

Postavení projektového řízení v České republice (Esej)

Branislav LACKO

Zamyšlení na úvod

Listopad v roce 1989 znamenal pro mnoho oblastí naší společnosti velkou naději. Nejinak tomu bylo v oblasti projektového řízení!

Mohla vzniknout nová nestátní organizace, zabývající se projektovým řízením a očekávaný rozvoj tržní ekonomiky sliboval společenskou poptávku po metodách a odbornících zaměřených na projektové řízení a to za podpory jak státních, tak nestátních institucí západních zemí Evropy a USA. S touto vizí vznikala Společnost pro projektové řízení ihned po sametové revoluci.

Dnes po osmi letech musíme konstatovat, že se očekávaný boom projektového řízení nedostavil.

Kladné výsledky jsou velmi skrovné:

- Ustavení Společnosti pro projektové řízení
- Vydávání Zpravodaje Společnosti s terminologickým slovníkem PM
- Uspořádání dvou mezinárodních konferencí (z nichž jednu zorganizovala spíše skupina mladých nadšenců z GAMMA klubu než SPŘ) a několika pracovních seminářů
- Dvě publikace ve vydavatelství GRADA vznikly sice bez přičinění SPŘ, na druhé straně je to možno považovat za přiznání nemalého významu projektovému řízení v současné společnosti (GRADA vydává jen publikace, u kterých předpokládá že se týkají atraktivních problematik) [1,2]
- Troje vysokoškolská skripta představují minimální podporu výuky PM na vysokých školách [3,7, 16]
- Existuje několik vzdělávacích institucí, které pořádají kurzy, zaměřené na moderní PM
- Existuje několik firem, které na trhu SW dodávají specializované produkty pro počítačovou podporu projektového řízení.
- Lze nalézt, kromě zde etablovaných zahraničních firem, i několik českých firem, které zavedly projektové řízení do každodenního stylu své práce.

Na druhé straně je nutno přiznat řadu nepříznivých faktů:

- V ČR většina řídicích pracovníků nezná projektové řízení a mnozí z těch, kteří mají o něm povědomost, ho nepoužívá
- Převažuje počet českých firem, které projektové řízení nepoužívají
- Převažuje počet projektů, které jsou neúspěšné. Přitom do této kategorie patří i řada významných státních projektů (JE Temelín, Expresní vlakový koridor, Privatizační projekty klíčových firem a pod.), které významně překračují plánované termíny a plánované náklady.[6]
- Počet členů SPŘ ať individuálních či korporativních je velmi malý
- Počet lidí, kteří absolvovali výše zmíněné kurzy je nedostatečný s ohledem na minimální znalost projektového řízení v našem regionu. Mnohé plánované kurzy přitom bylo nutno odřeknout pro nedostatečný zájem
- Projektové řízení není pokryto dostatečným počtem dobrých publikací a chybí obecnější rozšíření PM BOK.
- Státní orgány a řada velkých podniků neklade důraz na kvalitu projektů

- Znalosti projektového řízení nejsou součástí znalostí v profilu absolventa našich středních a vysokých škol.

Nejde o vyčerpávající výčet faktů. Ten ani není cílem příspěvku. Chce se jen konstatovat, v souladu s vystoupením ing.Chudoby na konferenci uživatelů produktu PRIMAVERA, že ve srovnání se západním světem není v ČR o projektové řízení širší zájem.[4]

PROČ?!

Odpověď není jednoduchá.

Několik chyb udělali členové a výbor Společnosti, jak tomu bývá ostatně v každé nově vznikající organizaci, které se zakládá v obtížných, zcela odlišných podmínkách, které nastaly po roce 1989.

Existují však v našem regionu skutečnosti, které jsme si dříve neuvědomovali a které bychom měli vzít úvahu při další práci Společnosti. Tyto skutečnosti tvoří bariéry, které se staví do cesty širšímu rozvoji projektovému řízení v ČR. Následně je podrobněji rozebereme, bez uvedení pořadí důležitosti.

2. Bariéry, vyplývající z českého naturelu

2.1. Problematická aplikace týmové práce

Správné využití týmové práce je jedním z kritických faktorů úspěchu projektu.

V ČR se však nedaří efektivně pracovat v týmech!

Jednak se tomu u nás neučí. Škola vychovává k individuální práci. *10)

Nejsou běžně známé metody skupinového řešení problémů.

V našich týmech převažují lidé s negativními rolemi (křiklouni, mluvkové, autoritáři, mrtví brouci, vejťahové, atd.).

