rovinu. Veřejná setkání či konzultace se zapojením MAS probíhala převážně kvůli doložení, nikoli jako nástroj skutečné spolutvorby. V sociálních službách byl personál z návrhů často zcela vynechán, což oslabovalo institucionální vlastnictví projektu.

Tab. 10.3: Srovnání projektových typů dle dimenzí kvalitativní absorpce (vlastní zpracování)

Dimenze / Typ projektu	**Digitalizace veřejné správy**	**Infrastruktura sociálních služeb**	**Komunitní rozvoj**	**Opakující se projevy oportunismu**
Formální shoda	Vysoká – projekty přesně odpovídají formálním požadavkům výzvy a metodickým pokynům.	Vysoká – projekty dodržují předem dané standardy, akceptace podmíněna technickou způsobilostí.	Střední – formálně splněny podmínky, ale často jen deklarativně, bez vnitřního naplnění cílů.	Projekty jsou navrženy pro dosažení formálního souladu bez ohledu na vnitřní logiku nebo přidanou hodnotu.
Institucionální podmíněnost	Nízká – silná dominace IT dodavatelů, slabé vlastnictví uvnitř organizace, chybí propojení s interními procesy.	Střední – silná závislost na zřizovatelích, omezená autonomie příjemce, rozhodování mimo realizační tým.	Nízká – realizace v prostředí s nízkou absorpční kapacitou, často bez aktivní institucionální podpory.	Projekty se přizpůsobují institucionálním očekáváním navenek, interně však chybí jejich integrace do praxe.
Implementační pružnost	Nízká – projekty rigidní, postavené na předem daném technickém zadání, bez možnosti iterace a adaptace.	Nízká – pevně dané parametry infrastruktury, minimální prostor pro úpravu během realizace.	Nízká – realizace vázána na formální rámec bez možnosti iterace, reflexe nebo aktualizace cílů podle potřeb komunity.	Projekty koncipovány bez ohledu na adaptivní řízení, s cílem „projít systémem“, nikoli efektivně reagovat na podmínky.
Kulturní kompatibilita	Nízká – jazyk a logika projektů nereflektuje organizační kulturu, vysoká technokratizace, chybí vnitřní identifikace.	Kolísavá – projekty obvykle vycházejí z potřeb organizací, ale často postrádají kontextuální citlivost nebo zapojení.	Nízká – cíle formulovány jazykem dotační správy, nereflektují lokální narativy, hodnoty ani styl participace.	Symbolická participace, zástupná inkluze, formální jazyk bez vazby na praxi; kulturní vzdálenost mezi záměrem a realitou.

Tab. 10.3 ukazuje, že napříč různými typy projektů přetrvává problém nízké pružnosti, slabé kulturní kompatibility a nedostatečné institucionální integrace. Tento vzorec odráží strukturální oportunismus, který stimuluje symbolickou efektivitu na úkor skutečné změny.

10.5 Diskuse, závěry a doporučení

Na základě případových studií z oblastí digitalizace veřejné správy, infrastruktury sociálních služeb a komunitního rozvoje byly identifikovány opakující se vzorce omezující míru kvalitativní absorpce. Projekty, ač formálně bezchybné, bývají často redukovány na administrativní výkon bez hlubší strategické relevance. Namísto podpory transformace je kladen důraz na formální soulad, čímž se posiluje kultura procesní opatrnosti a auditní průchodnosti. Dochází tak k oddělení formálních struktur od reálné praxe („decoupling“) (Meyer, Rowan, 1977), což oslabuje důvěru aktérů a potlačuje adaptivní řízení a inovace (Schein, 2017; Hofstede a kol., 2010). Oportunistické chování, strategická modularita a slabé zakotvení projektů nejsou selháním jednotlivců, ale strukturální odpovědí na rigidní nastavení systému. Převaha symbolických a technokratických projektů potvrzuje, že formální správnost nezaručuje skutečný dopad. Proto je třeba redefinovat hodnoticí rámce, kdy technická kritéria budou doplněna o kvalitativní dimenze reflektující institucionální ukotvení, flexibilitu implementace a kulturní kompatibilitu. Evaluace má být pojímána jako nástroj strategického učení, nikoliv pouhý auditní proces (Patton, 2002). Důraz by měl být přesunut na rozvoj institucionální kapacity, schopnost řídit změnu, pracovat se zpětnou vazbou a reflektovat kontext prostředí. Má být posílena důvěra a spolupráce mezi aktéry dotačního systému, přičemž kontrolní vztah by měl být nahrazen rámcem sdílené odpovědnosti. Prostor pro experimentování mají vytvářet laboratorní výzvy, pilotní projekty a participativní plánování. Bude-li tento přístup naplněn, může být dotační systém transformován z compliance-orientovaného aparátu na nástroj učení, strategického řízení a podpory udržitelného rozvoje. Skutečná transformace politiky soudržnosti EU tak neproběhne zpřesňováním metrik, ale změnou v pojetí projektového řízení – od formálního výkonu ke strategickému učení, od hierarchického dohledu ke sdílené odpovědnosti a od compliance k důvěryhodné spolupráci.

Poděkování

Kapitola vznikla za podpory Studentské grantové soutěže Ekonomické fakulty VŠB-Technické univerzity Ostrava, registrační číslo projektu: SP2025/023: Zkoumání vlivu generačních změn na řízení organizací. Veškerá podpora je velmi ceněna.

Seznam literatury

[1] Andrews, M., Pritchett, L., Woolcock, M. (2015). Doing Iterative and Adaptive Work. *CID Working Paper Series 2016.313.* Cambridge: Harvard University.

[2] AXELOS (2017). *Managing Successful Projects with PRINCE2*. 7. vyd. London: TSO, 428 s. ISBN 978-0-11331-533-8.

[3] Bachtler, J., Ferry, M. (2013). Conditionalities and the performance of European Structural Funds: A principal–agent analysis of control mechanisms in Cohesion Policy. *Regional Studies*, Vol. 49, No. 8, s. 1258–1273. ISSN 0034-3404.

[4] Bachtler, J., McMaster, I. (2013). EU Cohesion Policy and the Role of the Regions. *Environment and Planning C: Government and Policy*, Vol. 26, No. 2, s. 398–427. ISSN 1472-3425.

[5] Bachtler, J., Mendez, C., Wishlade, F. (2013). *EU Cohesion Policy and European Integration: The Dynamics of EU Budget and Regional Policy Reform*. 1. vyd. Farnham: Ashgate. 336 s. ISBN 978-0-754-67421-4.

[6] Bachtler, J., Mendez, C. (2020). Cohesion policy: doing more with less. In Wallace, H., Pollack, M., Roederer-Rynning, C., Young, A. (eds.). *Policy-Making in the European Union*, s. 232–253. 8. vyd. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0-198-80760-5.

[7] Bachtler, J., Polverari, L., Domorenok, E., Graziano, P. (2023). Administrative capacity and EU Cohesion Policy: implementation performance and effectiveness. *Regional Studies*, Vol. 57, No. 5, s. 685–689. ISSN 0034-3404.

[8] Bovaird, T., Loeffler, E. (2024). *Public Management and Governance*. 4. vyd. London: Routledge. 434 s. ISBN 978-1-032-25373-2.

[9] Bovens, M., Goodin, R. E., Schillemans, T. (2014*). The Oxford Handbook of Public Accountability*. Revid. vyd. Oxford: Oxford University Press. 736 s. ISBN 978-0-191-75668-9.

[10] Bovens, M., ‘t Hart, P. (1996). *Understanding Policy Fiascoes*. 1. vyd. London: Routledge. 188 s. ISBN 978-1-560-00214-7.

[11] Cameron, E., Green, M. (2024). *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change*. 6. vyd. London: Kogan Page. 568 s. ISBN 978-1-398-61288-4.

[12] Digitální Česko. (2023). *Cesta k Evropské digitální dekádě: Strategický plán digitalizace Česka do roku 2030*. [on-line]. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: https://digitalnicesko.gov.cz/media/files/Cesta_k_Evropsk%C3%A9_digit%C3%A1ln%C3%AD_dek%C3%A1d%C4%9B_strategick%C3%BD_pl%C3%A1n_digitalizace_%C4%8Ceska_do_roku_2030_2icFk2m.pdf.

[13] DotaceEU.cz. (2019). *Národní koncepce realizace politiky soudržnosti v ČR po roce 2020*. [on-line]. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: https://www.databaze-strategie.cz/cz/mmr/strategie/narodni-koncepce-realizace-politiky-soudrznosti-v-cr-po-roce020-public?typ=download.

[14] DotaceEU.cz. (2025a). *Programy*. [on-line]. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: https://dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/kohezni-politika-po-roce-2020/programy.

[15] DotaceEU.cz. (2025b). *Hodnocení rizik implementace fondů EU*. [on-line]. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: https://www.dotaceeu.cz/cs/statistiky-a-analyzy/zhodnoceni-implementace-fondu-eu.

[16] European Commission. (2014). *The European code of conduct on partnership in the framework of the European structural and investment funds*. Luxembourg: European Union, 12 s. ISBN 978-92-79-35232-4.

[17] European Commission. (2015). *Implementation of the 2014–2020 programming period – Guidance document on monitoring and evaluation*. Brussels: European Commission – Directorate-General for Regional Policy, 44 s. ISBN 978-92-79-45496-7.

[18] European Commission. (2022). *Guidance and methodological resources. Evaluating EU Cohesion Policy. 2021-2027 – methodological resources*. [on-line]. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/evaluations/guidance_en.

[19] European Commission. (2023). *The RHOMOLO ex-ante impact assessment of 2021-2027 cohesion policy*. [on-line]. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC133844.

[20] European Commission. (2025a). *Logical Framework Approach*. [on-line]. [cit. 2025-08-21]. Dostupné z: https://wikis.ec.europa.eu/spaces/ExactExternalWiki/pages/50108980/Logical+Framework+Approach.

[21] European Commission. (2025b). *Organisational models of programme authorities managing EU Cohesion policy 2000-2020*. Brussels: European Commission – Directorate-General for Regional Policy, 143 s. ISBN 978-92-68-26284-9.

[22] European Commission. (2025c). *PM² Methodologies.* [on-line]. [cit. 2025-08-21]. Dostupné z: https://pm2.europa.eu/index_en.

[23] Ferry, M., McMaster, I. (2013). Cohesion Policy and the Evolution of Regional Policy in Central and Eastern Europe. *Europe-Asia Studies*, Vol. 65, No. 8, s. 1502–1528. ISSN 0966-8136.

[24] Ferry, M., Polverari, L. (2018). *Research for REGI Committee – Control and Simplification of Procedures within European Structural and Investment Funds*. Brussels: European Parliament, 80 s. ISBN 978-92-846-2658-8.

[25] Flick, U. (2022). *An Introduction to Qualitative Research*. 7. vyd. London: Sage. 632 s. ISBN 978-1-529-78132-8.

