



# Projektové řízení v ČR

# 2015

Zpráva o výsledcích šetření



# Projektové řízení v ČR 2015

Šetření „Projektové řízení 2015“ realizovala PM CONSULTING s.r.o. ve spolupráci se Společností pro projektové řízení, národní asociací projektových manažerů. Cílem šetření bylo zmapovat současný stav a úroveň projektového řízení v České republice a porovnat výsledky s šetřením uskutečněným v roce 2012. Sběr odpovědí probíhal v období března až července roku 2015 formou on-line dotazníků. Do šetření se zapojilo celkem 141 respondentů.

## Klíčová zjištění

- Šetření opakovaně ukazuje, že **největší problémy**, které ohrožují úspěšnost projektů v ČR, jsou **spojené s lidskými zdroji**. Patří mezi ně zejména nedostatečná kvalifikace a nekompetentnost členů projektového týmu či nedostatek kapacit a přetíženost členů týmů.
- Mezi další **zásadní problémy** ohrožující úspěšnost projektů patří **nejednoznačné zadání, nejasně definovaný rozsah či nedostatek plánování, nekompetentnost zákazníka projektu a nedostatečná podpora ze strany sponzora projektu**. Mezi významné problémy patří neurčené změny v průběhu realizace projektu, nedostatečná komunikace či celková kultura v organizaci.
- Více než polovina (59%) organizací, ve kterých respondenti působí, **formálně vyhodnocuje dopady a přínosy** projektů po ukončení jejich realizace. 34% je nevyhodnocuje a 7% respondentů neví, zda jsou vyhodnocovány. V této oblasti došlo oproti roku 2012 ke zlepšení.
- **Projektovou kancelář** celkově disponuje **58% organizací**, ve kterých respondenti působí. Téměř stejný počet organizací, jen o dva respondenty méně, využívá **jednotnou metodiku řízení (56%)**. Podíl organizací s projektovou kancelář a jednotnou metodikou řízení projektů oproti šetření roku 2012 vzrostl.
- Využívání **metod, technik a nástrojů** doporučených jako dobrá praxe je v ČR **stále na nízké úrovni**. Nejvíce využívanými nástroji je plánování cest s využitím kritické cesty, matice odpovědností a identifikační listina projektu. Projektoví manažeři, kteří jsou držiteli některého z mezinárodních certifikátů, využívají doporučené nástroje v průměru **o 15% více**, než necertifikovaní. Nejvýraznější rozdíl je viditelný u **WBS (Work Breakdown Structure)**, který **certifikovaní respondenti používají o 40% více**, než necertifikovaní.



# Problémy ohrožující úspěšnost projektů

Každý respondent byl tážán na pět největších problémů, které ohrožují úspěšnost jeho projektů formou otevřené otázky. Dvě třetiny respondentů (67%) uvedly alespoň jeden problém spojený s lidským faktorem. Více, než polovina respondentů (55%) se potýká s nejednoznačným zadáním či špatně definovaným rozsahem a třetina (34%) poukázala na komplikace způsobené neuřízenými změnami v průběhu realizace.



V oblasti lidských zdrojů byly nejčastěji zmiňovány následující problémy:

- **nedostatečnou kvalifikaci, kompetenci** lidských zdrojů uvnitř projektového týmu nebo na straně dodavatelů (36%);
- **nedostatečné zdroje, přetížení členů projektového týmu** (31%)

**Téměř polovina** respondentů (43%) uvedla jako jeden z nejvýznamnějších problémů **nejednoznačné zadání** (nejasný cíl, zaměňování cíle a přínosů, nejasné zadání atp.) či **nedostatečné plánování**. Samostatně byly sledovány odpovědi týkající se **špatně nebo nejednoznačně definovaného rozsahu (13%)**. Pokud tyto odpovědi přičteme ke skupině odpovědí týkajících se zadání, zjistíme, že na problém zadání, rozsah či plánování poukázalo celkem 55% respondentů.

Další velkou skupinou problematických faktorů jsou **vztahy s klíčovými zainteresovanými stranami (celkem 49%)**. Nedostatečnou podporu od **sponzora či vrcholového vedení organizace zmiňuje 24%** respondentů, nekompetentnost **zákazníka** jako zdroj problémů v projektu uvedlo **25%** respondentů.

