

# Úroveň projektového řízení v ČR

Markéta Konrádová  
marketa.konradova@cz.ey.com

Petr Knap  
petr.knap@cz.ey.com

**Zeptali jste se v poslední době svých přátel, jak se jim daří v práci? Mnoho z nich se rozpovídá o projektu, kterým chce vedení společnosti zavést něco nového, něco vylepšit či zefektivnit, a jak jim tento projekt zasahuje do jejich normální práce a chodu firmy. Nežřídko komentují zavádění novot s nesouhlasným podtextem. Co je za těmito názory? Nedostatečné řízení změn v podnicích, mizivá a nepromyšlená komunikace se zaměstnanci o přicházejících novinkách nebo nevhodná koordinace aktivit při implementaci projektů ve firmě?**



Podobné otázky a komentáře zazněly i ve výsledcích průzkumu, který do února roku 2006 prováděla společnost Ernst & Young v České republice a znovu jej zopakovala v březnu 2007. Prvního ročníku průzkumu se účastnilo 30 velkých českých společností s průměrnými tržbami 6,5 mld. Kč. Rozložení organizací bylo následující: 21 % společností bylo ze zpracovatelského průmyslu, 17 % obchod a spotřební zboží, 17 % telekomunikace a moderní technologie, 13 % finanční sektor, 8 % jiné služby, 4 % energie, voda, plyn, 4 % státní správa, 16 % jiné.

Podnikové transformace, optimalizace procesů či implementace informačních systémů, to jsou

jen příklady projektů, do kterých se nadnárodní a české firmy ale i státní správa pouštějí čím dál častěji. Zajímalo nás, s jakým úspěchem jsou v České republice řízeny projekty, které svým rozsahem ovlivňují chod celé organizace a náklady s nimi spojené končí obvykle minimálně šesti nulami. A jaké jsou výsledky?

★ 31 % projektů stojí firmu v přímých nákladech více než 2,5 milionu Kč

★ 61 % společností zahájilo v posledních 12 měsících

minimálně 10 nových projektů

★ 81 % projektů trvá mezi 3 - 12 měsíci a obvykle zaměstná tým o 5 - 10 členech

★ Více než 50 % projektů není dokončeno včas a v rámci naplánovaného rozpočtu.

## ÚSPĚŠNOST PROJEKTŮ

Obecným trendem mezi firmami je každoroční zvyšování počtu projektů. Každá druhá dotázaná firma provádí projekt, kterým zlepšuje IT (včetně zavádění informačních systémů), zdokonaluje organizaci či procesy a nebo vyvíjí nový produkt. To je podle zkušeností Ernst & Young v souladu s celosvětovými trendy.

Zástupci velkých českých společností přiznali, že přibližně:

★ 5 % ze všech projektů je úplně zrušeno před plánovaným ukončením

★ 46 % ze všech dokončených projektů se v průměru o pětinu plánovaného času prodlouží

★ 35 % projektů je dokončeno s přesáhnutím stanoveného rozpočtu

Z výzkumu vyplynulo, že hlavními důvody neúspěchu nebo problémů při řízení projektů bývají:

★ Změna zadání v průběhu projektu

★ Nedostatečná podpora ze strany vedení společnosti

★ Nedostatečné či příliš optimistické plánování času a rozpočtu

★ Nedostatek přesvědčivé vize / strategie

★ Problémy v komunikaci

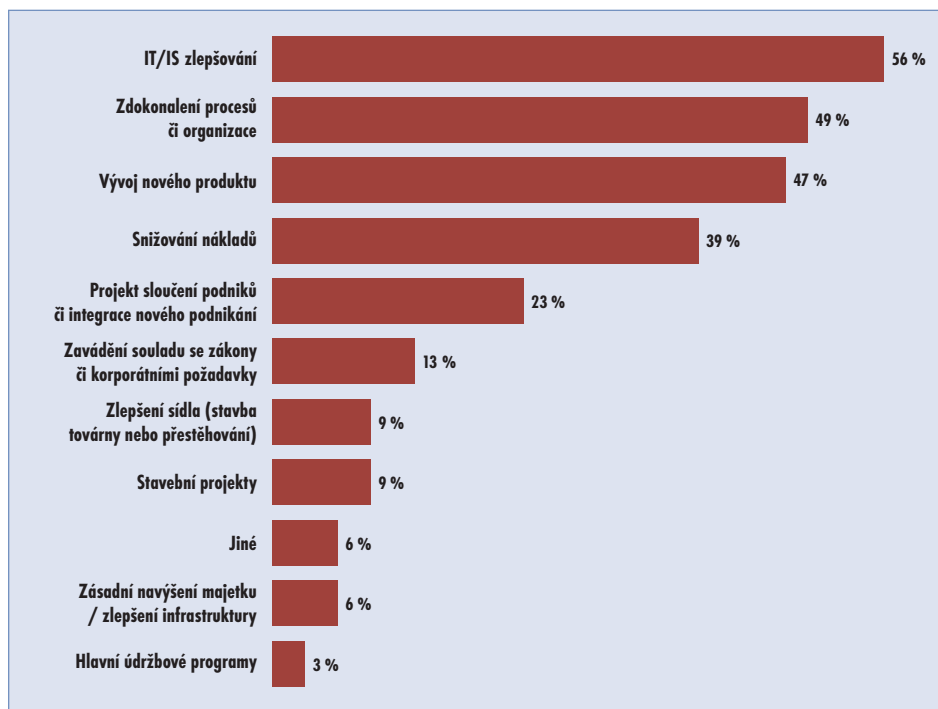
★ Nedostatek kvalifikovaných projektových manažerů, schopných vést komplexní projekty se zdá být všeobecným problémem.

Drtivá většina respondentů uvádí, že nevyčísľují ani přibližné alternativní náklady nebo ztracené podnikatelské příležitosti spojené s neúspěchem projektu.

## PROJEKTOVÍ MANAŽEŘI

České firmy používají pojem „projektový ma-

**Úspěšnější firmy v oblasti projektového řízení považují za klíčové umět uřídit změnu a komunikaci při změnách.**



Obr. 1: Nejčastější typy projektů (Průzkum E&amp;Y 2006)

nažer“ v různém významu. Je to populární název, který obvykle skrývá neporovnatelné pozice. Projektovým manažerem se může nazývat i někdo, kdo prakticky projekty neřídí, jen např. spravuje zakázky klientů. Pouze 40 % firem si uvědomuje důležitost role specializovaného projektového manažera, který se věnuje výhradně „opravdovému“ řízení projektů. Jiné společnosti udržují alespoň neformální skupinu interních zaměstnanců se zkušenostmi s řízením projektů.

★ Prvotní analýza

★ Řízení změny a jejího přijetí v organizaci

Dodavatelé bývají vybíráni převážně na základě ceny a zkušeností v oboru podnikání firmy. Podle zkušeností Ernst & Young využívají outsourcingu jak menší, tak i velké společnosti. Mezi důvody k outsourcingu patří často nedostatek vlastních kapacit, záměr získat know-how i snaha získat objektivní pohled na způsob řízení projektů.

## Vnitřní změny jsou pro vývoj společnosti naprosto zásadní! Lidé, ale nemají rádi změny, o kterých si sami nerozhodnou.

Do role manažera projektu bývají také často dosazováni linioví manažeri či specialisti bez znalosti projektového řízení (PM), což je akceptovatelné nanejvýš u malých projektů. Téměř polovina respondentů výzkumu společnosti Ernst & Young tvrdí, že se u těchto projektových manažerů setkává s nedostatečnými schopnostmi řízení projektů. Některé firmy řeší zvyšování znalostí v této oblasti formou outsourcingu určitých částí projektu, mentoringem či koučingem.