[26] Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P., Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of Innovations in Service Organizations: Systematic Review and Recommendations. *Milbank Quarterly*, Vol. 82, No. 4, s. 581–629. ISSN 0887-378X.

[27] Hill, M., Hupe, P. (2022). *Implementing Public Policy: An Introduction to the Study of Operational Governance*. London: Sage. 304 s. ISBN 978-1-529-72486-8.

[28] Hofstede, G., Hofstede, G. J., Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3. vyd. New York: McGraw-Hill, 576 s. ISBN 978-0-071-66418-9.

[29] Honig, D. (2018). *Navigation by Judgment: Why and When Top Down Management of Foreign Aid Doesn't Work*. 1. vyd. Oxford: Oxford University Press. 284 s. ISBN 978-0-190-67245-4.

[30] Hooghe, L., Marks, G. (2001). *Multi-Level Governance and European Integration*. 1. vyd. Lanham: Rowman & Littlefield. 251 a. ISBN 978-0-742-51020-4.

[31] Hooghe, L., Marks, G. (2020). A postfunctionalist theory of multilevel governance. *The British Journal of Politics and International Relations*, Vol. 22, No. 4, s. 820–826. ISSN 1467-856X.

[32] Janis, I. L. (1972). *Victims of Groupthink: A Psychological Study of Foreign-Policy Decisions and Fiascoes*. 1. vyd. Boston: Houghton Mifflin. 277 s. ISBN 978-0-395-14044-4.

[33] Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. 1. vyd. New York: Farrar, Straus and Giroux, 512 s. ISBN 978-0-374-27563-1.

[34] Kerzner, H. (2025). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. 13. vyd. Hoboken: Wiley. 720 s. ISBN 978-1-394-29003-1.

[35] Kerzner, H., Zeitoun, A. and Vargas, R.V. (2022). *Project Management Next Generation: The Pillars for Organizational Excellence*. 1. vyd. Hoboken: Wiley. 512 s. ISBN 978-1-119-83227-0.

[36] Lipsky, M. (2010). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. Revid. vyd. New York: Russell Sage Foundation. 299 s. ISBN 978-0-871-54544-2.

[37] March, J. G. (2009). *A Primer on Decision Making: How Decisions Happen*. 1. vyd. New York: Free Press. 308 s. ISBN 978-1-439-15733-6.

[38] March, J. G., Olsen, J. P. (2009). The Logic of Appropriateness. In: Goodin, R., Moran, M., Rein, M. (eds.). *The Oxford Handbook of Public Policy*, s. 689–708. 1. vyd. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0-199-54845-3.

[39] Ménard, C., Shirley, M. M. (2008). *Handbook of New Institutional Economics*. Revid. vyd. Berlin: Springer. 897 s. ISBN 978-3-540-77660-4.

[40] Mendez, C., Bachtler, J. (2022). The quality of government and administrative performance: explaining Cohesion Policy compliance, absorption and achievements across EU regions. *Regional Studies*, Vol. 58, No. 4, s. 690–703. ISSN 0034-3404.

[41] Meyer, J. W., Rowan, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2, s. 340–363. ISSN 0003-1224.

[42] Nejvyšší kontrolní úřad (NKÚ). (2025). EU report: Zprávy o finančním řízení prostředků EU v ČR. [on-line]. [cit. 2025-07-15]. Dostupné z: https://www.nku.cz/cz/publikace-a-dokumenty/eu-report/

[43] North, D. C. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. 1. vyd. Cambridge: Cambridge University Press. 164 s. ISBN 978-0-521-39416-1.

[44] Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. 3. vyd. Thousand Oaks: Sage. 690 s. ISBN 978-0-761-91971-6.

[45] Polverari, L. (2023). *How to better support administrative capacity to improve the effectiveness of Cohesion Policy*. [on-line]. [cit. 2025-08-02]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/regional_policy/sources/policy/how/future-cohesion-policy/8th_meeting_Academic_Paper_Polverari.pdf.

[46] Polverari, L., Domorenok, E., Graziano, P. (2022). Empowerment via delegation? The administrative capacity-building potential of Cohesion Policy urban development strategies. *Regional Studies*, Vol. 58, No. 4, s. 733–744. ISSN 0034-3404.

[47] Project Management Institute (PMI). (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) and the Standard for Project Management*. 7. vyd. Pennsylvania: Project Management Institute. 250 s. ISBN 978-1-628-25664-2.

[48] Project Management Institute (PMI). (2024). *Risk Management in Portfolios, Programs, and Projects: A Practice Guide*. 1. vyd. Pennsylvania: Project Management Institute. 160 s. ISBN 978-1-628-25816-5.

[49] Samuelson, W., Zeckhauser, R. (1988). Status quo bias in decision making. *Journal of Risk and Uncertainty*, Vol. 1, No. 1, s. 7–59. ISSN 0895-5646.

[50] Scott, W. R. (2014). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities*. 4. vyd. Thousand Oaks: Sage, 345 s. ISBN 978-1-452-24222-4.

[51] Schein, E. H. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. 5. vyd. Hoboken: Wiley. 416 s. ISBN 978-1-119-21204-1.

[52] Simon, H. A. (1997). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations***.** 4. vyd. New York: Free Press, 384 s. ISBN 978-0-684-83582-2.

[53] Weber, M. (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. 4. vyd. Berkeley: University of California Press. 1469 s. ISBN 978-0-520-03500-5.

[54] Williamson, O.E. (2000). The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead. *Journal of Economic Literature*, Vol. 38, No. 3, s. 595–613. ISSN 0022-0515.

[55] Winter, S. C. (2013). Implementation perspectives: Status and reconsideration. In Peters, B. G., Pierre, J. (eds.). *Handbook of Public Administration*, s. 265–278. Thousand Oaks: Sage. ISBN 978-1-446-20050-6.

[56] Woods, J. M., Marshall, R. S., Schlesiger, L. (2023). *Delivering Value with Project Management*. 1. vyd. Dahlonega: University of North Georgia. 218 s. ISBN 978-1-959-20305-6.

Miroslav Krupa, Jiří Hájek

11 Sedm mýtů a faktů o zavádění hybridního projektového řízení

Hybridní projektové řízení (HPŘ) vzniklo jako reakce na rostoucí složitost, nejistotu a rychlé změny, které charakterizují současné projektové prostředí. Toto prostředí se vyznačuje nestabilitou, nejistotou, komplexností a nejednoznačností, což jsou charakteristiky shrnuté pod zkratkou VUCA (Bennett, Lemoine, 2014). V tomto prostředí tradiční postupy řízení projektů mnohdy narážejí na své limity, protože neumožňují dostatečně pružně reagovat na neočekávané změny. Naopak čistě agilní metody, které vznikly jako alternativa právě k rigidním tradičním postupům, zase často postrádají potřebnou strukturu, plánování a kontrolu, které jsou nezbytné zejména ve větších, komplexních nebo regulovaných projektech (Boehm, Turner, 2003; Serrador, Pinto, 2015).

Tradiční projektové řízení, často označované jako „vodopádové“ (waterfall) (Royce, 1970), je založeno na důsledném plánování celého projektu před jeho zahájením. Charakterizuje jej jasně definovaný rozsah, časový harmonogram, detailní rozpočet a pevně dané milníky. Tyto metody kladou důraz na precizní přípravu, minimalizaci rizik a důslednou kontrolu postupu práce (Kerzner, 2022; Marnewick , Marnewick, 2023). Jejich síla spočívá v předvídatelnosti a přehlednosti procesu, což je ideální v situacích s jasně definovanými cíli a stabilními požadavky.

Na druhé straně agilní metody (např. Scrum, Kanban, Lean) se vyznačují iterativním a inkrementálním přístupem. Projekt není dopředu pevně naplánován, ale vyvíjí se postupně v krátkých cyklech, iteracích, sprintech (Schwaber , Sutherland, 2020). Klíčovými prvky agility jsou flexibilita, rychlá zpětná vazba, adaptabilita na změnu a aktivní zapojení zákazníka či uživatele během celého projektu. Tyto přístupy jsou proto velmi vhodné pro inovativní projekty, kde požadavky nejsou pevně dány a prostředí je proměnlivé, kdy je potřeba rychlost a kde je vysoké riziko (Highsmith, 2009).

HPŘ v sobě spojuje prvky těchto dvou přístupů, tedy tradiční plánovací strukturu a kontrolní mechanismy spolu s agilní flexibilitou a rychlou adaptací. Cílem hybridního přístupu je využít silných stránek obou světů a minimalizovat jejich slabiny. Tento způsob řízení umožňuje organizacím zvládat projekty ve VUCA prostředí efektivněji, pružněji reagovat na změny, ale zároveň si zachovat přehled, kontrolu a strategické řízení potřebné pro úspěšné dokončení projektu (Gemino a kol., 2021; Krupa a kol., 2023).

HPŘ se v posledních letech stává stále rozšířenějším fenoménem v teorii i praxi projektového managementu. Jeho principy pronikly do hlavních metodických rámců. Empirické průzkumy a studie naznačují, že většina organizací dnes při řízení projektů kombinuje prvky tradičních a agilních metod, tedy praktikuje určitý druh hybridního přístupu (Gemino a kol., 2021; Kuhrmann a kol., 2017; Project Management Institute, 2024; Serrador, Pinto, 2015).

Rostoucí popularita hybridních modelů však neznamená, že jejich zavedení je jednoduché. Naopak, implementace HPŘ představuje komplexní změnu vyžadující sladění různých postupů, rolí a organizačních kultur (Copola Azenha a kol., 2021; Sithambaram a kol., 2021; Zasa a kol., 2021). Tento trend má zásadní dopad na požadavky na kompetence projektových manažerů a vyžaduje nové přístupy k metodickému řízení projektů napříč odvětvími (Desjardins a kol., 2025). Mylné představy a očekávání přitom mohou komplikovat správné pochopení a efektivní implementaci hybridního přístupu. Cílem této kapitoly je proto tyto mýty systematicky

představit a vyvrátit na základě dostupných empirických výzkumů, odborné literatury a reálných zkušeností z praxe.

11.1 Mýtus první: Agilní a tradiční přístupy nelze kombinovat

První rozšířenou představou, která se objevila již v počátcích agilní transformace, je názor, že agilní a tradiční (vodopádové) metodiky projektového řízení jsou neslučitelné a nelze je efektivně kombinovat v rámci jednoho projektu. Manifest agilního vývoje softwaru (Beck a kol., 2001) a následný diskurs zdůrazňovaly flexibilitu a adaptivitu v kontrastu s těžkopádnými plánovacími modely, čímž vznikl dojem, že organizace musí zvolit buď čistě agilní, nebo čistě tradiční způsob řízení projektů (Boehm a kol., 2003; Conforto a kol., 2016). Tato polarizace byla dlouhou dobu vnímána jako danost a představa o nemožnosti jejich kombinace se zakořenila jak v praxi, tak v části odborné literatury (Stettina, Hörz, 2015).

