

AMBIS vysoká škola, a.s.
Katedra ekonomie a managementu

Projektové řízení jako nástroj moderního leadershipu

Studentská esej pro ČMA

Autor: Ing. Martina Baierová, MBA

Praha

2022

Abstrakt

Tato esej vyhodnocuje výsledek výzkumu realizovaného s majiteli/manažery o významu leadershipu v projektovém řízení ve vzdělávací společnosti Humancraft, s.r.o. v současném VUCA světě.

Klíčová slova

VUCA svět, Strategie, projekt, leadership, research

Úvod

Důvodem volby tématu této eseje je snaha poukázat na zvyšující se turbulence v oblasti byznysu, v jejichž důsledku dochází ke změnám v přístupu ke strategickému řízení v důsledku intenzity a nevyzpytatelnosti změn ve vnějším prostředí, a tudíž i uvnitř firem. Firmy proto častěji přecházejí na projektově řízené organizace, které nemají pevně stanovenou organizační strukturu. Předně jde o změnu nastavení mindsetu leadershipu a jeho posunu od tradičního managementu k formě vedení lidí s ohledem na rychle se měnící podmínky chodu firmy.

Tato esej shrnuje výsledky realizovaného výzkumu s majiteli/manažery společnosti Humancraft, s.r.o., který hledal odpovědi na následující výzkumné otázky:

VO 1: Jak může vést nastavení projektově řízené společnosti k adaptabilnějšímu leadershipu v současném VUCA světě?

VO 2: Které aspekty brání společnostem v zavedení projektového řízení?

1. Současné podnikatelské prostředí a význam leadershipu

Novodobý přístup ke strategickému řízení firem je postaven na ICT, ale také na lidech, kteří tyto systémy vyvíjející, vyrábějící a obsluhující. (Fotr, 2020, s. 14). Stoupá význam člověka jako aktivního prvku těchto systémů. Podle Wolfganga Wiesslera¹ je s tímto procesem spojena řada úskalí, jako je nedostatečná kvalifikace zaměstnanců na různých řídicích úrovních nebo vysoké náklady (Visions, 2017). Zvětšila se složitost realizovaných projektů, a to z hlediska zapojování většího množství stakeholderů, jejich interdisciplinarita, obecná dynamičnost trhů, legislativní změny, nebo změny paradigmat ve všech odvětvích. Pro tuto změnu pohledu na svět se objevil pojem VUCA world² (překl. svět). Predikce budoucnosti se stává složitější.

¹ Wolfgang Wiessler, ředitel průmyslových divízi společnosti Siemens.

² Pojem VUCA vznikl na amerických armádních školách a má svůj původ v konci studené války okolo roku 1990, kdy byla situace pro strategické rozhodování nestabilní a nejistá. Toto označení se ujalo v oblasti byznysu po celém

Dochází k vytěšňování složitých matematických predikčních modelů a nahrazování novými řešeními strategických scénářů (Fotr, 2020, s. 14). K realizaci strategií dochází pomocí komplexních projektů, které jsou připraveny složité, nejisté a rizikové situace řešit. Pro jejich uplatnění společnost zpravidla potřebuje reorganizovat tři základní oblasti, a to strategické řízení, organizační strukturu a firemní kulturu společnosti včetně odpovídajícího leadershipu.

V současné době začínají majitelé úspěšných českých i světových korporací zdůrazňovat (Sattler, 2021) důležitost správně formulovat a následně i komunikovat své poslání, vize, cíle i tvorby scénářů, což vnímají jako známku kvalitního leadershipu (Osterwalder, 2012)³. Také se ukazuje, že firemní kultura významně determinuje efektivitu celé organizace. Podle Alexandrový (2020) závislost firemní kultury a řízení organizací byla již mnohokrát zkoumána a byly prokázány dopady různých úrovní této kultury na úspěšnost řízení projektů. Souvislosti se prokázaly především v oblasti leadershipu a efektivního využívání lidských zdrojů s ohledem na jejich kompetence.

