

# OPONENTNÍ POSUDEK

## DISERTAČNÍ PRÁCE

Název práce: **Hodnocení úrovně projektového řízení v České republice se zaměřením na projekty spolufinancované z evropských fondů a na projekty podniků chemického průmyslu**

Autor disertační práce: **Ing. Jana Košťálová**

Oponent: **doc. Ing. Petr Průša, Ph.D.**

---

K posouzení byla předložena disertační práce „**Hodnocení úrovně projektového řízení v České republice se zaměřením na projekty spolufinancované z evropských fondů a na projekty podniků chemického průmyslu**“, která obsahuje celkem 132 stran textu, seznam literatury, seznam příloh, obrázků, seznam tabulek a seznam použitých symbolů a zkratek.

Práce je členěna do čtyř částí a to: Vymezení základních pojmů, principů a souvislostí projektového řízení, Metody a nástroje projektového řízení v rámci životního cyklu projektu, Hodnocení úrovně projektového řízení, Hodnocení úrovně projektového řízení v praxi České republiky. Dále práce obsahuje nečíslovanou kapitolu Metody a zdroje použité při zpracování disertační práce. Členění svojí strukturou odpovídá požadavkům kladeným na vědecké práce, i když se domnívám, že kapitola Metody a zdroje použité při zpracování disertační práce obvykle bývá zařazena mezi číslované kapitoly.

### **Aktuálnost zvoleného tématu**

Problematika hodnocení úrovně projektového řízení se zaměřením na projekty spolufinancované z evropských fondů byla, je i pravděpodobně bude stále předmětem zájmu a to u nás i v zahraničí. Problematika projektů z evropských fondů je velmi důležitá, jak co do objemu vázaných finančních prostředků, tak i z věcného hlediska, a to nejenom u nás, ale i v mnoha zemích Evropské unie. Proto považuji doktorandem zvolené téma za velice aktuální.

### **Splnění stanoveného cíle disertační práce**

**Hlavní cíl disertační práce si doktorandka částečně stanovila** pomocí formulace výzkumné otázky, avšak exaktně specifikovány jsou cíle dílčí a hypotézy.

**Za dílčí cíle si stanovila:**

- identifikovat, charakterizovat a zhodnotit významné metody a nástroje projektového řízení v kontextu životního cyklu projektu,
- analyzovat a zhodnotit úroveň projektového řízení v České republice u projektů spolufinancovaných z evropských fondů v programovém období 2007 – 2013 a navrhnout metodická opatření na zlepšení systému podpory těchto projektů s ohledem na metody a nástroje projektového řízení,
- navrhnout model hodnocení úrovně projektového řízení podniků založený na míře využívání metod a nástrojů projektového řízení a ověřit jeho aplikovatelnost v praxi u vybraných podniků chemického průmyslu,
- navrhnout metodická opatření pro zlepšení úrovně projektového řízení se zřetelem na projekty spolufinancované z evropských fondů pro podniky chemického průmyslu v České republice.

Po prostudování práce musím konstatovat, že stanovené dílčí cíle jsou jasně formulovány a přímo provázány s hypotézami v práci stanovenými.

### **Metody zpracování disertační práce**

Práce obsahuje kapitolu nazvanou „Metody a zdroje použité při zpracování disertační práce“, rozpracovanou pouze na třech stranách textu, kde disertant dává přehled o základních metodách, kterými je analýza, dotazníkové šetření, statistické metody, dekompozice, dedukce, zjevně i syntéza. Tato kapitola se zdá být velmi stručná a jednotlivé vědecké metody nejsou příliš rozpracovány.

Naproti tomu na 45 stranách textu je zpracována kapitola Metody a nástroje projektového řízení v rámci životního cyklu projektu, která již podrobně zpracovává metody a nástroje projektového řízení.

Hypotézy, které doktorandka stanovila, sice nejsou všechny exaktně definovány, avšak lze je pokládat za vědecké hypotézy ve smyslu definice: „Vědecká hypotéza je přijatelný předpoklad umožňující vědecké vysvětlení nějakého jevu. Hypotéza je tvrzení o podstatě určité situace ve světě, je to vědecky zdůvodněný předpoklad možného stavu skutečnosti.“

### **Výsledky disertační práce a nové poznatky, které přináší**

Výsledky disertační práce jsou uvedené v kapitole „Hodnocení úrovně projektového řízení v praxi České republiky“. V předmětné kapitole jsou uvedena opatření, která by měla vést ke zvýšení efektivity poskytování podpory z evropských fondů v dalším programovém období. Dále bych chtěl ocenit



podkapitolu 4.2 Hodnocení úrovně projektového řízení vybraných podniků chemického průmyslu, kde se doktorandka zaměřuje na vlastní výzkum v podnicích chemického průmyslu a navrhuje modely hodnocení úrovně projektového řízení.