Nejčastěji outsourcované činnosti z oblasti PM zmiňované respondenty jsou:

★ Poradenská podpora ve fázi implementace projektu

★ Celková implementace projektu

### PROJEKTOVÁ KANCELÁŘ

Přibližně polovina respondentů odpověděla, že v jejich společnosti existuje tzv. projektová kancelář (project management office-PMO), která je v 58% podřízená přímo řediteli společnosti. Průměrně pracuje v projektové kanceláři 2,5 člověka.

Projektová kancelář obvykle zajišťuje přípravu a rozvoj metodik řízení projektů, best practices a rozvoj firemních standardů PM. Koordinace vzájemně navazujících projektů a centrální monitoring harmonogramů a rozpočtů všech projektů představují další významnou funkci projektové kanceláře.

Velké telekomunikační společnosti a bankovní domy tvoří projektové komise, jejichž členy bývají zástupci vrcholového vedení, a které dělají přede-

vším zásadní rozhodnutí týkající se portfolia projektů a jejich priorit. V praxi větších projektových kanceláří se v poslední době ustálily také pojmy program a portfolio management.

### ŘÍZENÍ PROGRAMŮ

Programem je někdy nazván komplexní a složitý soubor projektů či rozsáhlá změnová aktivita, kterou při řízení rozdělujeme do dalších projektů. Čili je to jakási nadstavba projektů. Řízení programu vyžaduje kontrolu dodávaných výstupů jednotlivých projektů, určení priorit projektů, řízení návaznosti jednotlivých projektů a řešení rizik, které nejsou pod dohledem jednotlivých dílčích projektů.

### PORTFOLIO MANAGEMENT

Portfolio management se soustředí především na to, aby byly koordinovány programy (včetně přidělování zdrojů dle priorit), projekty a standardní oblast podnikání firmy tak, aby společně navazovaly na podnikovou strategii. Tím by měla být zajištěna maximalizace výhod ze změn, udržení chodu podnikání a zároveň minimalizace nákladů a rizik spojených se změnami. Ze zkušeností Ernst & Young jsou klíčovými rozhodnutími ta, která určují, které projekty a kdy budou realizovány.

### NÁSTROJE ŘÍZENÍ PROJEKTŮ

★ Základními nástroji jsou: (- procento společností, které používají daný nástroj)

- Harmonogram projektu - 100 %
- Odhad nákladů - 100 %
- Zprávy o průběhu projektu - 96 %
- Rozdělení rolí a zodpovědností - 96 %

★ Pozitivním signálem je běžné používání:

- Plánu pro změnové řízení - 81 %
- Záznamů získaných zkušeností - 75 %

★ Podle našich zkušeností nezaslouženě nejméně používanými nástroji jsou:

- Plán pro řízení rizik - 70 %
- Komunikační plán - 62 %

Ze závěrů provedeného průzkumu vyplývá:

★ Větší úspěšnosti při řízení projektů bývá dosaženo centralizovaným a standardizovaným řízením projektových procesů

★ Nacházíme velké rozdíly v přístupu k řízení projektů podle velikosti společnosti a odvětví

★ Celkově respondenti soudí, že podpora, koučing a rozvoj projektových manažerů jsou naprosto základní

★ Zájem firem sdílet své zkušenosti a best practices

Projektové řízení obsahuje řadu nástrojů, jejichž vhodná kombinace a důsledné používání mohou změny ve vaší společnosti nasměrovat a dovést k zamýšlenému cíli. Který z důvodů neúspěchu zvládnutí projektu podle vaší představy je blížký vaší realitě?

Průzkum organizovala společnost Ernst & Young se záměrem dát možnost českým firmám a institucím porovnat se mezi sebou navzájem a najít si ve výsledcích informace a náměty, jak své projektové řízení vylepšit. Na [www.ey.com/cz](http://www.ey.com/cz) najdete zkrácený přehled výsledků tohoto i letošního průzkumu projektového řízení.



Obr. 2: Program a portfolio management