Zejména však českému naturelu lze s ohledem na týmovou práci přičíst:

- Porady si pleteme s tlacháním v populární české hospodě, kde se každý vymluví, aby se odreagoval, přičemž se neočekává z diskuse žádný výsledek. Zatímco v Orientu na každém jednání zabere podstatnou část opěvování mužského potomstva nejvýše postaveného účastníka jednání, běžná česká porada týmu začíná rozebíráním včerejšího zajímavého sportovního utkání v hokeji nebo v kopané, aby přešla v nadávání na naše špatné poměry. *1)

- U nás si každý myslí, že je hrozně chytrý a ostatní považuje za hlupáky, a také s nimi opovrhuje. Projevit k jinému úctu a respekt se obecně v Čechách, na Moravě a ve Slezsku považuje za slabost. Že se v takové situaci těžko hledá konsensus kompromisem, není třeba zdůrazňovat.

- Týmová práce vyžaduje vysokou uvědomělou kázeň od každého člena týmu. Kázeň je u nás slovo krajně neoblíbené, vysmívané. Kázeň je ztotožňována s vojenským drilem a povelováním. Místo kázně - švejkuje.

2.2. Postoj k překonávání překážek

U nás máme svérázný postoj k překonávání překážek. Jakmile se objeví překážka, chceme ji chytré obejít, přičemž při jejím obcházení považujeme za přirozené změnit i cíl našeho směřování - což považujeme za vrchol moudrosti. *2)

K překonávání překážek nejsme ani dost vytrvalí. Už francouzský historik E.Denis, který se věnoval naší historii, poznamenal, že Čech se umí nadchnout a vytrvat, jen je-li cíl blízko a snadno dosažitelný.

Při řešení problémů vsázíme zásadně na improvizaci a převážné části z nás je cizí systematický (z českého národního hlediska zbytečně dlouhý) postup. To se samozřejmě musí projevit i v případě přístupu k aplikaci projektového řízení.

2.3. Odmítání všeho „nečeského“

Nic, co není vymyšleno zde, není dost dobré!

Lze to vysvětlit pohledem do historie. Nejprve nám vnucovali střídavě svoji vůli Němci a Rakušané. První republika byla sice samostatná, ale poklonkovalo se Anglii a Francii. Za II. světové války nás okupovalo Německo. Po válce pak zase muselo být vše podle ruského vzoru, přičemž železná opona nám umožnila vynalézat kružnice, prý lepší než ty západoevropské a americké. Proto dnes všechno cizí šmahem tvrdošijně odmítáme (výjimku tvoří někteří příslušníci mladší věkové kategorie v oblasti módy a moderní hudby, kteří západ ochotně rádi bezhlavě napodobují). Ostatně si toho povšimnul už i J.Neruda:

„Však jaká země - taký lid!
Vás kdyby chtěli učit všichni svatí,
což všimnou si jich Češi paličatí -
buď svatý rád, když není bit!“

(J.Neruda: Romance o Karlu IV., 4.sloka, Balady a romance).

Na odmítání všeho nečeského se jistě podepsalo i čtyřicet let, kdy jsme žili ve světě, rozděleném železnou oponou a výpravy za poznáním do zahraničí byly reprezentovány pro většinu z nás návštěvou drážďanské galerie nebo dovolenou na rumunském či bulharském pobřeží. Svět nám v podstatě zůstával uzavřen, takže jsme se zahleděli do sebe. Přitom jiný náš básník nám neopomněl zdůraznit:

„ A přec dím v dalekém jen kraji
překrásná jablka poznání nám zrají.
Kdo za pecí se dočkal šedé hlavy,
jen polovičním zůstal člověkem.
Rozličný mrav a názor žití pravý
lze ve světě jen získat širokém.“

(Sv. Čech: Ve stínu lípy, Vyprávění krejčíkovo)

U nás si asi hodně potrpíme na originalitu, cehož si povšimul K.Havlíček:

„Není nad originalnost. Každý po ní touží.
Všichni jdou po mostě, tož já půjdu louží.“

(K.Havlíček. Epigramy)

Většina metod projektového řízení dnes pochází ze západních zemí. Tak je prostě odmítáme. Přece se nebudeme dnes opíčit po Američanech! Máme přece svobodu!

2.4. Pojmy ONI a SE

Pokud sledujeme průběh projektů v západních zemích, zjistíme, že za úspěch projektu je odpovědný projektový tým, kterému se zodpovědní pracovníci snaží vytvořit ty nejlepší

podmínky pro práci. Za neúspěch je odpovědný zase projektový tým a při analýze si příslušný podíl na neúspěchu přičtou i vedoucí, kteří delegovali na projektový tým své pravomoci.

U nás jsou za neúspěch odpovědní ONI, bez bližšího určení, nebo vláda, ministerstvo, asijské banky, pád akcií na tokijské burze, špatné počasí, povodně, sucho, zima, atd.

Proč by tedy naše týmy měly aplikovat projektové řízení? Neúspěch projektu nebyl zaviněn skutečností, že tým nepostupoval správně podle zásad projektového řízení a že ani sám projekt nebyl podle zásad projektového řízení navržen a řízen. Za všechno přece nesou zodpovědnost ONI a . . . nikoliv absence projektového řízení.