Empirické výzkumy však postupně ukázaly, že tato dichotomie neodpovídá realitě. Od druhé dekády 21. století dokumentují studie z různých odvětví, že organizace běžně spojují prvky prediktivních a agilních metodik a vytvářejí tak hybridní modely řízení projektů (Conforto, Amaral, 2016; Kuhrmann a kol., 2017). Rozsáhlý průzkum publikovaný v Project Management Journal (Gemino a kol., 2021) prokázal, že HPŘ je dnes nejběžnějším přístupem, přičemž více než polovina ze 477 zkoumaných projektů využívala určitou formu kombinace tradičních a agilních metod. Hybridní modely přitom umožňují čerpat výhody obou světů. Agilní praktiky, jako jsou krátké iterace, průběžná zpětná vazba či denní stand-upy, se uplatňují uvnitř týmů, zatímco na úrovni programu nebo kontraktu zůstávají zachovány tradiční prvky, například plánovací milníky či pevně stanovený rozsah a rozpočet (Bick a kol., 2018; Conforto a kol., 2016).

Moderní literatura zdůrazňuje, že hybridní řízení není chaotickým směsováním neslučitelných praktik, ale promyšleným propojením dvou odlišných paradigmat s cílem zvýšit úspěšnost projektů (Boehm, Turner, 2003; Krupa, 2025). Tento vývoj reflektují i klíčové profesní organizace – například Project Management Institute ve svém standardu PMBOK v7 (Project Management Institute, 2021) začlenil hybridní přístupy mezi hlavní trendy formující budoucnost projektového řízení, stejně tak IPMA Competence Baseline (IPMA, 2025) a PRINCE2 Agile (Axelos, 2015) otevřeně podporují kombinované modely. Současný výzkum i metodické rámce tak potvrzují, že agilní a tradiční přístupy lze účelně integrovat v rámci jednoho projektu a že hybridní modely se stávají novým standardem projektového řízení (Conforto , Amaral, 2016; Gemino a kol., 2021; Kuhrmann a kol., 2017; Serrador, Pinto, 2015).

11.2 Mýtus druhý: Hybridní projektové řízení je hotová metodika

Druhá rozšířená představa spočívá v přesvědčení, že HPŘ představuje konkrétní metodiku nebo standardní postup, který lze jednoduše převzít a zavést do organizace podobně jako například PRINCE2 nebo Scrum. Podle tohoto názoru by existovala jednotná definice a příručka, která detailně popisuje jednotlivé kroky implementace hybridního řízení. Tento pohled může vést k mylnému očekávání, že hybridní model je hotovým řešením typu „plug-and-play“, a že jeho aplikace nevyžaduje zásadní úpravy nebo vlastní vývoj (Copola Azenha a kol., 2021; Sithambaram a kol., 2021).

Výzkumy a systematické přehledy literatury však ukazují, že jednotný standardizovaný rámec hybridního řízení neexistuje (Krupa, Hájek, 2024; Papadakis, Tsironis, 2020; Prenner a kol., 2020; Reiff, Schlegel, 2022; Székely a kol., 2025). Studie mapující stav poznání v této oblasti

identifikovaly širokou škálu hybridních modelů a variant popsaných ve vědeckých publikacích jako například kombinace sprintů s tradičními milníky a gate review, paralelní využití Kanbanu a prediktivního plánu nebo dočasné sekvenční přechody mezi agilní a tradiční fází projektu (Cooper, Sommer, 2018; Zasa a kol., 2021). To dokládá, že HPŘ není rigidní metodika, ale koncept spočívající v cíleném propojení více přístupů a jejich přizpůsobení kontextu konkrétního projektu a organizace (Bick a kol., 2018; Krupa a kol., 2024).

Pluralita hybridních modelů má praktický důvod, protože každé projektové i organizační prostředí vyžaduje jiné nastavení. Firmy často vytvářejí svůj vlastní hybridní model metodou iterativního vývoje a experimentování, vycházejíce ze stávajících procesů a přidáváním agilních prvků tam, kde to přináší hodnotu (Copola Azenha a kol., 2021). Současné metodické standardy tuto skutečnost také reflektují. PMI ve své příručce PMBOK v7 (Project Management Institute, 2021) poskytuje pouze obecné principy a doporučení pro práci s hybridními přístupy, aniž by definovalo jednotnou metodiku. Podobně PRINCE2 Agile (Axelos, 2015) nabízí rámec pro kombinaci přístupů, ale konečná podoba hybridního modelu závisí na konkrétní organizaci a jejích potřebách.

HPŘ je tedy spíše konceptuálním rámcem než předem připraveným produktem. I existující hybridní metamodely (tedy modely popisující, jak vytvořit svůj hybridní model) poskytují spíše návody, na základě čeho si HPŘ přizpůsobit v dané organizaci a v současnosti jsou navrženy pouze v podobě několika odvětví, nebo obecných velmi širokých doporučeních (Krupa, Hájek, 2024). Organizace, které HPŘ úspěšně aplikují, zpravidla investovaly do jeho návrhu a přizpůsobení tím, že identifikovaly ke kombinaci vhodné prvky z agilního a tradičního řízení, nastavily nové role a ceremoniály, upravily dokumentaci a procesní modely. Absence jednotného návodu může být pro některé organizace při zavádění hybridních přístupů výzvou, ale zároveň poskytuje volnost navrhnout řešení šité na míru konkrétním projektům a týmům (Sithambaram a kol., 2021).

11.3 Mýtus třetí: Hybridní řízení je chytrý mix toho nejlepšího

Třetí rozšířenou představou o hybridním projektovém řízení je přesvědčení, že hybridní přístup automaticky kombinuje pouze silné stránky tradičních a agilních metod, a proto je jakýmsi „zlatým grálem“ projektového managementu. Podle tohoto názoru hybrid jednoduše integruje výhody obou přístupů, důkladné plánování, jasně definovaný rozsah a kontrolu rizik z tradičního řízení spolu s kreativitou, flexibilitou a rychlou adaptabilitou agilních metod, což by mělo vést k vysoké efektivitě bez potřeby výraznějších kompromisů (Gemino a kol., 2021; Serrador, Pinto, 2015).

Realita hybridního řízení je však komplexnější. Přestože vhodně navržené hybridní modely mohou skutečně přinášet synergické efekty, jejich implementace není automatická ani bezproblémová (Copola Azenha a kol., 2021; Krupa, Hájek, 2024; Sithambaram a kol., 2021). Odborná literatura poukazuje na to, že kombinace odlišných metodik zvyšuje komplexitu řízení a vyžaduje sladění mnohdy protichůdných principů a praktik, což představuje novou sadu výzev a nutnost dodatečného úsilí (Bick a kol., 2018; Marnewick, Marnewick, 2023; Székely a kol., 2025; Zasa a kol., 2021).

Empirické výzkumy dokumentují přínosy hybridních přístupů, jako například zvýšení produktivity týmů, lepší kontrolu kvality výstupů a vyšší schopnost reagovat na inovace či složité požadavky díky využití ambidexterity, tedy schopnosti kombinovat explorativní i exploatační přístupy (Lindskog a kol., 2021). Hybridní týmy často uvádějí lepší komunikaci napříč rolemi a vyšší míru zapojení stakeholderů než v čistě tradičně řízených projektech (Serrador, Pinto, 2015).

Na druhé straně výzkumy rovněž upozorňují na inherentní nevýhody a rizika hybridního řízení (Krupa, Hájek, 2024; Reiff, Schlegel, 2022). Kombinace metod může vést k nejasnostem v definici rolí, odpovědností a procesních rozhraní v projektu. Studie ukazují, že bez explicitního rozlišení agilních a tradičních rolí, například mezi Scrum Masterem a projektovým manažerem, vznikají překrývání úkolů, konflikty a nejasné rozhodovací linie (Silvius-Zuchi, Silvius, 2024). Hybridní modely kladou zvýšené nároky na znalosti, zkušenosti a metodickou vyzrálost manažerů i projektových týmů (Krupa, Hájek, 2024). Při nedostatečné úrovni těchto kompetencí může dojít k nesystematickému kombinování metodik, což vede k situacím, kdy projekt nedokáže plně využít potenciál agility ani zachovat dostatečnou tradiční strukturu, a selhává tak v koordinaci i flexibilitě (Alsubaie, Sarbazhosseini, 2025; Kuhrmann a kol., 2017). Obdobně je nevýhodou konflikt odlišných projektových kultur (Székely a kol., 2025).

HPŘ tedy není automatickou zárukou úspěchu. Je účinným nástrojem, který může přinést významné výhody, ale pouze za předpokladu jeho kompetentního a uvážlivého zavedení. Hybridní modely proto nelze chápat jako bezpracnou formuli k eliminaci problémů projektového řízení, ale jako konceptuální rámec vyžadující cílené nastavení a průběžnou pozornost.

11.4 Mýtus čtvrtý: Přijetí hybridního přístupu je vždy výsledkem vědomé volby

Častým mylným předpokladem je, že organizace zavádějí hybridní projektové řízení výhradně na základě strategického rozhodnutí vrcholového managementu nebo projektové kanceláře. Podle této představy je přechod na hybridní model výsledkem plánovaného transformačního projektu, kdy organizace nejprve analyzuje potřeby, vybere optimální model a poté jej formálně implementuje shora dolů jako nový standard řízení projektů (Desjardins a kol., 2025).

Empirické výzkumy však ukazují, že realita často vypadá odlišně. Hybridní řízení bývá v mnoha případech osvojováno evolučně a neformálně, a to zdola nahoru – tedy bez explicitního plánování ze strany managementu. Studie hybridních praktik v evropských firmách (Kuhrmann a kol., 2017) a rozsáhlé mezinárodní průzkumy (Gemino a kol., 2021) ukazují, že projektové týmy spontánně integrují agilní postupy do tradičních prostředí, často jako reakci na potřeby každodenní praxe. Týmy si osvojují agilní prvky jako iterace, produktové backlogy nebo každodenní stand-upy, aniž by je někdo formálně označil za součást nového hybridního modelu (Krupa, 2025). Teprve zpětně organizace často identifikují, že vlastně již fungují hybridně, a poté mohou tyto postupy začít institucionalizovat.

Výzkum adopce hybridního projektového řízení (Krupa a kol., 2024) kromě vědomé identifikoval také nevědomou adopci. Podle těchto výsledků organizace často nezačínají cíleným přechodem na hybrid, ale přirozeně reagují na omezení tradičních metodik a příležitosti agilních praktik. Hybridní modely tak vznikají jako pragmatická odpověď na problémy, jako jsou regulatorní omezení, fixní kontrakty, nebo požadavky zákazníků na větší flexibilitu, a nikoli jako strategicky plánovaná transformace (Krupa, 2025).