2. Definice leadershipu a role leadera

Dle Armstronga (2008, s. 28) je „*Leadership, schopnost vést, je inspirování lidí k tomu, aby vynaložili své nejlepší síly a schopnosti k dosažení žádoucích výsledků, získávání jejich oddanosti dané věci a jejich motivování k dosažení stanovených cílů.*“ Leadership tedy jedná více na základě daných podmínek, určité situace (tzv. situační vedení). Na toto pojetí se podle Jarošové (2016, s. 21) zaměřili autoři Paul Hersey a Ken Blanchard, kteří vyvinuli Model situačního leadershipu II, v němž apelovali na to, aby různé styly vedení byly užívány „*v závislosti na připravenosti (zralosti) podřízených.*“. Jarošová tyto styly definuje jako přímý (direktivní) styl, koučovací styl, podporující styl a delegující styl. V případě řízení projektů jsou tyto situační styly za různých situací využívány různě. Podle Owena (2006, s. 19) se kvalitní leadership zaměřuje na oblasti: *Orientace na lidi* – jde o podporu a pomoc druhým, ale také schopnost dívat se na sebe očima druhých (kvalitní sebereflexe), *Pozitivní přístup* – nevyhledávání problémů, ale jejich řešení a *Profesionalita* – zná svůj podnik, vyznačuje se loajalitou a spolehlivostí.

světě. VUCA je používáno pro moderní leadership. Jde o akronym 4 anglických slov, které představují stav současného světa: V – volatility – proměnlivost – poukazuje na vysokou dynamiku změn, které jsou časté a rychlé, U – uncertainty – nejistota – připomíná náročnost jakéhokoliv predikování, C – complexity – celistvost – znamená propojenost a nelineární souvislosti, jimž je náročné porozumět, A – ambiguity – dvojznačnost – tedy že různá fakta mohou mít různé významy a nelze se omezit pouze na dualitu správně / špatně.

³ Alexander Osterwalder s kolektivem autorů napsal řadu publikací zabývajících se vizualizacemi business modelů.

Zajímavý pohled na lídra a „*dělání leadershipu*“ představuje Radcliffe (2012), který vše shrnul do FED modelu. Jde o tři praktiky, kterými lídr naplňuje svou roli. Jsou to tyto: *F – Future – budoucnost*, kterou začíná veškeré plánování, tedy kam chceme dojít, jak má budoucnost vypadat. *E – Engage – zaujetí* – tedy jednat s lidmi tak, aby s námi tuto budoucnost chtěli uskutečnit. *D – Deliver – vykonání konkrétní akce, samotné uskutečnění*. Lídr prochází při jakékoliv své činnosti všemi třemi těmito praktikami a musí být poháněn touhou a osobním zaujetím.

3. Metodika výzkumu realizovaného ve společnosti Humancraft, s.r.o.

Výzkum realizovaný autorkou eseje ve společnosti Humancraft, s.r.o. byl primárně zaměřený na projektové řízení, ale i na leadership. Hlavní metodou výzkumu byly hloubkové rozhovory v období ledna – února 2022 s pěti spolujemiteli společnosti. Byla zpracována sada devíti základních otázek, které byly položeny online, prostřednictvím platformy TEAMS. Tato esej hodnotí výsledky jen dvou z nich. Další metodou bylo osobní pozorování (autorka práce je součástí týmu spolupracovníků zkoumané společnosti, od začátku roku 2020 jako trenérka a vizuální facilitátorka). Následně byly zpracovány návrhy na možná řešení, tedy na zavedení projektového řízení v organizaci. Pro rozšíření návrhů, které byly autorkou této práce zpracovány, byla zvolena metoda skupinového brainstormingu se spolujemiteli a následná metoda tematické analýzy.

4. Výsledky výzkumu

Firemní kultura a leadership společnosti jsou témata, která Humancraft, s.r.o. nabízí v rámci svých kurzů a aplikují je do vlastní společnosti. Významným prvkem úspěšného leadershipu v Humancraft, s.r.o. je rovnost hlasů při rozhodování, konstruktivní zpětná vazba uvnitř managementu, mezi trenéry i horizontálně mezi trenéry a managementem v psychologicky bezpečném prostředí (za předpokladu, že dojde k negativní události, nebo nesouhlasu). Dále jsou to hodnotící výjezdy (poloformální setkávání) spoluvlastníků 2x ročně. Z tohoto přístupu vyplývá, že ve společnosti panuje všeobecná snaha posouvat sebe i celou firmu kupředu. Lidé jsou vnitřně silně motivováni a zároveň cítí s Humancraft silnou sounáležitost. Důvodem je budování a ctění společných firemních hodnot definovaných na Culture Design Canvas. Vznik canvasu byl iniciován spoluvlastníky, kteří cítili potřebu postavit svou firmu na transparentnosti a jasně stanovených a vizualizovaných firemních hodnotách. Zároveň tento Culture Design Canvas slouží jako PR materiál pro obchodní jednání u klientů.