Dalším problémem našich týmů je, že se v jejich práci objevuje (a to velmi frekventovaně) SE. Jak víme, bohužel:

- SE samotné nic neudělá!
- SE samotné nic nevymyslí!
- SE samotné nic nevyřeší!
- SE samotné nic nezajistí! *3)

Frekvence výskytu ONI a SE je v našich týmech při návrhu i realizaci našich projektů až nepříjemně častá ve srovnání se západními zeměmi.

2.5. Česká hra „JAKO“

Tato specificky česká hra je variantou hry „Zloději a policajti“, jak ji popsal americký psychiatr E. Berne [13]. Teze této hry říká, že zloději v mnoha případech dělá větší potěšení vyhlídka na oblafnutí policie, než zisk z překročení zákona. Proto osazenstvo mnoha českých podniků se nesnaží zvýšit jakost vyráběných výrobků, ale „přelstít“ certifikační firmu tak, aby vystavila kýžené osvědčení o fungujícím systému řízení jakosti podle norem ISO 9000. Za tím účelem všichni zaměstnanci předstírají „jako by usilovali o jakost“. Tato hra byla s velkou oblibou hrána v minulém režimu, kdy se JAKO usilovně rozvíjelo zlepšovatelské hnutí, JAKO chodilo se zájmem na stranická školení, JAKO se plnily závěry stranických sjezdů a usnesení atd. Není tedy divu, že když nás okolnosti konec konců přinutí navrhnout a realizovat projekt, okamžitě začneme hrát hru „JAKO projekt“. *9)

2.6. Odlišná česká terminologie

Do problematiky, vážící se specificky na český region, je nutno zahrnout i problematiku používaných českých výrazů. Bohužel v češtině se používá slovo PROJEKT v mnoha případech, kde by anglosasky hovořící člověk použil slovo DESIGN nebo DOKUMENTATION. Tak např. projekt kanalizace (rozuměj návrh, jaké odpadní roury se mají položit a jak), projekt přístupové cesty (tj. kudy a jaká to vlastně cesta povede), projekt rozvaděče (soubor výkresů, které dráty se mají kam zapojit) apod. V Čechách se to množí projektanty, projektovými firmami a projektovými kancelářemi všeho druhu (OKNOPROJEKT, KAMNOPROJEKT, apod.), které o projektovém řízení nic nevědí a také ho nedělají, ale domnívají se, že projektová kancelář zní lépe než např. konstrukční kancelář. Mnohdy používání slova projekt má v některých odvětvích (např. stavebnictví) svoji vlastní genezi a tradici. Obecně řečeno, v českém regionu vždy každý mluvil „jak mu zobák narostl“ a na dodržování odborné terminologie si u nás nikdo nikdy moc nepotrpěl. Na problematice vyjadřování českých odborníků upozorňují i naši krajané a emigranti v zahraničí např. prof. Tomáš Gal, který působí jako emeritní profesor na kalifornské universitě UCI [17].

3. Chybějící systémový přístup

Systemový přístup se táhne jako červená nit celým projektovým řízením.

U nás se v 60. letech se systémovým přístupem začalo, ale také skončilo. Stálo by za samostatný rozbor analyzovat proč! Skutečnost je však taková, že se termín „systémový přístup“ všeobecně používá (v rádiu, televizi a novinách), rádi ho používají politici a novináři (vláda udělala nesystémové kroky, parlament přijal nesystémové usnesení, zákon postrádá systémové pojetí, přijatá opatření ministerstva nejsou systémová atd.), ale opravdu jen pár zasvěcenců - specialistů u nás dovede vysvětlit, co to systémový přístup je a z nich jen někteří ho v praxi aplikují. Celá doba totalitního plánovaného hospodářství a celá doba porevolučního tržního hospodářství u nás je nepřetržitou řadou příkladů nesystémových řešení a přístupů.

Je tedy přirozené, že systémový přístup u nás chybí i při projektovém řízení.

4. Ztotožňování projektového řízení se síťovou analýzou

Řada lidí v ČR ztotožňuje moderní projektové řízení se síťovou analýzou, aby následně pronesli ono známé: „To už tady bylo a nic zázračného to nepřineslo!“

Především je nutno zdůraznit, že moderní projektové řízení obsahuje daleko širší koncept, než je představován síťovou analýzou, i když tato je jednou z důležitých metod, na nichž staví i moderní projektové řízení.