Celkem **19% respondentů** poukázalo na problémy týkající se **celkové organizační kultury** subjektu, v němž je projekt realizován, například komplikovaná organizační struktura, špatně fungující procesy v rámci celé organizace. Samostatně byly vyhodnoceny odpovědi, které uváděly jako zdroj problémů **špatně koordinované portfolio projektů** či problémy související s **prioritizací projektů (12%)**.

**Jedna třetina** respondentů (34%) jako problém ohrožující úspěšnost uvedla **neuřízené nebo příliš časté změny zadání** v průběhu realizační fáze.



**Každý pátý respondent** (19%) uvedl jako zdroj problémů **nedostatečnou komunikaci** jak uvnitř projektového týmu, tak s vně.

Přesně **16% respondentů** poukázalo na problémy týkající se **způsobu řízení samotného projektu**, tedy nevyužívání nástrojů projektového řízení, špatně nastaveného procesu řízení projektu, nevyjasnění rolí, nedůslednost projektového manažera atp. **7%** respondentů zmínilo jako problém podcenění či nedostatečnou analýzu **rizik**.

U specifické oblasti **projektů financovaných z fondů EU** všichni respondenti uváděli problémy se zadáváním **veřejných zakázek**, složitou **administrativou** či změny **pravidel** v průběhu realizace projektů.

V šetření z roku 2012 každý respondent uvedl alespoň jeden problém s lidskými zdroji, jako např. nedostatek kvalifikovaných lidí v týmu, přetíženost členů týmu či fluktuace. I další identifikované problémy (změny, zadání, plánování či komunikace) se shodují se závěry šetření v roce 2012.

## Faktory ovlivňující úspěšnost a posuzování úspěšnosti projektů

Respondenti byli také dotázáni na to, aby uvedly tři **vlivy, které přispívají k úspěchu jejich projektů**. Z jejich odpovědí lze nejčastěji vyčíst tyto vlivy:

- zkušenosti, praxe;
- kompetentní a motivovaný projektový tým a dobrý manažer projektu;
- silný a fungující sponzor projektu, podpora vedení organizace;
- zavedená pravidla, procesy, role, vyjasnění odpovědností mezi projektovým a liniovým řízením,
- otevřená komunikace, komunikace na osobní úrovni, sdělování pravdy, pravidelné schůzky týmu;
- stanovení jednoznačného zadání,
- řízení zainteresovaných stran, zejména aktivní komunikace se zákazníkem;
- práce s riziky
- důslednost, akcent na kvalitu, např. zaznamenávání důležitých rozhodnutí a dohod atp.

Co se týká ukazatelů, podle kterých respondenti hodnotí **úspěšnost svých projektů**, nejčastěji byly uváděny prvky trojimperativu a jeho naplnění (výsledek, rozpočet, harmonogram). Kromě těchto základních kritérií se úspěšnost projektu spojuje s **výslednou kvalitou výstupů** odvíjející se od **spokojenosti všech zainteresovaných stran**, zejména spokojenosti **zadavatele či zákazníka** nebo kvalita procesu projektového řízení.

Z výzkumného šetření vyplynulo, **že více než polovina (59%) organizací**, ve kterých respondenti působí, **formálně vyhodnocuje dopady a přínosy** projektů po ukončení jejich realizace. 34% organizací dopady nevyhodnocuje a 7% respondentů neví, zda jsou dopady vyhodnocovány.



# Projektové řízení v české praxi

Z šetření vyplývá, že **více, než polovina respondentů pracuje ročně na čtyřech a více projektech**. Nejvíce respondentů (47%) se ročně účastní práce na 4 - 10 projektech. 5% respondentů dokonce pracuje ročně na více než, 20 projektech.

**Projektovou kanceláří celkově disponuje 58% organizací**, ve kterých respondenti působí. Téměř stejný počet organizací využívá **jednotnou metodiku řízení (56%)**. 41% organizací respondentů využívá jednotnou metodiku řízení projektů a zároveň disponuje projektovou kanceláří. Mezi zmíněnými proměnnými je významná **statistická závislost**. Pokud tedy daná organizace má zavedenu projektovou kancelář, je vysoká pravděpodobnost, že bude využívat i jednotnou metodiku pro řízení projektů.