Využití principů projektového řízení vyvolává mezi spoluvlastníky různé názory a pohledy. Všichni společníci se shodli, že v Humancraft nejsou využívány principy žádné konkrétní metodiky projektového řízení. Již v minulosti proběhly pokusy o zavedení Ganttova diagramu. Neúspěch přikládají nedostatečné důslednosti a nedisciplinovanosti. U marketingových událostí používají checklist (seznam úkolů, bez ohledu na čas, kdy se mu bude jeho řešitel věnovat). Využívaným prvkem projektového řízení je seznam projektů, pravidelné Project Reviews (tzn. dvoutýdenní hovory top managementu a týmu, kde je hodnocen progres práce na projektech), další meetingy a setkání na různých úrovních společnosti s Best Practice/Fuck-up Sharing (sdílení dobré / špatné praxe) jednotlivých členů celého týmu firmy, tedy předávání zkušeností, know-how a zpětné vazby.

Závěr

Z provedeného výzkumu jednoznačně vyplynulo, že společnost Humancraft je implementaci projektového řízení otevřená a vnímaná jako příležitost dalšího růstu společnosti.

Odpověď na VO 1: Jak může vést nastavení projektově řízené společnosti k adaptabilnějšímu leadershipu v současném VUCA světě? V malých časových intervalech musí Humancraft revidovat své strategie a portfolia, držet plochou organizační strukturu a transparentní firemní kulturu, budovat učící se leadership, který pomocí realizace krátkodobějších projektů dokáže svou společnost dovést k vizi, kterou si stanovila. S pomocí řízení projektů její schopnosti výrazně stoupají a je možné změny a přizpůsobení provádět mnohem rychleji a účinněji.

Odpověď na VO 2: Které aspekty brání společností v zavedení projektového řízení? Není možné na základě jediné společnosti učinit přesvědčivý závěr. Nicméně pokud jde o zkoumanou společnost, odpovědí jsou obavy ze ztráty volnosti, které si sama cení a obavy z poměrně velkého úhrnu práce, který zavedení projektového řízení obnáší. Společnost nemá dostatečné znalosti v oblasti řízení projektů a toto vzdělání by znamenalo časové a finanční náklady. Nicméně, projektové řízení je dovedností vysoce strukturovanou a lidé ovládající její principy jsou schopni zvládat vysokou zátěž, tudíž i velké množství práce. Je tedy vysoce pravděpodobné, že by ve společnostech bylo značným přínosem.

Použité informační zdroje:

- AKADEMIEFIRMY.CZ. VUCA. [Online]. [Cit. 2022-06-11]. Dostupné z: <https://www.akademiefirmy.cz/post/svet-vuca>
- ALEXANDROVA, Matilda, 2020. *Impact of Organizational Culture on Project Portfolio Management*. Proceedings of the international scientific conference Hradec Economic Days 2020. [Online]. Academia, April 2020. [Cit. 2022-06-11]. DOI: 10.36689uhkhed2020-01-001
- ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS, 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, a.s.. ISBN 978-80-247-2177-4
- BAIEROVÁ, Martina, 2022. *Projektové řízení jako nástroj moderního leadershipu*. AMBIS, vysoká škola, a.s. Diplomová práce.
- FOTR, Jiří et al., 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-271-2499-2.
- JAROŠOVÁ, Eva, Daniela PAUKNEROVÁ, Hana LORENOVÁ a kolektiv, 2016. *Nové trendy v leadershipu. Koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-479-0
- OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR, 2012. *Tvorba business modelů. Příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. Praha: Albatros Media. ISBN 978-80-265-0025-4
- OWEN, Jo, 2006. *Jak se stát úspěšným lídrem. Leadership v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-1726-3
- RADCLIFFE, Steve, 2012. *Leadership. Lídrem jednoduše a přirozeně*. Praha: Grada Publishing, a.s.. ISBN 978-80-247-4163-5
- SATTLER, Robert, 2021. *Společenský přesah i dlouhodobé cíle. Smyslem korporace není jen zisk, míni šéfové a šéfkyně Česka*. In: Forbes [online]. 2021-11-15 [cit. 2022-04-11]. Dostupné z: <https://forbes.cz/presah-do-spolecnosti-dlouhodobé-cile-smyslem-korporace-neni-jen-zisk-mini-sefove-ceska/>
- VISIONS, 2017. *Pro Evropu je Průmysl 4.0 jedinečnou příležitostí*. [Online]. 2017-07-10. [cit. 2022-04-11]. Dostupné z: <https://www.visionsmag.cz/pro-evropu-je-prumysl-4-0-jedinecnou-prilezitosti>