Navíc se zapomíná, že řadu potíží v souvislosti se síťovou analýzou představovalo používání počítačů 2. a 3. generace a zejména formální přístup k síťové analýze, který se u nás rozšířil v důsledku vyhlášky Federálního ministerstva pro investiční rozvoj v sedmdesátých letech, která sice předepisovala používání síťových grafů u státem sledovaných staveb, ale už nijak nezajistila, aby používání síťových grafů přineslo kvalitativní zvýšení úrovně přípravy a řízení staveb. Současná počítačová podpora poskytuje projektovému řízení nesmírně cenou pomoc a umožňuje, aby se síťová analýza stala operativním nástrojem podporující efektivní návrh a řízení projektů..

5. Nepříznivé společenské klima pro PM v současné ČR

5.1. Akce a reakce v pototalitním režimu.

Odstranění totalitního státu a vlády KSČ vzbudilo v mnoha lidech v nejen všeobecné nadšení, ale představovalo i všeobecné duševní uvolnění. Po 40 letech, kdy vše bylo stranou plánováno, řízeno, schvalováno, kontrolováno a vyhodnocováno, se najednou mohl český člověk samostatně rozhodovat, aniž by od někoho žádal povolení, aniž by předkládal žádost v několika kopiích ke schválení. Přitom to vše mohl dělat spontánně, aniž by to vše s předstihem plánoval o pětiletku dříve. Pro mnoho lidí to znamenalo nesmírnou úlevu, která se dostavila jako reakce na minulý „absurdně přeplánovaný režim“. Současně s touto reakcí, vedoucí pravicoví ideologové, začali občanům předkládat tezi automatického fungování tržních mechanismů, kdy jedině neviditelná ruka trhu vše ideálně řídí i zařídí a jakýkoliv lidský zásah je vždy spojen s lidskými chybami a deformacemi, takže je potřeba se vzdát

všeho vědomého zasahování do věcí vezdejších a nechat vše volně plynout. Takový přístup že je jediné správné, „pravicový“, kapitalistický, tržní atd. Termín „řízení“ se dokonce přestal používat. Byl nahrazen termínem „management“, u kterého bylo zdůrazňováno téměř mystické předurčení manažera, jako zvláště talentovaného člověka, který má manažerské schopnosti vrozeny a jedná pouze pod vlivem své intuice. Je samozřejmé, že ve svém důsledku toto vše vedlo ke striktnímu odmítání jakéhokoliv plánování a pokus o sestavení systematického plánu a následným řízením s využitím určitých exaktních metod byl okamžitě chápán jako pokus o návrat k totalitním manýrám „starých struktur“ - což samozřejmě platilo i pro odmítání projektového řízení, i když někteří pragmatičtí zastánci projektového řízení logicky doporučovali raději používat termínu „projektový management“ s odůvodněním, že to sice nebude správně česky, ale lépe to „zapadne“ do „porevolučního manažerského hnutí“, protože slovo „řízení“ minulý režim zprofanoval.

Co se tedy problematiky plánování a řízení po sametové revoluci týče, platí o ní jedno staré české rčení, které říká: „Vylilo se s vodou z vaničky i dítě!“

5.2. Současný „specifický postoj“ k podnikání u nás

V současné době v ČR platí, že nepoctivostí, lstí, bezohledností a ignorováním morálních i legislativních zákonů lze dosáhnout velkých i malých cílů snadněji, než poctivou, tvrdou a dovednou prací. Zloděje dělá příležitost, ne systematická práce. Je tedy třeba číhat a být ve střehu, aby člověk v příhodný okamžik uchopil nabízenou šanci. To se však jedná o jiný přístup, který nepotřebuje projektové řízení.

Pokud firma, která v důsledku efektivní aplikace projektového řízení zkrátí dobu projektu proti plánu o 5% čímž v tvrdé, vyrovnané konkurenci získá zakázku, na níž opět dobrou aplikací projektového řízení zvýší svůj zisk proti konkurenci o 3% na projektu za 100 mil., pak tato firma bude považovat používání projektového řízení za svoji konkurenční výhodu a bude se o správnou aplikaci projektového řízení intenzívně zajímat. Pokud tatáž firma získá zakázku za 100 mil. tím, že slíbí 50% zkrácení všeobecně očekávané doby projektu, což nejen že nedodrží, ale ve skutečnosti překročí o 50% původní termín a navíc bez problémů a postihů zvýší náklady na projekt o další desítky milionů, které dostane, proč by tato firma vyvíjela snahu o aplikaci projektového řízení!?

Jsou-li kontraktační smlouvy pro většinu podnikatelů v České republice regionu jen cár papíru, jejichž nedodržení je prostá, běžná skutečnost, jako střídání dne s nocí, proč navrhovat a plánovat jakostně projekty a pokoušet se o jejich realizaci?!