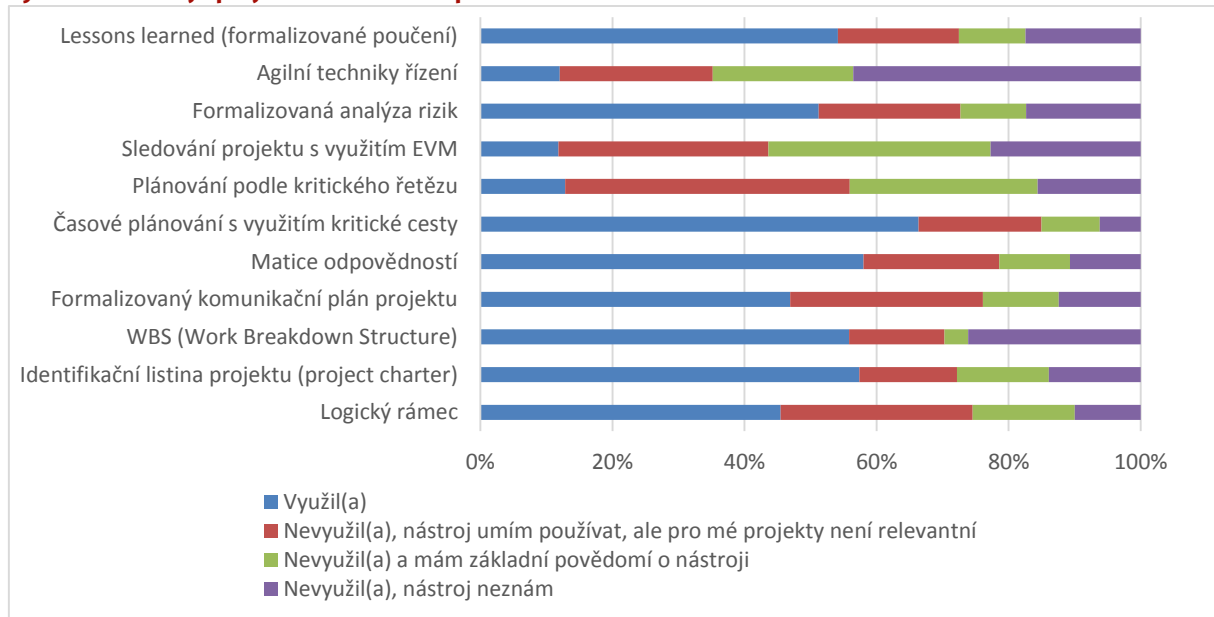
V rámci vyhodnocování byl zjišťován také **vliv využívání jednotné metodiky pro řízení projektů na vyhodnocování dopadů a přínosů** po ukončení realizace projektů. **70% těch, kteří využívají při řízení projektů jednotnou metodiku, zároveň vyhodnocují jejich dopady a přínosy**, 30% respondentů dopady a přínosy nevyhodnocuje. Více než 2/3 organizací s jednotnou metodikou řízení projektů tedy zároveň vyhodnocuje dopady svých projektů.



# Nástroje a techniky projektového řízení

Nástrojem, který je respondenty využíván nejvíce, je **časové plánování s využitím harmonogramu** a kritické cesty, které využívá 66% respondentů. Více, než polovina respondentů (51 - 58%) používá identifikační (zakládací) listinu projektu (project charter), matici odpovědností, formalizovanou analýzu rizik a WBS (Work Breakdown Structure). Zajímavých zjištěním je také to, že **WBS je zároveň nástrojem, který vůbec nezná 26% dotazovaných**. Nejméně známým nástrojem jsou pro respondenty agilní techniky řízení projektů.

## Využívání nástrojů projektového řízení v praxi



**Specializovaný software** na projektové řízení (MS Project, Project Libre/OpenProj, Primavera či další) používá **53% respondentů**. Z toho **84% používá program MS Project**. Je tedy nejpoužívanějším projektovým programem. Častým softwarem, který projektoví manažeři využívají je balíček MS Office a programy pro vytváření myšlenkových map (nejčastěji Xmind a FreeMind).