Doktorandka předkládá celou řadu zajímavých obecných ale i vlastních konkrétních postřehů, přístupů a výsledků z oblasti hodnocení úrovně projektového řízení.

Jedním z hlavních přínosů disertační práce spatřuji navržení vícerozměrného modelu hodnocení úrovně projektového řízení, který zohledňuje využívání metod a nástrojů projektového řízení v jednotlivých fázích životního cyklu projektu, ale i typ řešených projektů.

Žádám doktorandku, aby v rámci rozpravy objasnila, zda je dostatečné vybrat pouze 1,2 % z celkového počtu projektů k následnému výzkumu (s. 12)? Dále, jestli je dostatečný počet 34,2 % respondentů, kteří se z oslovených vyjádřili (s. 12)? Dále, prosím, o vysvětlení údajů v podkapitole 4.1.1 (s. 87), kde je napsáno, že celkem bylo získáno 171 dotazníků, součet absolutních četností v tabulce 21 (s. 89) pro kritéria 2-10 je 169 pro každé kritérium, ale pro kritérium 1 je součet 171?

### **Přínosy disertační práce pro rozvoj vědy a techniky**

Doktorandka přínosy disertační práce označuje v rovině teoretické i praktické. S touto kategorizací lze souhlasit. Je možné uvažovat i o přínosech v oblasti pedagogické.

Zejména bych ocenil doktorandkou sestavený vícerozměrný model hodnocení úrovně projektového řízení.

### **Závěrečné shrnutí**

Formální úroveň disertační práce je na dostatečné úrovni. Je třeba vytknout zejména jednopísmenné znaky na koncích řádků (v celé práci), dále jsou mezi stranami 43 a 44 vloženy dva bílé nečíslované listy papíru, u vzorců (např.: s. 29 a s. 39) chybí jednotky a na vzorce není odkazováno z textu, do seznamu zkratk se neuvádí zkratky zemí a jednotek (USA, mil., mld.), na stranách 80 – 82 není text černým, ale šedým fontem. Je využívána reprezentativní literatura tuzemská i zahraniční a také kladně hodnotím vlastní publikace autora.

Řešenou problematiku lze považovat za aktuální, a to nejenom v České republice, ale také v zahraničí.

Odpovědi na otázky a připomínky, v posudku uvedené, disertant zakomponuje do prezentace disertační práce nebo vysvětlí resp. zodpoví v rámci rozpravy.

Na základě prostudování předložené disertační práce navrhuji doktorandu, po úspěšné obhajobě, udělení vědecko-akademické hodnosti doktor („philosophiae doctor“ ve zkratce „PhD.“).

V Pardubicích 24. 08. 2015



doc. Ing. Petr Průša, Ph.D.  
oponent

Posudek disertační práce Ing. Jany Košťálové  
**„Hodnocení úrovně projektového řízení v ČR se zaměřením na projekty  
spolufinancované z evropských fondů  
a na projekty podniků chemického průmyslu“**

Doktorandka zpracovala téma v poměrně rozsáhlé disertaci – 155 stran + 9 stran příloh, v kvalitní grafické úpravě a se všemi náležitostmi, které vyžaduje tento druh vědecké publikace. V práci využila rozsáhlý soubor literatury, tuzemské i zahraniční, jehož seznam 192 položek uvedla podle platné normy ISO na konci disertace a na jehož jednotlivé položky průběžně v textu disertační práce odkazuje. Obojí není nijak nadsazené s ohledem na poměrně rozsáhlé téma, na které se autorka zaměřila. Disertační práce je sepsána s využitím terminologie oboru řízení a ekonomika podniku a oblasti projektového řízení. Text je na vhodných místech doplněn obrázky, schémata a grafy, které ho činí dobře srozumitelným. Obsah disertační práce rozvrhla autorka do 4 kapitol, které doplnila o Úvod a Závěr. Samostatně rovněž začlenila odstavec „Metody a zdroje použité při zpracování disertační práce“ na začátek textu publikace.

#### **Aktuálnost a potřebnost tematu disertace**

Problémy, které v naší republice doprovázejí čerpání finanční z strukturálních fondů EU již od začátku tohoto způsobu využívání finančních prostředků v rámci EU, dokládají, že tato problematika je nejen aktuální, ale i velmi potřebná. Letos je opět konstatováno, že ČR zřejmě nevyčerpá značnou finanční částku, kterou mohla z fondů EU pro potřeby našeho hospodářství využít. Kromě řady administrativních příčin, které mají svůj původ v nekvalitní administrativní práci našich státních úřadů, je to i nízká úroveň znalostí projektového řízení, které je u nás podceňováno jak v naší státní správě, tak v našem průmyslu.