Zdá se, že nejvíc křiku dnes v České republice nadělají nové malé firmy a také se jim věnuje nejvíce pozornosti. Je to ostatně v souladu s celkovou koncepcí odstátňování našeho hospodářství, kdy se protěžovalo obnovení komunisty zlikvidovaného živnostenského sektoru a rozbíjení velkých státních monopolních podniků. Je pravda, že pro opravu kozího chlívku nebo ušití nových šatů na místní šibřinky není potřeba aplikovat projektové řízení! Proto projektové řízení nebylo ze strany naší politické garnitury, státní správy, ani nově vznikajících živnostníků a malých firem v centru pozornosti.

6. Současný postoj ke sdružování.

Zatímco výše uvedené bariéry se věcně dotýkají vlastní problematiky projektového řízení, musíme si v souvislosti s prací Společnosti pro projektové řízení povšimnout i poměrů v oblasti spolkového života polistopadové společnosti.

Po éře vlády jedné strany, která velmi tvrdě zasahovala do organizované činnosti zahrádkářů, včelařů, šachistů a dalších, se situace v této oblasti radikálně změnila.

Skutečností je fakt, že současné zákony dovolují, aby sdružování mohlo probíhat velmi snadno bez zvláštních problémů. Toho samozřejmě využila celá naše společnost nejprve s velkým nadšením. S určitou nadsázkou je možno říci, že někde bylo docela možné zaznamenat v ulici o deseti číslech dva domkářské spolky - jeden pro dolní část ulice, druhý pro domovní čísla 6 až 10. Stejně bylo možné zaznamenat vznik řady svérázných spolků (např. v Brně existuje „Spolek tichých společníků“, připomeňme Nezávislou erotickou iniciativu, Stranu přátel piva atd.). Je pochopitelné, že řada nově vzniklých spolků zanikla stejně rychle, jak rychle vznikla. Počáteční nadšení se brzy vytratilo a zůstalo jen v souvislosti se zakládáním nových politických stran. Většina zbylých zájmových a jiných organizací má potíže se členskou základnou, problémy se získáváním finančních prostředků pro svoji činnost a obtížně zajišťuje i vlastní fungování spolkového života. Je nutno zdůraznit, že v současné době převažuje tendence, obdobná v našem hospodářství, podporující myšlenku existence spíše malých, lokálních sdružení, orientovaných na vlastní patriotické zájmy. Je to pochopitelně reakce na období totalitního režimu, kde konec konců byli všichni v jedné Národní frontě, která byla podřízena KSČ a uskutečňovala realizaci stranických sjezdů. V České republice se dnes sdružují převážně jen filantropové! Pokud ostatní cítí potřebu kontaktovat se ostatními spoluobčany, jdou do hospody!

Současně s přechodem naší společnosti na tržní ekonomiku je zdůrazňován přechod na její principy i v této oblasti. Proto jako první, přirozená a nejdůležitější je pokládána otázka: „Kolik a co mi vstup do Společnosti pro projektové řízení vynesou?“ Autor, který je členem výboru SPŘ, má na tuto frekventovanou otázku připravenou naučenou odpověď: „Zhruba o 25% více než je hodnota, kterou bude představovat Váš přínos pro Společnost! To je přece dobrá investice, že?! Na jakou hodnotu odhadujete Váš osobní přínos pro Společnost? Jak se hodláte osobně angažovat?“ Desítky lidí mu dodnes dluží odpověď!

Je zajímavé, že zatímco málokdo z filatelistů (tj. v oblasti zájmových organizací) pochybuje o účelnosti a nutnosti existence Klubu filatelistů, v jiných situacích se názory různí. Zejména se to ukázalo v otázce nově vzniklých profesních sdružení.

Profesní sdružení v minulém režimu téměř neexistovala. S určitou výjimkou byly trpěny svazy důchodců a umělců. Představa, že by se inženýři, vědci, účetní, řezníci a jiná povolání sdružovala do profesních spolků, byla pro minulý režim nepřijatelná. Dodnes si řada našich občanů tyto spolky plete s odbory.

Ty profese, které pochopily, že se především jedná o profesi samu a teprve pak o jednotlivce, dosáhly pro postavení a prestiž svých členů nemalých úspěchů. Namátkou můžeme jmenovat právníky, lékaře, architekty, auditory, stavební inženýry, manažery, podnikatele. Jejich profesní organizace se stali respektovanými partnery při různých jednáních se státními a jinými institucemi a mají většinou silně pozitivní vliv i na členy své profese. Na druhé straně je možno poukázat na strojní inženýry, elektroinženýry, chemiky a další, kteří tento princip z různých důvodů nikdy nepochopili, a kteří denně na to doplácí nízkými platy a ztrátou prestiže. *4)