Dále bylo potvrzeno, že podobný emergentní charakter adopce hybridního přístupu nastává napříč různými odvětvími, kde původně týmy nevnímaly své přístupy jako hybridní, ale jako pouhou adaptaci či zlepšení existujícího stavu řízení projektů (Kuhrmann a kol., 2017; Sithambaram a kol., 2021). Přechod na hybrid často není explicitně řízen vrcholovým vedením, ale vzniká organicky, „zezdola“, v důsledku každodenních rozhodnutí týmů, jak se vyrovnat s omezeními tradičních i agilních přístupů (Krupa, 2025).

Existují samozřejmě také příklady organizací, které zavedly hybridní model vědomě jako strategickou volbu, typicky integrací agilních prvků do tradičního rámce. Nicméně klíčovým závěrem současných výzkumů zůstává, že přijetí hybridního řízení nemusí být vždy plánovanou volbou. Často se jedná o postupný, emergentní proces, přičemž formální standardizace přichází až později (Gemino a kol., 2021; Krupa, 2025).

11.5 Mýtus pátý: Hybridní řízení je snazší než tradiční nebo agilní přístup

Jednou z rozšířených představ je názor, že HPŘ je díky své flexibilitě a možnosti kombinování různých praktik jednodušší než tradiční nebo čistě agilní přístupy. Podle této představy poskytuje hybridní model projektovým manažerům větší svobodu a více nástrojů, což údajně usnadňuje řízení projektů a snižuje jejich náročnost. Občas se objevuje i mylný dojem, že hybridní řízení je méně formální, a tedy méně náročné na disciplínu a koordinaci.

Výzkumy však jednoznačně ukazují, že hybridní řízení projektů je často náročnější než řízení postavené na jediném konzistentním metodickém rámci. Důvodem je především nutnost současně řídit a koordinovat dva odlišné přístupy, tradiční prediktivní a agilní adaptivní, což s sebou přináší zvýšenou komplexitu a vyšší koordinační nároky (Bick a kol., 2018; Krupa, Hájek, 2024; Kuhrmann a kol., 2017; Reiff, Schlegel, 2022).

Významnou oblastí složitosti hybridního řízení jsou koordinační výzvy. Týmy musí pravidelně řešit sladění krátkých agilních iterací a tradičních plánovacích milníků, flexibilních změn rozsahu a fixně definovaných smluvních podmínek nebo kontinuální komunikaci mezi agilními týmy a tradičně řízeným vedením organizace (Bick a kol., 2018; Sithambaram a kol., 2021; Székely a kol., 2025). Nedávné studie zdůrazňují, že tato dodatečná koordinační režie může významně zvyšovat časové a organizační náklady projektu (Székely a kol., 2025; Zheng a kol., 2022).

Dalším klíčovým aspektem náročnosti HPŘ jsou nejasnosti v rolích a odpovědnostech. V hybridních projektech se typicky setkávají tradiční role (projektový manažer) s agilními rolemi (například Scrum Master nebo Product Owner). Bez jasně definovaných pravomocí a kompetencí dochází k překryvům úkolů, konfliktům a nedorozuměním, což snižuje celkovou efektivitu a zvyšuje pravděpodobnost chyb (Silvius-Zuchi, Silvius, 2024).

Také je nutné počítat se zvýšenými nároky na znalosti a metodické kompetence členů týmu. Manažeři i projektové týmy musí ovládat principy jak tradičních, tak agilních přístupů, což vyžaduje cílené vzdělávání a rozvoj těchto kompetencí (Alsubaie, Sarbazhosseini, 2025; Desjardins a kol., 2025). Výzkum hybridních modelů (Krupa, Hájek, 2024) ukazuje, že bez dostatečné metodické vyspělosti hrozí, že hybridní projekt bude implementován chaoticky a neefektivně.

HPŘ tedy rozhodně není jednoduchou variantou projektového řízení. Naopak, vyžaduje důkladně definované procesy, jasné komunikační mechanismy, precizní rozdělení rolí a intenzivní investice do vzdělávání a metodické podpory týmu a kulturní sladění. Při splnění těchto nároků však může hybridní přístup přinést organizacím značné výhody a umožnit jim úspěšně zvládat komplexní projekty v současném dynamickém prostředí.

11.6 Mýtus šestý: Existuje jedna správná verze hybridního projektového řízení

Rozšířenou představou mezi praktiky projektového řízení, zejména těmi s menšími zkušenostmi, je přesvědčení, že i když hybridních přístupů existuje více, přece jen existuje jedna nejlepší nebo „správná“ varianta, kterou by organizace měly následovat. Často se objevuje víra, že některý konkrétní model (např. waterfall plánování na makroúrovni a Scrum na mikroúrovni) představuje univerzálně optimální hybrid. Jiní předpokládají, že časem dojde v praxi k ustálení dominantní verze hybridního řízení, která bude použitelná napříč odvětvími. Stručně řečeno, podle tohoto mýtu je hybrid standardizovatelný a nejlepší výsledky přináší jedna konkrétní konfigurace metod (Bagiu a kol., 2020; Tjørnehøj, 2019).

Dostupné výzkumy a praxe však ukazují opak. Žádný univerzálně správný či nejlepší model hybridního řízení neexistuje. Různé hybridní modely fungují v různých kontextech a to, co je ideální pro jednu firmu či typ projektu, nemusí být použitelné jinde. Literární rešerše (Bianchi a kol., 2021; Cocchi a kol., 2024; Krupa, Hájek, 2024; Papadakis, Tsironis, 2020; Prenner a kol., 2020; Reiff, Schlegel, 2022; Székely a kol., 2025) identifikovaly několik klíčových oblastí, které ovlivňují volbu hybridního přístupu: metodiku, charakteristiky projektu, tým, zákazníka a organizační prostředí. V každé z těchto dimenzí se podmínky liší případ od případu. Například z metodologického hlediska některé týmy preferují iterativní vývoj doplněný formálními milníky, zatímco jinde dávají smysl paralelní agilní i vodopádové streamy v rámci jednoho programu. Velikost a komplexita projektu rovněž hrají roli. Velké, komplexní projekty obvykle vyžadují určitou míru hybridizace kvůli nutné struktuře, zatímco pro malé a jednoduché projekty může být hybrid zbytečně těžkopádný (Freitas a kol., 2020).

Dalším důležitým faktorem jsou schopnosti a zkušenosti týmu. Pokud tým nemá žádné zkušenosti s agilními přístupy, je obtížné zavést náročný duální model kombinující oba přístupy. Obdobně má velký vliv také zapojení zákazníka. Hybridní model může být vhodný v situacích, kdy klient nemá možnost účastnit se agilního vývoje v každém sprintu, a proto se volí kompromisní režim s částečnými dodávkami. V neposlední řadě organizační kultura a procesy výrazně ovlivňují, jaký hybridní model je vůbec proveditelný. Firma s vyspělým projektovým řízením může zavést sofistikovaný kombinovaný cyklus, zatímco menší startup spíše využije volnější integraci (Bagiu a kol., 2020; Zasa a kol., 2021).

Důkazem pluralitní povahy hybridního řízení je i počet různých modelů popsaných v literatuře. Existují minimálně desítky odlišných hybridních modelů (Krupa, Hájek, 2024; Prenner a kol., 2020; Reiff, Schlegel, 2022). Každý z nich má své výhody a nevýhody v závislosti na kontextu. Například model popsaný Freitas a kol. (2020) pro údržbu letadel kombinuje Scrum s prediktivním plánováním paralelně a je vhodný pro tuto specifickou oblast, zatímco jiná studie z automobilového průmyslu (Popa a kol., 2023) preferuje sekvenční přístup: nejprve agilní prototypování, následované ukotvením požadavků a finálním dokončením ve vodopádovém režimu. Obě řešení jsou „správná“ ve svém specifickém kontextu, ale nelze je zaměňovat.

Současná literatura se shoduje na tom, že univerzální, jediné správné řešení pro hybridní řízení neexistuje (Cocchi a kol., 2024; Desjardins a kol., 2025; Krupa a kol., 2024; Tjørnehøj, 2019). Organizace by si měly vytvořit vlastní hybridní model reflektující jejich konkrétní potřeby – buď inspirován existujícími modely, nebo kombinací více přístupů. Některé výzkumy se snaží poskytnout vodítka, například diagnostické nástroje doporučující hybridní praktiky na míru projektu (Bianchi, Amaral, 2021; Brandl a kol., 2021; Klünder a kol., 2020; Königbauer, 2021; Timinger a kol., 2022), nicméně i tyto iniciativy potvrzují, že výběr hybridního přístupu je vždy

situační rozhodnutí, nikoli výběr jediné šablony. Model navíc nelze považovat za finální, ale je nutné jej neustále přizpůsobovat v reakci na měnící se podmínky (Krupa, 2025).

Manažeři by proto měli opustit představu o existenci optimální verze hybridu. Klíčovou otázkou není „Jaký je nejlepší hybrid?“, ale „Jaký hybridní model je vhodný pro naše typy projektů, naše týmy, naše klienty a naši organizační kulturu?“. Odpověď se bude mezi organizacemi lišit a praxe ukazuje, že úspěšné firmy svůj hybridní rámec obvykle vyvíjejí iterativně, testují jej v pilotních projektech a postupně standardizují to, co v jejich prostředí funguje nejlépe (Krupa, 2025). Nelze tedy očekávat, že by vznikla univerzální nejlepší hybridní metodika. HPŘ zůstane i nadále pluralitní oblastí, kde vedle sebe budou koexistovat různé modely přizpůsobené specifickým kontextům.

11.7 Mýtus sedmý: Hybridní přístup je vhodný pro jakýkoli projekt

Pokud je hybridní projektové řízení flexibilní a umožňuje kombinovat výhody agilních a tradičních metod, může se zdát logické, že jej lze uplatnit na jakýkoli projekt. Tento pohled často vede k přesvědčení, že hybridní přístup je univerzálně nejvhodnějším stylem řízení, který by měl nahradit čistě tradiční i čistě agilní modely ve všech typech projektů, bez ohledu na jejich velikost, odvětví nebo charakter produktu.

Výzkumy a zkušenosti však ukazují, že hybridní řízení má své hranice uplatnitelnosti. Nehodí se pro každý projekt a jeho použití může být v určitých případech kontraproduktivní (Copola Azenha a kol., 2021). Například u malých a jednoduchých projektů může hybridní model představovat zbytečnou komplikaci a nadbytečnou režii (Pepino a kol., 2021). V těchto případech se osvědčuje spíše lehký agilní nebo jednoduchý tradiční přístup, protože hybridní rámec by jen zvýšil složitost a administrativní zátěž. Bariérou mohou být také nedostatečná podpora vedení, kulturní rezistence vůči změnám či neochota investovat do úprav metodiky (Sithambaram a kol., 2021).