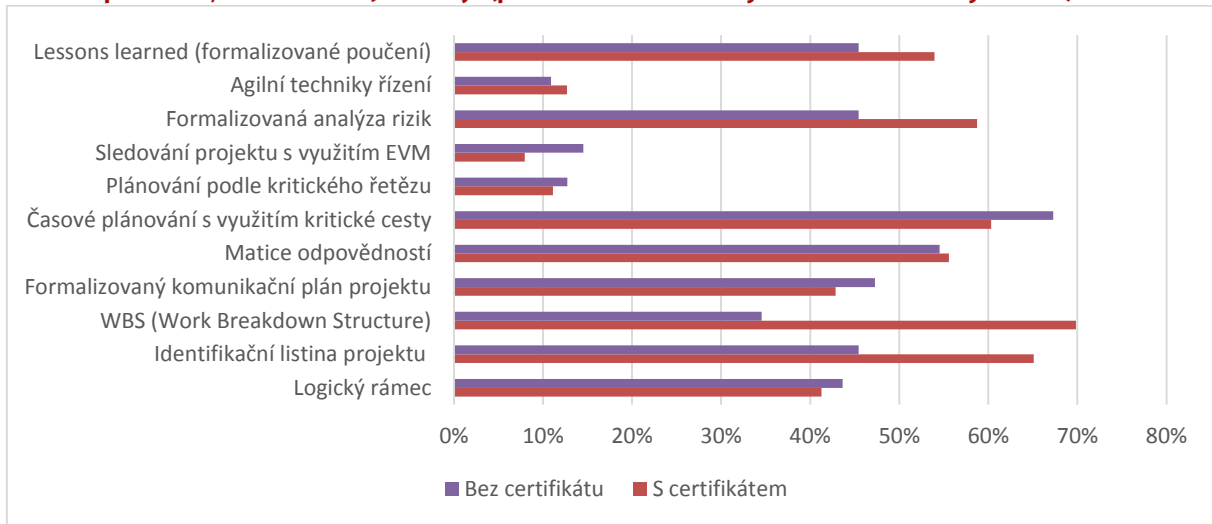
Při porovnání výsledků šetření v oblasti používání nástrojů projektového řízení v roce 2015 s rokem 2012, nedošlo k zásadním změnám.



## Vliv certifikace na využívání projektových nástrojů

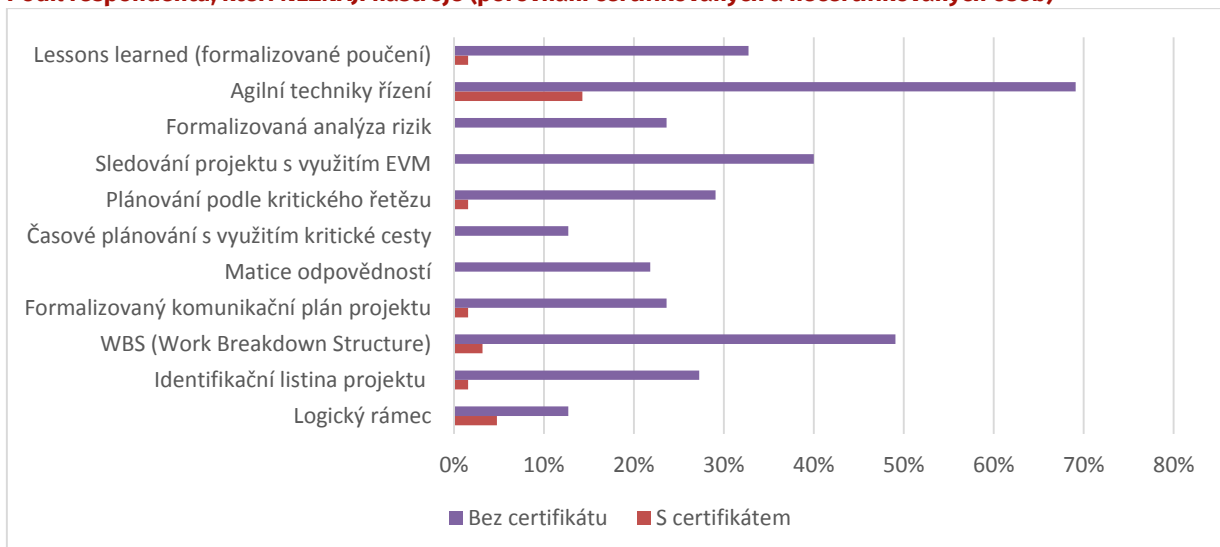
V průměru **používají certifikovaní** manažeři uvedené projektové **nástroje o 15% více** než necertifikovaní. Nejvýraznější rozdíl je viditelný u **WBS (Work Breakdown Structure)**, který **certifikovaní respondenti používají o 40% více**, než necertifikovaní. Nejmenší rozdíl je viditelný u nástrojů: plánování podle kritického řetězu, formalizovaný komunikační plán projektu, časové plánování s využitím harmonogramu a kritické cesty a logický rámec. U těchto čtyř nástrojů nehraje v jejich užívání vliv toho, zda dotyčný vlastní platný certifikát v projektovém řízení či ne.