I v případě současného poslání Společnosti pro projektové řízení se zdá být především důležité prosazení myšlenky projektového řízení! Teprve pak může nastoupit prosazování zájmů nositelů profese projektového manažera. Bez zavedení projektového řízení, široce a na úrovni využívaného v praxi, lze těžko předpokládat, že bude poptávka po projektových manažerech. Než se však projektové řízení v České republice rozšíří, je potřeba mít organizaci, která by byla katalyzátorem procesu zavádění projektového řízení v ČR. Nejprve investice, pak přínosy! Společnost by měla samozřejmě později rozlišit mezi těmi, kteří když mohli, pomohli, a mezi těmi, kteří stáli se založenými rukama opodál, a pohodlně čekali, jak

se situace vyvine, a když se vyvinula příznivě, ihned by chtěli také využít získaných výhod. Krásný příklad historie takové profesní organizace podal ve své novele „Život na Mississippi“ M.Twain.*5)

V novoročním projevu 1998 prezident V.Havel vyzdvihl význam profesního sdružování pro dobře fungující občanskou společnost a zdůraznil, že absence těchto spolků se u nás po pádu totalitního režimu negativně projevuje na funkci českého hospodářství.

7. Projektové řízení a český management.

Ve vyspělých západních zemích patří znalost projektového řízení a dovednost jeho aplikace v praxi ke standardním znalostem managementu na všech úrovních řízení.

V České republice nikoliv!

Je to jistě způsobeno tím, že převážné procento vedoucích v ČR patří do typových kategorií: Spekulant, Mlamoj *6), Showman, Buran, Gauner, Naivka [10]. Tyto typy ve své řídicí praxi projektové řízení nepotřebují na rozdíl od typů Profesionál, Podnikatel [11].

Projektové řízení je však potřeba zavádět z vrcholu podnikové pyramidy řízení. Proto chybějící podpora současného managementu v ČR působí jako brzda rozšiřování projektového řízení u nás.

8. Akceptace projektového řízení jako generační problém

Člověk k aplikaci projektového řízení v praxi může přijít po různých cestách. Např. (výčet nepředstavuje vyčerpávající seznam):

- Může mu to být různými formami vnuceno a on pod tlakem strachu o svou existenci ho začne používat a musí používat.
- Může být pro aplikaci projektového řízení získán nějakými motivačními a stimulačními akcemi, doprovázenými vhodnými presentačními příklady.
- Může být získán výchovou na škole, kde se s myšlenkami seznámí, ztotožní se s nimi a snaží se je využívat ve své pozdější praxi.
- Může odhalit potřebu používání projektového řízení na základě své dlouholeté praxe.

Jak již bylo řečeno, projektové řízení se v minulosti na našich školách neučilo a dosud moc neučí [15]. Pokud je dnes někdo umí a provozuje, pak se k němu dopravoval podle příkladu, který je uveden v předchozím seznamu jako poslední. Současný počet lidí, kteří se však k používání projektového řízení dopravovali praxí je však jak vidno *velmi malý*. Nelze tedy předpokládat, že se bude v dalším období zvyšovat počet jeho příznivců v ČR právě touto cestou. Americký automobilový král Ford jednou řekl, že praxe je tou nejlepší školou, bohužel z ní vycházení absolventi příliš staří, než aby mohli uplatnit svoje zkušenosti. Dále se autor domnívá, že česká nátura není příliš přístupná motivaci a stimulaci (viz výše). V závěru autor ukazuje na možnost, využít „donucovací“ cesty, kde katalyzátorem bude tlak prostředí Evropské unie.

V každém případě si však autor myslí, že budeme-li považovat problém zavádění projektového řízení i za problém generační, umožní nám to správně vidět nutnost širokého působení Společnosti pro projektové řízení na mladou populaci ČR.

Známé české rčení tvrdí: „Starého psa nenaučíte novým trikům!“

Autor se zúčastnil jako lektor v posledních letech řady kurzů, kde byli pochopitelně především starší lidé z praxe. Pokud se mu podařilo získat frekventanty kurzu pro vedení dialogu v rámci kurzu, vždy se dověděl od účastníků stanoviska: „To nemůže fungovat, protože je to příliš komplikované! Vždyť my to vlastně děláme, i když jinak a bez uvedených

metod, tak proč to co děláme měnit! Máme teď moc práce, takže nemůžeme ztrácet čas, který je potřeba k zavedení těchto myšlenek! Vyprávěl jste to hezky, ale to vše je pouhý idealismus vás, jako teoretika a pedagoga, vzdáleného od praxe! Mělo by se to tak dělat, ale praxe je jiná a praxe to neumožňuje dělat tak, jak jste to popsali!....“

Na druhé straně může autor uvést řadu příkladů, kdy studenti prokázali pochopení projektového řízení dokonalým zpracováním projektů v rámci semestrálních a diplomových prací nebo projektů v rámci zaměstnání, kterým si vydělávají při studiu. Přitom mladistvý zápal pro věc jim pomohl překonat mnoho problémů, které starší lidé vidí před aplikací projektového řízení a které těmto starším pracovníkům pak zabrání projektového řízení využít ve své praxi.