#### **Změření a cíle disertace**

Doktoradka se zaměřila na hodnocení úrovně projektového řízení v naší republice. Tato problematika je z hlediska teorie řízení zcela základní. Pro efektivní řízení nestačí jen definovat cíl, který má být dosažen, ale rovněž zjistit výchozí stav a průběžně vyhodnocovat i stavy v průběhu řízení. Domnívám se, že právě tuto skutečnost podcenily předchozí vlády ČR v průběhu patnácti let, kdy nebylo provedeno reálné vyhodnocení stavu znalosti (přesněji – stavu neznalosti) projektového řízení u nás. K dílčím analýzám pak bylo překročeno až



následně, po několika negativních zprávách zástupců EU, které obsahovaly kritiku návrhu a realizace projektů v ČR a poté, co se naše republika ocitla v žebříčku hodnocených zemí EU v čerpání strukturálních fondů na nepříznivých pozicích. Cíle své disertační práce popsala autorka hned v úvodu práce na str. 9 – 11. Na základě negativních rozborů, které byly u nás v odborném tisku i veřejnoprávními médii prezentovány, zformulovala doktorandka 6 hypotéz na str. 10. a následně na str. 11 si pak stanovila 4 dílčí cíle k jejich ověření, aby realizovala základní cíl disertace – úroveň projektového řízení v ČR projektů spolufinancovaných z evropských fondů v podnicích chemického průmyslu.

Cíle si zvolila doktorandka reálné a přínosné.

### **Metody použité při zpracování disertace**

Metody a zdroje, které byly použity při zpracování disertační práce, popsala autorka na str. 12-14. Na str. 12-13 specifikovala postup při zpracování své disertace, na str. 14 pak uvedla přehled použitých jednotlivých obecných technik a metod vědecké práce.

Za přínos považují provedení průzkumu formou dotazníkového šetření, aby byl zjištěn současný stav hodnocení systému podpory projektů EU a dotazníkového šetření o využívání vybraných metod a nástrojů současného projektového řízení českými žadateli o podporu projektů z fondů EU.

Výběr použitých metod považují za správný.

### **Zhodnocení stavu projektového řízení**

Za velmi správný považují autorčin přístup k vymezení základních pojmů, principů a souvislostí současného mezinárodního projektového řízení, který autorce posloužil k následnému hodnocení projektového řízení v ČR. Jednou z chyb, kterých se naše státní instituce i firmy dopouštějí je, že neustále ignorujeme současně platné mezinárodní standardy a používané metody. Proto považují za správné, že autorka uvedla přehled takových mezinárodních dokumentů jako PRINCE 2 od APM, PMBOK od PMI, ICB od IPMA a v neposlední řadě i mezinárodní standardy ISO 21 500 a ISO 10 006, které ČR převzala jako národní normy ČSN. Přehled i základní pojmy uvedla autorka v kap. 1., kde charakterizovala i doporučené techniky a specifické metody projektového řízení (WBS, LFM, CPM, PERT, SMART, RIPRAN, CBA atd.).

Autorka velmi správně zařadila do hodnocení stavu projektového řízení i problematiku organizačních aspektů při zajišťování návrhu a realizace projektů ve firmách a institucích tím, že popsala doporučené organizační normy a potřebu dobře fungující projektové kanceláře (viz

str. 60). V poslední době se u nás projevuje nesprávný názor, který ignoruje organizační aspekty při realizaci projektů.

V odst. 2.6.2 se autorka zabývá aplikací agilních metod v oblasti projektového řízení, což je dnes velmi aktuální a diskutovaná problematika. Text odst. 2.6.2 i následná tab. 17 ukazuje správně výhody agilních metod s ohledem na projekty, které se realizují pro potřeby externího zákazníka, ale i jejich úskalí.

Z přínos považují přehlednou tabulku 18 na str. 63, která ukazuje využitelnost jednotlivých nástrojů a metod projektového řízení v různých fázích projektu.

Autorka správně upozorňuje v odst. 2.8 na význam a potřebu počítačové podpory projektového řízení. V první větě tohoto odstavce na str. 65 tvrdí, že tyto produkty „je možné využít“. Domnívám se, že obecně platí, že ze široké současné nabídky různých produktů (nejznámější uvádí autorka v tab. 20 na str. 68) je správné některé užít, jiné ne. Ale možná měla autorka zdůraznit, že v současném projektovém řízení musí být zajištěna digitalizovaná podoba projektové dokumentace a počítačová podpora komunikace projektového týmu a napojením na firemní informační systém, i když není použit žádný z těchto programových produktů. V opačném případě – orientace na klasickou papírovou projektovou dokumentaci – dochází k nepříznivé situaci, kdy návrh a řízení projektu je realizováno mimo informační systém firmy či instituce, což přináší řadu problémů při realizaci projektu a zvýšení administrativní náročnosti.