### Podíl respondentů, kteří VYUŽÍVAJÍ nástroje (porovnání certifikovaných a necertifikovaných osob)



Zajímavá zjištění přináší i opačný pohled. Šetření se zaměřilo na to, **zda má vliv certifikace na neznalost nástrojů**. Výsledky šetření ukazují, že tento **rozdíl je markantní**. Průměrně neznají necertifikovaní manažeři uvedené nástroje o 85% častěji než certifikovaní.

### Podíl respondentů, kteří NEZNAJÍ nástroje (porovnání certifikovaných a necertifikovaných osob)

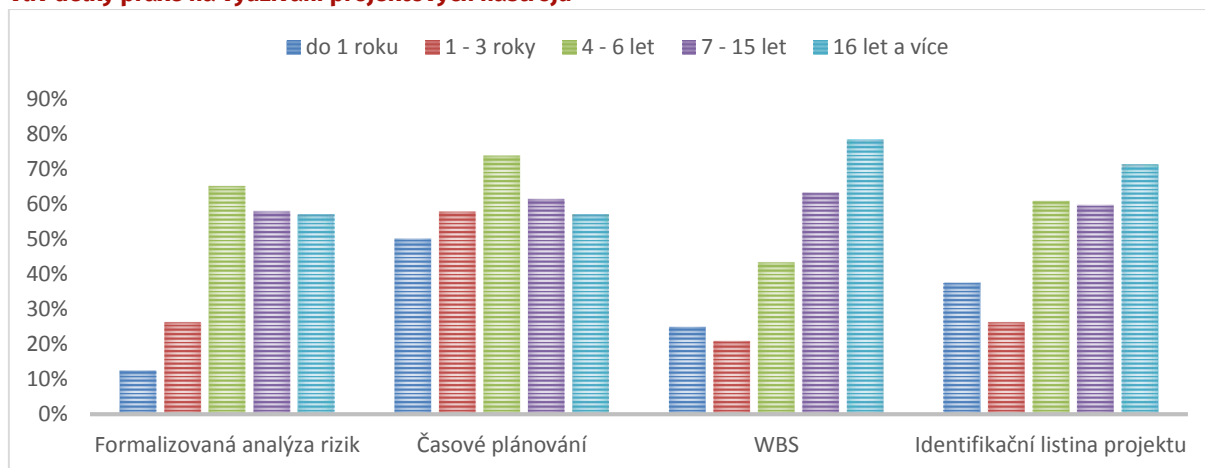




## Vliv délky praxe na využívání projektových nástrojů

Zde jsme se zaměřili na čtyři zcela základní nástroje projektového manažera: **formální analýzu rizik, časové plánování s využitím kritické cesty, WBS a identifikační listinu projektu**. Z výsledků šetření lze vypožorovat, že na **využívání projektových nástrojů má délka praxe vliv pouze u WBS**.