Analýzy motivátorů a bariér adopce hybridního řízení (Krupa, Hájek, 2024) ukazují, že organizace přecházejí na hybridní přístup zejména tehdy, když čelí velkým a složitým projektům, kde čistě tradiční metody selhávají v pružnosti a čistě agilní přístupy v možnostech škálování. U rutinních a menších projektů se však důvody pro zavedení hybridního modelu obvykle nevyskytují, a naopak bývá zmiňováno, že hybrid přináší zbytečnou komplikaci.

Z těchto důvodů je důležité posuzovat, zda hybridní model skutečně přinese hodnotu pro konkrétní projekt. Kritéria jako velikost a komplexita projektu, míra nejistoty požadavků, regulatorní omezení, zkušenost týmu nebo dostupnost zákazníka (Krupa a kol., 2024) jsou zásadní pro rozhodnutí, zda je vhodnější hybridní, čistě agilní nebo čistě tradiční přístup. Hybridní řízení má největší přínos v projektech, které jsou natolik komplexní, že vyžadují kombinaci různých metod, ale zároveň umožňují efektivní propojení agilních a tradičních prvků. Jak uvádí Tjørnehøj (2019), hybridní modely jsou dlouhodobě udržitelné pouze v projektech, které skutečně potřebují jak agilitu, tak disciplínu. V projektech, kde jedna složka vůbec není nutná, je vhodnější se držet jednoho přístupu bez míchání praktik.

HPŘ tedy není univerzálním řešením vhodným pro každý projekt. Představuje jednu z variant řízení projektů, kterou je třeba aplikovat uvážlivě a pouze tehdy, když její přínosy převažují nad dodatečnými náklady a složitostí. Schopnost správně rozhodnout mezi tradičním, agilním a hybridním přístupem se tak stává klíčovou kompetencí moderních projektových manažerů (Desjardins a kol., 2025; Marnewick, Marnewick, 2023).

11.8 Diskuse, závěry a doporučení

11.8.1 Shrnutí hlavních poznatků

V této kapitole jsme analyzovali sedm rozšířených mýtů spojených s hybridním projektovým řízením a porovnali je s výsledky výzkumů i zkušenostmi z praxe. Ukázali jsme, že agilní a tradiční přístupy lze v mnoha kontextech účelně kombinovat a že hybridní modely představují dnes již běžnou součást projektového řízení v organizacích napříč odvětvími. Zdůraznili jsme, že hybridní projektové řízení není pevně definovanou metodikou, ale flexibilním konceptem, který musí být vždy přizpůsoben konkrétnímu prostředí. Poukázali jsme na to, že hybridní modely nejsou automatickým zázrakem kombinujícím pouze výhody obou přístupů. Naopak přinášejí nové výzvy a vyžadují pečlivou přípravu i vyšší metodickou vyspělost projektových manažerů.

Výzkumy rovněž ukazují, že přijetí hybridního přístupu často nevychází z vědomého strategického rozhodnutí vedení, ale vzniká postupně, spontánně a zdola, jako reakce na praktické potřeby projektových týmů. Hybridní řízení není jednodušší než tradiční nebo agilní přístupy; naopak klade vyšší požadavky na koordinaci, komunikaci a kompetence týmů. Neexistuje ani jedna univerzální, nejlepší verze hybridního modelu. Různé modely fungují v různých kontextech a je nutné je navrhovat a ladit s ohledem na velikost a charakter projektů, zkušenosti týmu, kulturu organizace a zapojení zákazníka. V neposlední řadě jsme vymezili hranice použitelnosti hybridního řízení. Hybrid není univerzálním řešením pro všechny projekty a jeho nasazení má největší přínos u komplexních a inovativních iniciativ, zatímco u malých nebo rutinních projektů může být nadbytečné či kontraproduktivní.

11.8.2 Důsledky pro praxi a doporučení

Pro manažery a projektové kanceláře tato zjištění znamenají potřebu vyváženého a situačního přístupu k metodice řízení projektů. Hybridní modely jsou legitimní a osvědčenou volbou, kterou podporují i moderní standardy. Je však nutné s nimi zacházet uvážlivě a nepodléhat představě, že jejich zavedení je jednoduché nebo že se hodí pro všechny projekty. Úspěšné implementace vyžadují jasně definované procesy, rozdělení rolí a komunikační mechanismy, stejně jako systematické rozvíjení kompetencí projektových manažerů a členů týmů.

Pro podporu praxe lze na základě literatury a empirických studií formulovat několik doporučení:

- Začněte pilotním projektem. Místo plošného zavedení hybridu je vhodné jej nejprve vyzkoušet na menším projektu, kde je potřeba jak agilita, tak disciplína. Na něm získat zkušenosti a postupně model přizpůsobit. Tento inkrementální přístup umožňuje snížit rizika a vytvořit pozitivní příklady pro širší aplikaci.
- Definujte procesní rámec a rozhraní. Model HPŘ by měl být jasně definovat, které části projektu jsou řízeny prediktivně, které agilně, jak jsou definovány milníky, předávání výstupů a rozhodovací odpovědnosti.
- Podpořte rozvoj kompetencí. Úspěšné týmy ovládají principy obou přístupů. Investice do školení a hybridního koučování posílí metodickou vyspělost organizace.
- Měřte výsledky a upravujte model. Zavedení metrik a pravidelných retrospektiv umožňuje ověřit, zda hybridní model přináší očekávané přínosy, a průběžně jej ladit na základě dat.
- Respektujte výjimky. I v organizacích, které preferují hybridní řízení, mohou existovat projekty vhodnější pro čistě agilní nebo tradiční přístup. Rozhodnutí o metodice by mělo vycházet z konkrétní situace.

11.8.3 Závěr kapitoly

Hybridní projektové řízení není přechodným trendem, ale přirozenou evoluční reakcí na rostoucí složitost a dynamiku současného prostředí. Nejedná se o univerzální nástroj vhodný pro všechny projekty, nýbrž o flexibilní koncept, jehož úspěch závisí na realistickém porozumění jeho možnostem i limitům, na jeho situačním nasazení a na schopnosti organizace učit se a model průběžně přizpůsobovat. Firmy, které dokáží efektivně propojit stabilitu tradičního projektového řízení s agilní flexibilitou, budou lépe připraveny zvládat rychle se měnící podmínky, vyšší míru nejistoty a rostoucí komplexitu projektového prostředí.

Seznam literatury

[1] Alsubaie, M., Sarbazhosseini, H. (2025). People capabilities for successful hybrid agile project management. *Procedia Computer Science*, Vol. 256, s. 1896–1904. ISSN 1877-0509.

[2] Axelos. (2015). *PRINCE2 Agile.* 1. vyd. Norwich: The Stationery Office, 342 s. ISBN 978-0-11-331467-6.

[3] Bagiu, N., Avasilcăi, S., Alexa, L. (2020). Exploring the opportunity for a hybrid methodology in project management: A focus group approach. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, Vol. 898, No. 1, s. 012045. ISSN 1757-8981.

[4] Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R. (2001). *Manifesto for agile software development*. [on-line]. [cit. 2025-08-01]. Dostupné z: http://agilemanifesto.org.

[5] Bennett, N., Lemoine, J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard business review*, Vol. 92, No. 1/2, s 27. ISSN 0017-8012.

[6] Bianchi, M. J., Amaral, D. C. (2021). A Method to Create Hybrid Models Using a Morphological Matrix. *The Journal of Modern Project Management*, Vol. 9, No. 1, Article 1. ISSN 2317-3963.

[7] Bianchi, M. J., Conforto, E. C., Rebentisch, E., Amaral, D. C., Rezende, S. O., Padua, R. de. (2021). Recommendation of Project Management Practices: A Contribution to Hybrid Models. *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 69, No. 6, s. 3558 - 3571. ISSN 0018-9391.

[8] Bick, S., Spohrer, K., Hoda, R., Scheerer, A., Heinzl, A. (2018). Coordination Challenges in Large-Scale Software Development: A Case Study of Planning Misalignment in Hybrid Settings. *IEEE Transactions on Software Engineering*, Vol. 44, No. 10, s. 932–950. ISSN 0098-5589.

[9] Boehm, B., Turner, R. (2003). Using risk to balance agile and plan-driven methods. *Computer*, Vol. 36, No. 6, s. 57–66. ISSN 0018-9162.

[10] Boehm, B., Turner, R., Booch, G., Cockburn, A., Pyster, A. (2003). *Balancing Agility and Discipline: A Guide for the Perplexed.* 1. vyd. Boston: Addison-Wesley/Pearson Education. ISBN 978-0-321-18612-6.

[11] Brandl, F. J., Roider, N., Hehl, M., Reinhart, G. (2021). Selecting practices in complex technical planning projects: A pathway for tailoring agile project management into the manufacturing industry. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, Vol. 33, s. 293–305. ISSN 1755-5817.

[12] Cocchi, N., Dosi, C., Vignoli, M. (2024). Stage-Gate Hybridization Beyond Agile: Conceptual Review, Synthesis, and Research Agenda. *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 71, s. 6435–6453. ISSN 0018-9391.

[13] Conforto, E. C., Amaral, D. C. (2016). Agile project management and stage-gate model—A hybrid framework for technology-based companies. *Journal of Engineering and Technology Management*, Vol. 40, No. April–June 2016, s. 1–14. ISSN 0923-4748.

[14] Conforto, E. C., Amaral, D. C., da Silva, S. L., Di Felippo, A., Kamikawachi, D. S. L. (2016). The agility construct on project management theory. *International Journal of Project Management*, Vol. 34, No. 4, s. 660–674. ISSN 0263-7863.

[15] Cooper, R. G., Sommer, A. F. (2018). Agile–Stage-Gate for Manufacturers: Changing the Way New Products Are Developed. *Research-Technology Management*, Vol. 61, No. 2, s. 17–26. ISSN 0895-6308.

[16] Copola Azenha, F., Aparecida Reis, D., Leme Fleury, A. (2021). The Role and Characteristics of Hybrid Approaches to Project Management in the Development of Technology-Based Products and Services. *Project Management Journal*, Vol. 52, No. 1, s. 90–110. ISSN 1938-9507.

[17] Desjardins, F., Rosamilha, N. J., da Silva, L. F. (2025). The Rise of Hybrid Project Management Approaches and Methodologies: Prioritizing Competency Development. In: *Project Management for European, Asian and African Practitioners—Theory and Technique Examples in Selected Professions*, Springer Nature Switzerland, s. 9–26. ISBN 978-3-031-77808-7.

[18] Freitas, F., Silva, F. J. G., Campilho, R. D. S. G., Pimentel, C., Godina, R. (2020). Development of a suitable project management approach for projects with parallel planning and execution. *Procedia Manufacturing*, Vol. 51, s. 1544–1550. ISSN 2351-9789.

[19] Gemino, A., Horner Reich, B., Serrador, P. M. (2021). Agile, Traditional, and Hybrid Approaches to Project Success: Is Hybrid a Poor Second Choice? *Project Management Journal*, Vol. 52, No. 2, s. 161–175. ISSN 1938-9507.