Optimistický závěr

Výčet bariér a nepříznivých faktorů, které u nás způsobují pomalé šíření projektového řízení u nás, by neměl vést Společnost pro projektové řízení v ČR k rezignaci.

Především je nutno si uvědomit, že naše začlenění mezi státy Evropské unie nezávisí jen na našem zájmu se k unii připojit, ale také na ochotě stávajících členů nás do unie přijmout. Zdá se, že právě tento fakt přinutí politické, státní i hospodářské subjekty začít aplikovat projektové řízení tak, jak je obvyklé v těchto zemích. Nemůžeme se ve stylu práce zásadně nepříznivě odlišovat od ostatních. Taková skutečnost by určitě mohla být důvodem k oddálení našeho přijetí do EU. Podobným způsobem bude jistě působit i naše snaha stát se členským státem NATO. Členství v Severoatlantické alianci není jen záležitostí armády, jak by se nezasvěcenému mohlo zdát, ale i záležitostí týlových průmyslových a státních složek.

Svoji příznivou roli zde sehraje i migrace obyvatelstva v Evropě a ve světě, protože se těžko při našem malém počtu může očekávat, že my změníme ostatní, ale Evropa a ostatní svět jistě do určité míry změní nás, zvláště naši mladou populaci.

Společnost pro projektové řízení by tuto příležitost měla využít tím, že ti, kteří chápou sílu a přednosti projektového řízení pro naši současnou společnost *) se v ní sdruží a pomohou projektové řízení v našem regionu rozšířit.

Literatura:

- 1 Adamec, F.: MS Project - Řízení projektů. Grada 1996, Praha
- 2 Dolanký, V. - Měkota, V. - Němec, V.: Projektový management. GRADA 1996, Praha
- 3 Lacko, B.: Projektové řízení ve strojírenství. Skriptum VUT FS Brno 1996
- 4 Chudoba, R.: Vytvoření oborové platformy pro projektové řízení. Sborník příspěvků z akce Otevřený prostor u příležitosti setkání uživatelů produktů PRIMAVERA. Team Technologies Praha 1997
- 5 Pergler, P.: Jsme dobří improvizátoři. Hospodářské noviny č. 144 z 25. července 1997
- 6 Zelenka, R.: ČEZ se bude zodpovídat ze zpoždění Temelína? Lidové noviny ze dne 3. ledna 1998 v rubrice EKONOMIKA
- 7 Hačkajlová, L.: Stavební ekonomika III. ČVUT Fakulta stavební Praha 1995
- 8 Twain, M.: Život na Mississippi. Knihovna klasiků, SNKL 1955 Praha
- 9 Kol. autorů: Hospody a pivo v české společnosti. Almanach zpracovali pracovníci Ústavu pro českou literaturu Akademie věd ČR. Vydalo nakl. Academia 1997, Praha
- 10 Dopis autora článku redakci časopisu Hospodářské noviny ze dne 23. 7. 1997
- 11 Jaký je český manažer na přelomu století. Příloha KARIERA, časopisu Hospodářské noviny č. 135/1997 ze dne 14. 7. 1997

- 12 Zidek, P.: Století francouzských intelektuálů. Lidové noviny ze den 17.ledna 1998, příloha ORIENTACE, roč.II. č.3
- 13 Berne,E.: Jak si lidé hrají. Edice Spektrum nakladatelství Svoboda 1970, Praha
- 14 Žák,J.: Študáci a knatoři. Československý spisovatel,edice Spirála 1998, Praha
- 15 Sborník přednášek z konference „Výuka projektového řízení na vysokých školách v ČR v období před vstupem do Evropské unie. VUT v Brně, Fakulta strojní Brno, 1998,
- 16 Zonková, Projektové řízení, VŠB TU Ostrava 1994
- 17 Gral,T.: Reč plkových genitivů neboli příspěvek k rozdílu mezi českým a americkým lékařským písemnictvím. POLYGON č.5+6 ye dne 8.srpna 1998 str. 116-118

Poznámky:

1) Fenomén české hospody se jeví natolik charakteristický pro náš region, že kromě běžných zmínek v různých našich a zahraničních turistických průvodcích se mu rozhodl jeden ústav České akademie věd věnovat poměrně obsáhlou, úspěšnou samostatnou publikaci. [9]

2) Je zajímavé, že M.Tyrš, když formuloval svoje heslo „Přeskoč, přelom, přelez, ale nepodlez!“ nepřišel na to, že překážka se dá také snadno obejít. Zdá se, že naše národní mentalita od té doby prodělala znatelný vývoj.