### Vliv délky praxe na využívání projektových nástrojů

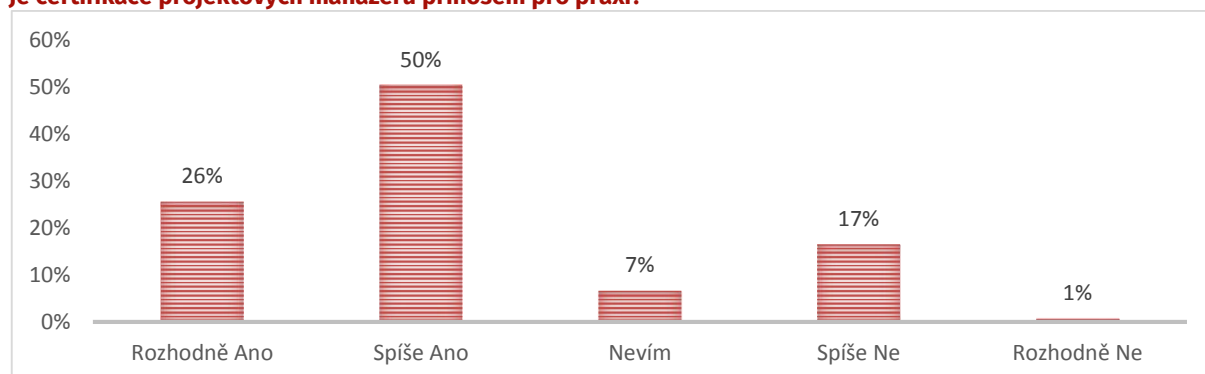


## Přínos certifikace pro praxi

Více než polovina všech respondentů (57%) je držitelem platného certifikátu v projektovém řízení. Z toho 45% držitelů certifikace prošlo certifikací dle standardů IPMA a 32% držitelů má certifikát PRINCE 2.

Celkově sdílí **76% respondentů** (bez ohledu na to, zda jsou, či nejsou certifikováni) názor, že **certifikace projektových manažerů je přínosem pro praxi**. 26% respondentů si je tímto tvrzením bezpodmínečně jisto, 50% tvrdí, že spíše ano. V této oblasti došlo od průzkumu z roku 2012 ke změně, **důvěra v přínos certifikace mírně klesla**. O přínosu certifikace pro praxi bylo rozhodně přesvědčeno téměř 40% respondentů, a téměř o 10% respondentů odpovídalo na tuto otázku před třemi lety negativně.

### Je certifikace projektových manažerů přínosem pro praxi?





# Charakteristika respondentů

Výzkumný vzorek tvoří osoby působící v široké škále oborů a organizací, čímž byla zajištěna reprezentativnost šetření.