[20] Highsmith, J. (2009). *Agile project management: Creating innovative products*. 2. vyd. Indie: Pearson Education, 432 s. ISBN 0-321-65917-1.

[21] IPMA. (2025). *Individual Competence Baseline: For Consultants, Coaches and Trainers.* 1. vyd. Hertogenbosch: Van Haren Publishing, 189 s. ISBN 978-94-92338-24-2.

[22] Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling.* 13. vyd. New Jersey: Wiley, 854 s. ISBN 978-1-119-80537-3.

[23] Klünder, J., Karajic, D., Tell, P., Karras, O., Münkel, C., Münch, J., MacDonell, S. G., Hebig, R., Kuhrmann, M. (2020). Determining Context Factors for Hybrid Development Methods with Trained Models. In: *Proceedings of the International Conference on Software and System Processes*, Seoul, Republic of Korea, 26-28.6.2020, s. 61–70. ISBN 978-1-4503-7512-2.

[24] Königbauer, M. (2021). Opportunities and Limits in Designing an Individual Hybrid Process Model for Project Management. In: *2021 IEEE European Technology and Engineering Management Summit (E-TEMS)*, Dortmund, Germany, 18-20.3.2021, s. 99–105. ISBN 978-1-6654-1978-9.

[25] Krupa, M. (2025). *Exploring Hybrid Project Management: A Qualitative Inquiry of Organizational Adoption and Execution.* [on-line]. [cit. 2025-08-01]. Dostupné z: https://rgdoi.net/10.13140/RG.2.2.21734.54082.

[26] Krupa, M., Hájek, J. (2024). Hybrid project management models: A systematic literature review. *International Journal of Project Organisation and Management*, Vol. 16, No. 2, s. 233–261. ISSN 1740-2905.

[27] Krupa, M., Hajek, J., Schlegel, D. (2024). Exploring Hybrid Project Management: A Qualitative Inquiry of Organizational Adoption. In: *ECIS 2024 Proceedings*, Paphos, Cyprus, 13-19.6.2024, s. 1325. ISBN 978-1-958200-10-0.

[28] Krupa, M., Šimůnek, D., Hájek, J. (2023). Hybrid Project Management: A Literature Review. In: *Proceedings of the International Scientific Conference Hradec Economic Days 2023*, Hradec Králové, Czech Republic, 13-14.4.2023, s. 344–355. ISBN 978-80-7435-901-9.

[29] Kuhrmann, M., Diebold, P., Münch, J., Tell, P., Garousi, V., Felderer, M., Trektere, K., McCaffery, F., Linssen, O., Hanser, E., Prause, C. R. (2017). Hybrid software and system development in practice: Waterfall, scrum, and beyond. In: *Proceedings of the 2017 International Conference on Software and System Process*, Paris, France, 5-7.7.2017, s. 30–39. ISBN 978-1-4503-5270-3.

[30] Lindskog, C., Magnusson, M. (2021). Ambidexterity in Agile software development: A conceptual paper. *Journal of Organizational Effectiveness*, Vol. 8, No. 1, s. 16–43. ISSN 2051-6614.

[31] Marnewick, C., Marnewick, A. L. (2023). Project managers' ability to explore and exploit predictive and iterative best practices. *International Journal of Managing Projects in Business*, Vol. 16, No. 8, s. 126–151. ISSN 1753-8386.

[32] Papadakis, E., Tsironis, L. (2020). Towards a hybrid project management framework: A systematic literature review on traditional, agile and hybrid techniques. *The Journal of Modern Project Management*, Vol. 8, No. 2, Article 2. ISSN 2317-3963.

[33] Pepino, A., Noleto, I., Deschamps, F., Loures, E. (2021). Hybrid Project Management Models: A Systematic Literature Review. In: *Proceedings of the International Annual Conference of the American Society for Engineering Management*, online, 27-30.10.2021, s. 1–7. ISBN 9781713841562.

[34] Popa, O., Făgărăşan, C., Pîslă, A., Mihele, C., Felician, R. (2023). Hybrid Approach on the Project Development Within Automotive Industry. In: *Smart, Sustainable Manufacturing in an Ever-Changing World*, Springer International Publishing, s. 251–261. ISBN 978-3-031-15602-1.

[35] Prenner, N., Unger-Windeler, C., Schneider, K. (2020). How are Hybrid Development Approaches Organized? A Systematic Literature Review. In: *Proceedings of the International Conference on Software and System Processes*, Seoul, Republic of Korea, 26-28.6.2020, s. 145–154. ISBN 978-1-4503-7512-2.

[36] Project Management Institute. (2021). *Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) and the Standard for Project Management*. 7. vyd. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 250 s. ISBN 978-1-62825-664-2.

[37] Project Management Institute. (2024). *Pulse of the Profession 2024—Future of Project Work: Moving Past Office-Centric Models*. [on-line]. [cit. 2025-08-01]. Dostupné z: https://www.pmi.org/learning/thought-leadership/pulse/future-of-project-work

[38] Reiff, J., Schlegel, D. (2022). Hybrid project management – a systematic literature review. *International Journal of Information Systems and Project Management*, Vol. 10, No. 2, s. 45–63. ISSN 2182-7788.

[39] Royce, W. W. (1970). Managing the development of large software systems. In: *Proceedings of IEEE WESCON*, Los Angeles, USA, August 1970, s. 328–388.

[40] Serrador, P., Pinto, J. K. (2015). Does Agile work? — A quantitative analysis of agile project success. *International Journal of Project Management*, Vol. 33, No. 5, s. 1040–1051. ISSN 0263-7863.

[41] Schwaber, K., Sutherland, J. (2020). *The scrum guide.* [on-line]. [cit. 2025-08-01]. Dostupné z: https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf#zoom=100.

[42] Silvius-Zuchi, D., Silvius, G. (2024). Developing role clarity in projects with a hybrid approach. *Procedia Computer Science*, Vol. 239, s. 904–913. ISSN 1877-0509.

[43] Sithambaram, J., Nasir, M. H. N. B. M., Ahmad, R. (2021). Issues and challenges impacting the successful management of agile-hybrid projects: A grounded theory approach. *International Journal of Project Management*, Vol. 39, No. 5, s. 474–495. ISSN 0263-7863.

[44] Stettina, C. J., Hörz, J. (2015). Agile portfolio management: An empirical perspective on the practice in use. *International Journal of Project Management*, Vol. 33, No. 1, s. 140–152. ISSN 0263-7863.

[45] Székely, B., Késmárki-Gally, S. E., Lakner, Z. (2025). Hybrid project management: Scoping review. *Project Leadership and Society*, Vol. 6, s. 100182. ISSN 2666-7215.

[46] Timinger, H., Schmidtner, M., Reiche, F. (2022). A Framework for the Construction and Tailoring of Engineering Development Process Models. *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 71, s. 715-736. ISSN 1558-0040.

[47] Tjørnehøj, G. (2019). The role of the IT-Project Manager in Organizations that Balance Agile and Traditional Software Development. *Selected Papers of the IRIS*, Vol. 2018, No. 9, s. 3. ISSN 2387-3353.

[48] Zasa, F. P., Patrucco, A., Pellizzoni, E. (2021). Managing the Hybrid Organization: How Can Agile and Traditional Project Management Coexist? *Research-Technology Management*, Vol. 64, No. 1, s. 54–63. ISSN 0895-6308.

[49] Zheng, Y., Jiang, J., Wayne Huang, W., Wu, X., Ren, H. (2022). Coordination Resistance in Cross-Functional NPD Projects: The Moderating Role of Temporal Leadership. *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 71, s. 2138–2152. ISSN 1558-0040.

Závěr

Předkládaná monografie "Mýty a fakta v projektovém řízení" je výsledkem společného úsilí akademických pracovníků a expertů z praxe, jejichž **hlavním cílem bylo přispět k prohloubení porozumění komplexní a dynamicky se rozvíjející disciplíně projektového řízení**. Na počátku naší snahy stála myšlenka sdílet aktuální výzkumné poznatky, zkušenosti a zároveň kriticky konfrontovat zakořeněné mýty s realitou projektové praxe v České republice i v širším mezinárodním kontextu.

Projektové řízení dnes proniká do všech oblastí lidské činnosti, a to napříč soukromým, veřejným i neziskovým sektorem, což označujeme jako "projektifikaci společnosti". Tento trend klade stále vyšší nároky na schopnosti a dovednosti řídit projekty efektivně a udržitelně. Jak monografie systematicky odhaluje, úspěch projektů není dán jen technickou precizností, ale komplexní souhrou lidských, procesních, kulturních a institucionálních faktorů.

Klíčové poznatky a vyvrácené mýty z jednotlivých kapitol, které formují naše závěrečná doporučení, lze shrnout takto:

- **Projektifikace a vzdělávání** (Kapitola 1): Vyvrátili jsme mýtus, že projekty jsou okrajové a pouze pro projektové manažery. Naopak, projektová činnost tvoří přibližně 30 % všech aktivit ve společnosti a **vyžaduje širokou projektovou gramotnost** od základních škol až po top management. Důraz je kladen na inovativní vzdělávací přístupy, jako jsou "serious games" a "learning by doing", které obohacují teoretické znalosti o praktický prožitek.
- **Predikce projektů v současnosti** (Kapitola 2): V turbulentním VUCA a BANI světě nelze spoléhat na zastaralé predikční metody. Ukázali jsme, že **kvalitní predikce projektů vyžaduje systémový a týmový přístup**, zahrnující důkladné post-projektové analýzy a exaktní metody, nikoli jen intuici. Rovněž jsme na základě výzkumu v praxi identifikovali a vyvrátili časté důvody pro neprovádění těchto klíčových analýz.
- **Moderní nástroje v projektovém managementu** (Kapitola 3): Systematicky jsme dekonstruovali mýty o softwarových nástrojích, které nemohou automaticky řešit problémy, zaručit rychlou implementaci, být univerzální pro všechny projekty, nebo být výhradou velkých firem. Zdůraznili jsme, že **úspěch nástrojů je podmíněn lidským faktorem, kontextem, kvalitním řízením změn a důležitostí integrace** nad pouhou kvantitou.
- **Agilní řízení: Mýtus jednoduché implementace** (Kapitola 4): Na základě případové studie jsme vyvrátili představu, že nasazení agilní metodiky, jako je Scrum, je přímočaré. Identifikovali jsme hluboké problémy související s nedostatečnou adopcí, nejasnými uživatelskými příběhy, technickým dluhem, špatnými pracovními podmínkami a chybějícími procesy vydávání softwaru. Zvýraznili jsme **potřebu holistického pohledu a systémových metodologií pro řešení těchto komplexních výzev**.
- **Mezinárodní rozvojové a akademické projekty – kulturní a organizační rozdíly a shody** (Kapitola 5): Mezinárodní projekty nepředstavují jen geograficky rozšířené projekty. Faktem je, že tyto projekty sebou nesou mnoho dalších aspektů, které je nutné brát v úvahu při jejich řízení, jako například časový posun, kulturní odlišnosti, přístup k pracovní době a dostupnosti členů projektového týmu v čase, formální či naopak neformální přístup k plnění úkolů apod.
- **Biohacking v roli projektového manažera** (Kapitola 6): Rozptýlili jsme mýty o výkonnosti, jako je neustálá dostupnost a multitasking. **Doporučujeme biohackerské principy zaměřené na optimalizaci spánku, vystavení dennímu světlu, pohyb**

a stravu jako klíčové nástroje pro zvyšování odolnosti, snižování stresu a budování psychické pohody projektových manažerů a jejich týmů.