3) Procházka, P.: Dělejte něco! Zpravodaj Vysoké školy zemědělské v Brně, 6/1994.
Zamyšlení P. Procházky nad článkem v časopisu Newsweek. Cit.: „Až dosud většina velkých civilizací, které zanikly, byla spíš obětí stagnace než podmanění. Netečnost, lhostejnost, odcizení, vedou k zániku. V každé zemi se setkáváme s lidmi, kteří se raději dívají než angažují. Vznikne-li jakýkoliv problém, ptají se: „Proč SE s tím něco neudělá?“. SE nepomůže policii, VY ano! SE není zodpovědno za stav školství, VY ano! SE pro vás nevytvoří dobrou vládu, VY ano! Každá společnost, každý podnik, každý sportovní klub, každá dobrá tradice, každá pořádná instituce, začaly touhou, vizí, kterou uskutečnil někdo živý, odpovědný a progresivní. Lidí, sedících na zadku a tážících se: „Proč SE s tím něco neudělá?!“ se ptáme „A co VY?“

4) Tuto skutečnost, mimo jiné, ukázala anketa na téma „Proč prestiž inženýrů tak klesla?“, realizovaná Asociací strojních inženýrů a následně konference Výchova konstruktérů na vysokých školách ve vztahu k českému strojírenství, kterou uspořádala TU Ostrava ve spolupráci s Asociací strojních inženýrů v říjnu 1996 v Ostravě. Poznamenejme, že na konferenci např. publikoval doc. Hosnedl z ČZU Plzeň požadované profily znalostí konstruktérů pro období po roce 2000 v Evropském společenství i u nás, které obsahovaly rovněž znalost projektového řízení.

5) Spisovatel M.Twain, velký znalec života a historie řeky Mississippi, popisuje v kap. XV. „Kormidelnický monopol“ vznik a působení organizace, kterou kdysi vytvořili kormidelníci mississippských parníků na ochranu svého cechu. Byla zvláštní a pozoruhodná tím, že to snad byla nejuccelenější, nejúplnější a nejsilnější organizace, jaká v té době působila na řece. Popis založení spolku, jeho působení a úspěch je překrásnou ukázkou toho, co dokáže vzájemná solidarita a pevné odhodlání prosadit důležitost svojí profese přes počáteční strádání a posměch.

6) MLAMOJ = MLAdý MOderní Jinoch. Dravý, drzý a sebevědomý mladý muž, který ukazuje okolnímu světu, že surová bezohlednost ke všem ostatním je ten nejlepší způsob, jak dosáhnout úspěchu. Typologii Mlamojů sestavil R.Bébr, nestor celostátních seminářů PROGRAMOVÁNÍ v Ostravě.

7) Zde uváděné typy sestavil autor a jejich charakteristiky zaslal v dopise redakci Hospodářských novin, jako reakci na publikované typy českých vedoucích pracovníků, jak je sestavili čtyři naši konzultanti ve zprávě pro komisi EU. Dopis ani tyto typy nebyly bohužel redakcí HN čtenářům představeny. Mohou však být zájemcům poskytnuty formou semizdatové literatury.

8) Je to především výzva pro přemýšlivé občany u nás. Ti by měli být schopni na základě svých znalostí a myšlenkových schopností vidět nutnost a význam rozšíření projektového řízení u nás. Navíc by si měli uvědomit fakt, který P.Zídek zdůrazňuje v závěru svého článku v Lidových novinách, že dnes je už pryč doba velkých intelektuálních osobností, které jako trybuni pokroku ovlivňovali společnost ve vypjatých situacích své doby, ale že každodenní práce anonymních přemýšlivých lidí může vytvořit protiváhu lhostejnosti, naivnosti i hlouposti.[12] Právě na takové občany, kteří jsou ochotni se ve prospěch zavádění projektového řízení u nás angažovat, by se měla Společnosti pro projektové řízení zaměřit.

9) Ostatně český spisovatel J.Žák ve své knize o středoškolských studentech přisoudil tento způsob nazírání na svět dospívající mládeži, která zastává názor, že není důležité se naučit, leč přelstít profesora při zkoušení. Viz: Část čtvrtá, kapitola „Jak obstát při zkoušce“ [14]. J.Žák identifikoval modifikaci této hry v prostředí střední školy. Problém je, že mnozí naši občané, jak vidno, neodrostli ze svých pubertálních let.

10) Budeme-li zkoumat na anglických a amerických vysokých školách proč podporují kolektivní sporty, které jsou de facto součástí výchovy na těchto školách, dostane se nám prosté odpovědi: „Chceme mít zdravé studenty, které potřebujeme naučit jednat v životě fair play a vychovat je ke schopnosti zapojit se v týmu aktivně do společného úsilí dosáhnout úspěchu!“ U nás se pojem týmová práce na školách v moderním pojetí skoro nevyskytuje.

B.Lacko, Oulehla 491, 679 71 Lysice
(lacko@uai.fme.vutbr.cz)

V Lysicích, srpen 1998

P.S.

Autor bude vděčen za jakékoliv připomínky a náměty související s diskutovanou problematikou.