Domnívám se, že autorka zvolila správnou základnu procesního vymezení projektového řízení pro následný dotazníkový průzkum a závěrečné vyhodnocení.

### **Vyhodnocení úrovně projektového řízení**

Kap. 3 na str. 70 – 85 představuje vymezení kontextu a stanovení rámce pro následné hodnocení úrovně projektového řízení ve zvolené oblasti, které uvádí autorka v kap. 4.

Jednak analyzuje vybrané modely pro hodnocení úrovně projektového řízení - CMM PM, PRINCE2 Maturity Model, OPM3, OCB (zahraničí), model Hrazdírové-Bočkové, dále komentuje průzkumy úrovně projektového řízení prováděné u nás i v zahraničí a uvádí komentář k podmínkám poskytování podpory operačních programů EU v ČR. Tyto průzkumy se týkají, jak konstatuje autorka, především projektů v oblasti průmyslových firem, financovaných z vnitřních finančních zdrojů. Tento fakt ji posloužil k zformování postupu výzkumu u řešitelů projektů spolufinancovaných z evropských fondů.

Následná kapitola 4, která je těžištěm doktorského výzkumu autorky a její disertace, popisuje shromážděná data, použitý postup a získané výsledky. Realizovaný postup je vlastním



návrhem doktorandky a zkoumaná data jsou získána jejím specifickým dotazníkovým průzkumem.

Výsledky průzkumu jsou dobře graficky zpracovány a komentovány

### **Dosažené výsledky v disertační práci**

Zpracováním kapitol 2, 3 a 4 splnila doktorandka stanovené cíle své disertační práce v plném rozsahu.

Na stránkách 129 – 131 uvádí autorka potvrzení nebo nepotvrzení vyslovených hypotéz a stručně komentuje zjištěná fakta. V odst. 4.2.4 formulovala návrhy na opatření v oblasti projektů spolufinancovaných EU pro oblast projektového řízení.

Výsledky představují přínos pro oblast oboru řízení a ekonomika podniku v chemickém průmyslu a jsou původními a originálními myšlenkami doktorandky.

V oblasti teorie řízení je to analýza modelů pro hodnocení úrovně projektové úrovně a stanovení vlastní metody pro konkrétní hodnocení.

V oblasti praktického managementu podniků jsou to závěry a návrhy doporučení v oblasti projektového řízení pro řízení projektů, které jsou spolufinancovány z evropských fondů.

Obojí má velký význam pro současné zvýšení konkurenční schopnosti našich podniků. Pokud totiž nezvládnou projektové řízení na potřebné úrovni, ztrácejí dosaženou pozici na trhu a nebudou moci využít finančních prostředků EU k investování do nových technologií a pro inovaci svých výrobků a výrobních procesů.

### **Otázky pro obhajobu:**

- 1) V odst. 2.6.2 se autorka zabývá aplikací agilních metod v oblasti projektového řízení, což je dnes velmi aktuální a diskutovaná problematika. Text odst. 2.6.2 i následná tab. 17 ukazuje správně výhody agilních metod s ohledem na projekty, které se realizují pro potřeby externího zákazníka, ale i jejich úskalí. Vzhledem k tomu, že disertační práce je vlastně závěrečnou prací v oblasti výzkumu, mohla by autorka uvést důvody resp. svůj názor, proč se agilní metody (např. metoda SCRUM) v poslední době rozšířily v oblasti projektů výzkumu a vývoje, dokonce více než v zákaznických projektech?
- 2) Které svoje návrhy a závěry by doporučila autorka promítnout do výuky, aby studenti byli po absolvování univerzity v praxi připraveni používat kvalifikovaně současné projektové řízení na potřebné úrovni?



V předložené disertaci jsem neshledal žádná závažná pochybení nebo omyly. Práce obsahuje původní výsledky doktorského výzkumu odborně popsané a přinášející přínos jak pro teorii i praxi oboru. Po jejím prostudování a na základě výše uvedeného hodnocení závěrem konstatuji, že doktorandka Ing. Ing. Jana Košťálová prokázala, že splňuje podmínky uvedené v §47 odst. 4 zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a že je schopna samostatné vědecko-výzkumné práce a proto **doporučuji její disertační práci k obhajobě** a po úspěšném průběhu rozpravy **doporučuji**, aby komise navrhla vědecké radě **udělit jí titul Ph.D.** pro obor řízení a ekonomika podniku.

V Brně 20. 7. 2015



Doc. Ing. Branislav LACKO, CSc.

Vysoké učení v Brně  
Fakulta strojního inženýrství  
Ústav automatizace a informatiky