- **Hodnocení sociálních a environmentálních aspektů projektů** (Kapitola 7): Zpochybnili jsme mýtus, že udržitelnost je nákladná a ohrožuje konkurenceschopnost. Doložili jsme, že **integrace environmentálních a sociálních aspektů do projektového řízení přináší dlouhodobou hodnotu, inovace a zlepšuje reputaci**. Poukázali jsme na existenci objektivních metod (LCA, EIA) i rozvíjejících se sociálních ukazatelů pro komplexní hodnocení.
- **Cirkulární aktivity ve statutárních městech ČR** (Kapitola 8): Vyvrátili jsme mýty o nízké úrovni projektového řízení v municipalitách a představu, že udržitelné projekty jsou vhodné jen pro velká města nebo že nejsou populární mezi občany. Naopak, **česká města** prokazují vysokou úroveň odbornosti a **realizují inovativní projekty cirkulární ekonomiky s aktivním zapojením veřejnosti**, což přináší významné environmentální, ekonomické i sociální přínosy.
- **Projektové řízení mezi standardem a kulturní praxí** (Kapitola 9): Tato kapitola překonala tzv. "technokratický mýtus" o univerzální použitelnosti metodik. Argumentovali jsme, **že projekt je živým organismem a sociální entitou, jejíž úspěch je hluboce podmíněn organizační kulturou, mocenskými vztahy, neformálními očekáváními a schopností manažera být spíše "projektovým diplomatem"** než jen "nosičem metodiky".
- **Dotační management a institucionální oportunismus** (Kapitola 10): Analyzovali jsme dotační systém jako arénu institucionálního oportunismu, kde formální soulad často převáží nad reálnou implementací. Představili **jsme rámec kvalitativní absorpce** (formální shoda, institucionální podmíněnost, implementační pružnost, kulturní kompatibilita), **který pomáhá odlišit skutečně hodnotné projekty** od těch, které jsou jen administrativně správné.
- **Hybridní projektové řízení** (Kapitola 11): Adresovali jsme sedm mýtů o hybridním projektovém řízení, od vyvratitelnosti kombinace přístupů po představu, že je to hotová, snazší nebo univerzálně použitelná metodika. Prokázali jsme, **že hybridní projektové řízení je flexibilní koncept, který vyžaduje promyšlené přizpůsobení kontextu projektu a organizace**, a není vhodný pro každý typ projektu.

Naše monografie ukazuje, že kvalitní projektové řízení ve 21. století vyžaduje více než jen dodržování metodických příruček. Je to neustálý proces učení, adaptace a kritické reflexe, který musí propojovat teoretické poznatky s dynamikou reálné praxe.

Tato monografie nabízí přínosy pro **teorii projektového řízení**, zejména v oblasti vzdělávání, udržitelnosti, využívání tradičních, agilních a hybridních přístupů v projektovém řízení. Monografie přináší zásadní teoretické poznatky kritickou dekonstrukcí zakořeněných mýtů a zavádí nové koncepty jako projektifikace společnosti, kvalitativní absorpce či vliv lidského faktoru v nestabilním VUCA/BANI prostředí. Témata, case studies, příklady dobré, ale i špatné praxe by měly být přínosem i pro **praxi zabývající se projektovým řízením** ve všech sektorech. Prakticky nabízí konkrétní doporučení pro efektivnější řízení projektů s důrazem na realistickou implementaci moderních nástrojů, udržitelnost, well-being projektových manažerů a využití metodologií jako DYPREP pro predikci nebo měkkých systémových metod pro analýzu agilní praxe. Monografie přináší inovativní **metodické přístupy pro výzkum, praxi** i **vzdělávání** jako jsou aplikace měkkých systémových metodologií, metody DYPREP, vícedimenzionální hodnocení udržitelnosti, inovativní vzdělávací metody jako jsou serious game a learning by doing a řadu dalších.

Pro posilování úrovně projektového řízení a připravenosti projekty úspěšně řídit, vyzýváme k:

- **Holistickému a kontextuálnímu přístupu:** Vnímat projekty jako sociotechnické systémy, kde technologické nástroje jsou podpůrnými prvky, nikoliv samospasitelnými řešeními.
- **Posilování lidského faktoru a měkkých dovedností:** Investovat do rozvoje kompetencí projektových manažerů a týmů v oblastech, jako jsou vedení, komunikace, spolupráce, emoční inteligence a schopnost řídit změnu.
- **Inovaci ve vzdělávání:** Rozšiřovat projektovou gramotnost napříč společností a zavádět inovativní didaktické přístupy pro praxi orientovanou výuku.
- **Přijímání adaptability a hybridních řešení:** Být otevřený kombinaci tradičních a agilních přístupů, ale s vědomím, že vyžadují pečlivé nastavení a přizpůsobení specifickým potřebám projektu a organizace.
- **Integraci udržitelnosti:** Systematicky zahrnovat environmentální, sociální a ekonomické aspekty do všech fází projektu, vnímat je jako klíčový zdroj hodnoty a odolnosti.
- **Podpoře reflexe a zpětné vazby:** Pravidelně vyhodnocovat projekty, učit se z úspěchů i neúspěchů a používat kvalitativní i kvantitativní data pro neustálé zlepšování.
- **Propojování akademické sféry s praxí:** Pokračovat v dialogu a spolupráci mezi univerzitami, projektovými manažery, konzultanty a zástupci projektových kanceláří, aby výsledky výzkumu mohly efektivně transformovat praxi.

Věříme, že tato monografie přispěje k rozvoji projektové kultury v České republice a podnítí další spolupráci a diskuzi napříč sektory, mezi akademickou sférou a zástupci z praxe. Její obsah je pozvánkou k hlubšímu, kulturně ukotvenému porozumění projektové praxi, které respektuje realitu a dynamiku konkrétních organizačních prostředí.

Skutečná kvalita projektového řízení se bude stále více odvíjet od schopnosti vést dynamický dialog mezi pravidly a realitou, mezi plánováním a zkušeností, mezi strukturou a kulturou. Skutečná kvalita projektového řízení bude o dalším prolamování mýtů a diskuzi o nich.

SEZNAM ZKRATEK

✕	**KAPITOLA 1**
BANI	Brittle – Anxious – Nonlinear – Incomprehensible – křehký, úzkostný, nelineární, nesrozumitelný
FMK	Fakulta multimediálních komunikací
IPMA CZ	International Project Management Association Czech Republic
KOMAG	Komunikační agentura
TGD	Triadic Game Design
UTB	Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiquity – proměnlivost, nejistota, složitost a dvojznačnost či nejednoznačnost
✕	**KAPITOLA 2**
AC	Actual Cost
BAC	Budget at Completion
BANI	Brittle-Anxious-Nonlinear-Incomprehensible
CV	Cost Variance
CPI	Cost Performance Index
EAC	Estimate at Completion
EV	Earned Value
EDM	Earned Duration Management
EVM	Earned Value Management
IPMA	International Project Management Association
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PV	Planed Value
SPI	Schedule Performance Index
SV	Schedule Variance
VAC	Variance at Completion
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiquity – proměnlivost, nejistota, složitost a dvojznačnost či nejednoznačnost
✕	**KAPITOLA 3**
HVO	Hlavní výzkumná otázka
ICB	Individual Competence Baseline
IPMA	International Project Management Association
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
SaaS	Software as a Service

SME	Small and Medium Enterprises
SSM	Soft Systems Methodology
SVO	Specifická výzkumná otázka
WBS	Work Breakdown Structure
✕	**KAPITOLA 4**
CATWOE	Nástroj pro analýzu problémové situace v SSM
PQR	Kořenové definice v SSM
SSM	Měkká systémová metodologie (Soft System Methodology)
3E	Efficacy (účelnost); Efficiency (efektivita); Effectiveness (efektivnost)
✕	**KAPITOLA 5**
IPMA	International Project Management Association
IT	Informační technologie
PMI	Project Management Institute
PRINCE2	PRojects IN Controlled Environments2
RIV	Rejstřík informací o výsledcích
TLRs	Technology Readiness Levels
✕	**KAPITOLA 6**
HRV	Heart Rate Variability – variabilita srdečního tepu
REM	Rapid Eve Movement
NREM	Non-Rapid Eve Movement
✕	**KAPITOLA 7**
CEDAW	Úmluva o odstranění všech forem diskriminace žen
CSR	Corporate Social Responsibility
EIA	Environmental Impact Assessment
ENPS	Employee Net Promoter Score
ESG	Environmental-Social-Governance
ESRS	European Sustainability Reporting Standards
GPM	Green Project Management
GRI	Global Reporting Initiative
HDP	Hrubý domácí produkt
ICB 4	IPMA Individual Competence Baseline, Version 4.0.
ICCPR	Mezinárodní pakt o občanských a politických právech
ICESCR	Mezinárodní pakt o hospodářských, sociálních a kulturních právech
IFRS	International Financial Reporting Standards
ILO	International Labour Organization

IPCC	Mezivládní panel pro změnu klimatu
IPMA	International Project Management Association
ISO	International Organization for Standardization
ISSB	International Sustainability Standards Board
KPI	Key Performance Indicator
LCA	Life Cycle Assessment
NPS	Net Promoter Score
OSN	Organizace spojených národů
PU	Production Unit
SASB	Sustainability Accounting Standards Board
SA8000	Standard Social Accountability 8000
SDGs	Sustainable Development Goals (cíle udržitelného vývoje)
S-LCA	Social-Life Cycle Assessment
SMART	Specific- Measurable- Achievable- Relevant- Time-bound
UNGPs	United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights
✕	**KAPITOLA 8**
CE	Cirkulární ekonomika
ČR	Česká republika
ČVUT	České vysoké učení vysoké
EPC	Energy Performance Contracting
ESG	Environmental-Social-Governance
EU	European Union (Evropská unie)
FVE	fotovoltaická elektrárna
GPM	Green Project Management
HDP	Hrubý domácí produkt
IPMA	International Project Management Association (Mezinárodní asociace projektového řízení)
KPI	Key Performance Indicators (klíčové ukazatele výkonnosti)
LCA	Life Cycle Asessment
MHD	Městská hromadná doprava
PMI	Project Management Institute (Insitut projektového řízení)
PRiSM	PRojects integrating Sustainable Methods
SDG	Sustainable Development Goals (cíle udržitelného vývoje)
SPM	Sustainable Project Management (udržitelné projektové řízení)
SWOT	Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby)

3R	Reduce, Re-use, Recycle
10R	Refuse/odmítnutí, odepření si; Rethink/intenzivnější využití; Reduce/nižší spotřeba zdrojů při výrobě/spotřebě; Re-use/znovu užití produktu; Repair/ oprava, údržba; Refurbish/upgrade či výměna součásti; Remanufacture/přepracování; Repurpose/výroba produktů s novou funkcí; Recycle/recyklace; Recover/znovuzískání energie či materiálu
✕	**KAPITOLA 9**
CPM	Critical Path Method (Metoda kritické cesty)
ICB	Individual Competence Baseline (Základní rámec individuálních kompetencí)
IPMA	International Project Management Association (Mezinárodní asociace projektového řízení)
LeSS	Large Scale Scrum (škálovaný Scrum, Scrum ve velkém měřítku)
OGC	Office of Government Commerce (Úřadu pro vládní obchod)
PERT	Program Evaluation and Review Technique (Technika hodnocení a přezkumu programu)
PMBOK	Project Management Body of Knowledge (Kmen znalostí projektového řízení)
PMI	Project Management Institute (Insitut projektového řízení)
PRINCE2	PRojects IN Controlled Environments (Metodika projektového řízení založená na principech řízeného prostředí)
SAFe	Scaled Agile Framework (Škálovatelný agilní rámec)
WBS	Work Breakdown Structure (Struktura členění prací)
✕	**KAPITOLA 10**
CLLD	Komunitně vedený místní rozvoj (Community-Led Local Development)
ČR	Česká republika
EU	Evropská unie (European Union)
IROP	Integrovaný regionální operační program
ITI	Integrované územní investice (Integrated Territorial Investments)
NIE	Nová institucionální ekonomie
MAS	Místní akční skupina
OP TAK	Operační program Technologie a aplikace pro konkurenceschopnost
OPZ+	Operační programu Zaměstnanost+
✕	**KAPITOLA 11**
HPŘ	Hybridní projektové řízení
IPMA	International Project Management Association 2nd Version
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PRINCE2	PRojects IN Controlled Environments2
VUCA	Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiquity – proměnlivost, nejistota, složitost a dvojznačnost či nejednoznačnost

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 2.1: Časové okamžiky projektu (vlastní zpracování)

Obr. 2.2: Kužel nejistoty (vlastní zpracování)

Obr. 2.3: Časové okamžiky predikce projektu (Doskočil a Lacko, 2024 - upraveno)

Obr. 2.4: Rámec CYNEFIN (Doležal, 2018)

Obr. 2.5: Příklad stavového diagramu přechodů Markovových řetězů se dvěma stavy (Joxemai4, 2025)

Obr. 2.6: Stavový prostor projektu v kontextu indexů SPI a CPI (vlastní zpracování)

Obr. 4.1: Cyklus učení podle metodologie měkkých systémů (Checkland, Poulter, 2007)

Obr. 4.2: Obecný model cílevědomé činnosti a CATWOE (Checkland, Poulter, 2007)

Obr. 4.3: Konceptuální mapa metody Scrum

Obr. 4.4: Využití metody Scrum v týmu

Obr. 4.5: Celková situace ve Scrum týmu (Rich Picture)

Obr. 4.6: Celková situace v nejbližším okolí Scrum týmu (Rich Picture)

Obr. 6.1: Ukázka červených brýlí proti modrému světlu (design-light.cz, b.r.)

Obr. 6.2: Ukázka panelu pro terapii červeným světlem (design-light.cz, b.r.)

Obr. 10.1: Dimenze kvalitativní absorpce (vlastní zpracování)

Obr. 10.2: Analytický rámec kvalitativní absorpce (vlastní zpracování)

SEZNAM TABULEK

Tab. 2.1: Vybrané metody hodnocení stavu projektu (vlastní zpracování)

Tab. 3.1: Využívání typů nástrojů projektového managementu a bariéry adopce podle velikosti organizace (vlastní zpracování)

Tab. 4.1: Porovnání úspěšnosti softwarových projektů pro roky 1994 a 2022 (The CHAOS report 1994, 2022)

Tab. 4.2: Kořenová definice pro nedostatečnou adopci metody Scrum

Tab. 4.3: Kořenová definice pro nesrozumitelné uživatelské příběhy

Tab. 4.4: Kořenová definice pro technický dluh

Tab. 4.5: Kořenová definice pro pracovní podmínky

Tab. 4.6: Kořenová definice pro chybějící proces nasazování verzí software

Tab. 4.7: Slovníček pojmů

Tab. 6.1: Srovnání měřících zařízení (Apple, 2024; Oura, 2024; Ultrahuman, 2024; Whoop, 2024).

Tab. 7.1: Přehled typových ukazatelů pro environmentální dopady

Tab. 7.2: Přehled typových ukazatelů pro sociální dopady

Tab. 9.1: Mýty projektového řízení – předpoklady a důsledky v praxi organizací (vlastní zpracování)

Tab. 9.2: Typové ideály projektového řízení (vlastní zpracování)

Tab. 10.1: Srovnání mýtů dotačního systému (vlastní zpracování)

Tab. 10.2: Typologie projektů podle míry kvalitativní absorpce (vlastní zpracování)

Tab. 10.3: Srovnání projektových typů dle dimenzí kvalitativní absorpce (vlastní zpracování)

SOUHRN

Monografie „Mýty a fakta v projektovém řízení“ si klade za cíl kriticky reflektovat a konfrontovat zakořeněné mýty s realitou projektové praxe v České republice i mezinárodně. Jejím hlavním posláním je prohloubit porozumění komplexní disciplíně projektového řízení a přispět ke zkvalitnění vzdělávání a rozvoji praxe. Kniha vznikla s cílem propojit akademiky s projektovými manažery a odborníky z praxe a zajistit aplikaci výzkumných výstupů pro efektivnější řízení projektů. Reaguje na stoupající projektifikaci společnosti, jež činí přípravu na tento trend nezbytnou.

Monografie je uceleným dílem pokrývajícím široké spektrum aktuálních témat, kde každá kapitola kriticky analyzuje a vyvrací mýty dané oblasti, přináší realistický pohled podložený fakty a výsledky výzkumu. Monografie představuje témata od projektifikace společnosti a vzdělávání v oblasti projektového řízení, přes predikci projektů v nestabilním VUCA/BANI prostředí, aplikaci a udržitelnost moderních nástrojů, „well-being“ projektových manažerů, aspekty realizace projektů v mezinárodním prostředí až po institucionální oportunismus v dotačním managementu a hybridní projektové řízení, s cílem zkvalitnit teorii a praxi.

Kombinuje teoretické základy mezinárodních standardů s vlastními výzkumnými aktivitami autorů, kteří využívají rozmanité metodologické nástroje jako online dotazníky, měkké systémové metodologie (např. „Rich Picture“, „CATWOE“) a obsahové analýzy.

Čtenáři monografie přináší zásadní teoretické poznatky kritickou dekonstrukcí zakořeněných mýtů, zavádí nové koncepty jako projektifikace společnosti, kvalitativní absorpce v dotačním managementu a zdůrazňuje vliv lidského faktoru v nestabilním VUCA/BANI prostředí. Prakticky nabízí konkrétní doporučení pro efektivnější řízení projektů, s důrazem na realistickou implementaci moderních nástrojů, integraci udržitelnosti (např. v městských projektech) a podporu „well-being“ projektových manažerů. Dále se zabývá problémy v adopci agilních metodik a institucionálním oportunismem v dotačním managementu. V metodologické rovině představuje inovativní přístupy jako metodu DYPREP pro dynamickou predikci, využití rámce CYNEFIN pro volbu metodiky a měkkých systémových metodologií pro analýzu agilní praxe. Monografie se aktivně zasazuje o zkvalitnění vzdělávání a rozvoj projektové gramotnosti, například prostřednictvím „serious games“ a „learning by doing“.

SUMMARY

The monograph „Myths and Facts in Project Management“ aims to critically reflect on and confront entrenched myths with the reality of project practice in the Czech Republic and internationally. Its main mission is to deepen understanding of the complex discipline of project management and contribute to improving education and developing practice. The book was created with the aim of connecting academics with project managers and experts from the field and ensuring the application of research outputs for more effective project management. It responds to the increasing „projectification of society,“ which makes preparation for this trend necessary.

The monograph is a comprehensive work covering a wide range of current topics, with each chapter critically analyzing and debunking myths in the field, providing a realistic view based on facts and research results. The monograph covers topics ranging from the projectification of society and education in the field of project management, through project prediction in an unstable VUCA/BANI environment, the application and sustainability of modern tools, the well-being of project managers, aspects of project implementation in an international environment, to institutional opportunism in grant management and hybrid project management, with the aim of improving theory and practice.

It combines the theoretical foundations of international standards with the authors‘ own research activities, which use a variety of methodological tools such as online questionnaires, soft system methodologies (e.g., Rich Picture, CATWOE), and content analysis.

The monograph provides readers with fundamental theoretical insights through a critical deconstruction of entrenched myths, introduces new concepts such as the projectification of society and qualitative absorption in subsidy management, and emphasizes the influence of the human factor in unstable VUCA/BANI environments. In practical terms, it offers specific recommendations for more effective project management, with an emphasis on the realistic implementation of modern tools, the integration of sustainability (e.g., in urban projects), and support for the well-being of project managers. It also addresses issues in the adoption of agile methodologies and institutional opportunism in subsidy management. On a methodological level, it presents innovative approaches such as the DYPREP method for dynamic prediction, the use of the CYNEFIN framework for methodology selection, and soft system methodologies for the analysis of agile practice. The monograph actively advocates for improving education and developing project literacy, for example through „serious games“ and „learning by doing.“

MÝTY A FAKTA V PROJEKTOVÉM ŘÍZENÍ

Aktuální témata výzkumu v oblasti projektového řízení navazují na konferenci Mýty a Fakta 2025

MYTHS AND FACTS IN PROJECT MANAGEMENT

Current research topics in project management follow on from the Myths and Facts 2025 conference

Vědecká monografie edice Marketingové komunikace FMK UTB ve Zlíně
Autoři: Jana Košťálová, Eva Šviráková, Pavel Taraba a kolektiv
Vydavatel: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Návrh obálky a sazba úvodní části: Martina Lagová, yellowpin.cz
Ilustrace na obálce: Lucie Trojanová
Rok vydání: 2025
Vydání první

Publikace neprošla jazykovou ani redakční úpravou.

Vydáno elektronicky
ISBN: 978-80-7678-371-3