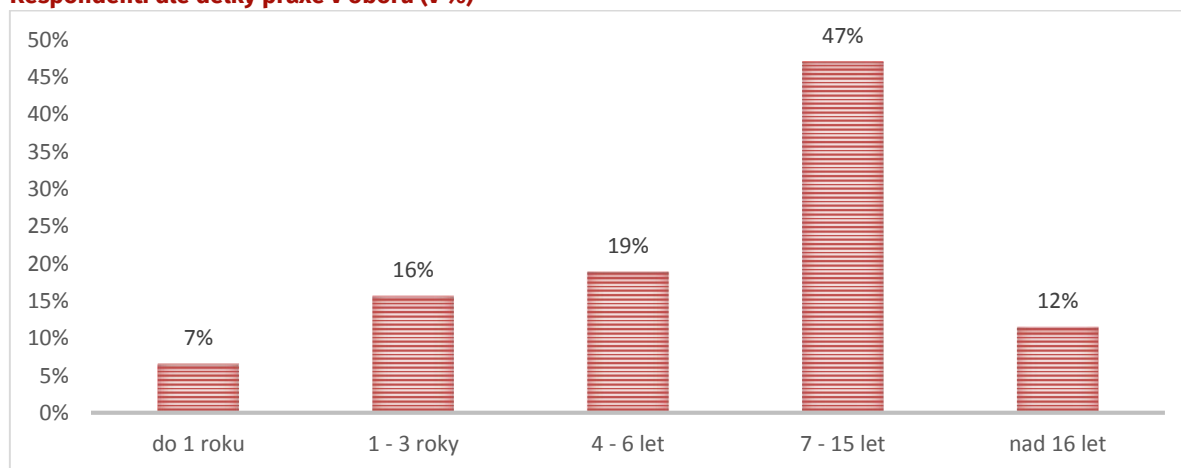


„Typický respondent“

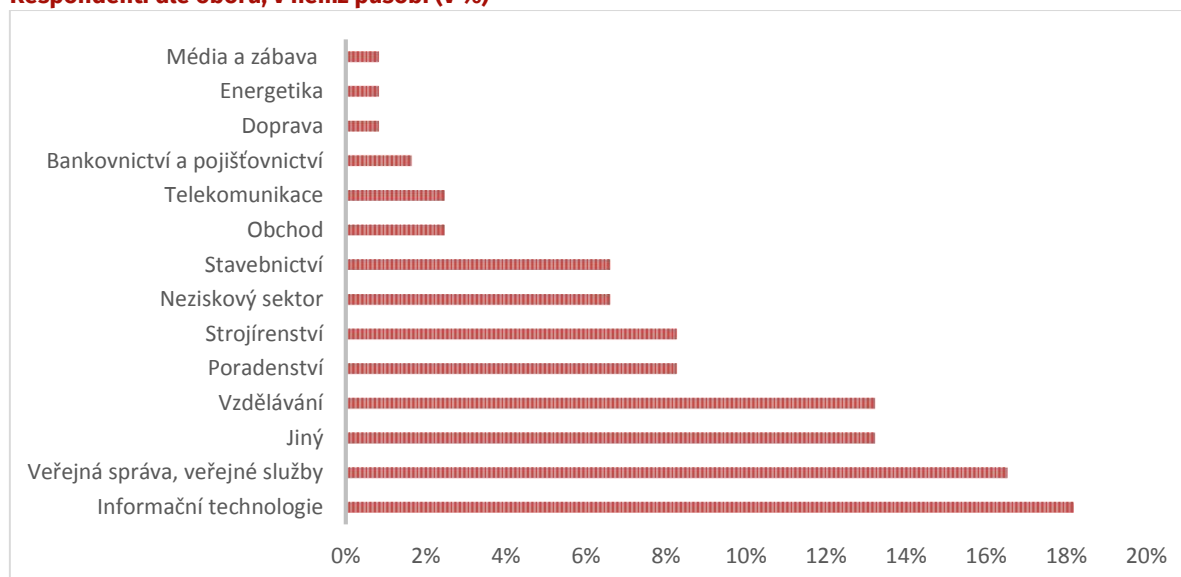
Typického respondenta lze charakterizovat takto:

- byl zapojen do **4-10 projektů**;
- souhrnný **rozpočet** jeho projektů byl **více než 51 mil. Kč**;
- délka **praxe** v oblasti projektového řízení je **7-15 let**;
- pracuje na pozici **projektového manažera** v organizaci s **více než 500 zaměstnanci**;
- **není držitelem mezinárodně uznávaného certifikátu** v oblasti projektového řízení.

## Respondenti dle délky praxe v oboru (v %)



## Respondenti dle oboru, v němž působí (v %)



Struktura respondentů je pestřejší, než ve výzkumu z roku 2012, ve kterém dominoval obor IT (33,6%) a žádný jiný obor nepředstavoval více, než 9% respondent.



## Autorský tým



### Jiří Krátký

Tel.: 777 140 513, e-mail: kratky@pmconsulting.cz

Certifikovaný projektový manažer IPMA® Level C, PMI® Project Management Professional a certifikovaný konzultant pro řízení projektů IPMA® PMC.

V současnosti zastává pozici výkonného ředitele PM CONSULTING s.r.o., zabývá se poradenstvím při rozvoji projektového řízení v organizacích, tvorbou a realizací tréninků praktického projektového řízení, simulačních her. Vytvořil první český otevřený videotrénink projektového řízení na portálu SEDUO.CZ.

Projektovému řízení se věnuje od roku 2000. Celkem 6 let působil ve vedení Společnosti pro projektové řízení. Je spoluautorem 2 knih o projektovém řízení.



### Jakub Lokaj

Tel.: 721 262 116, e-mail: jakublokaj@centrum.cz

Jakub Lokaj vystudoval v roce 2014 obor sociální patologie a prevence a v současné době studuje navazující obor sociální pedagogika na Univerzitě Hradec Králové.

V průběhu studia absolvoval stáž v Michiganu (USA).

Ve své diplomové práci se věnuje tématu projektového managementu v sociálních službách.



# O společnosti PM Consulting s.r.o.

**Žijeme projektovým řízením.** Naším úsilím je být centrem excelence v oboru. Ovlivňujeme podobu projektového řízení v ČR. Píšeme o projektovém řízení knihy, články, provádíme výzkumy o stavu projektového řízení, účastníme se odborných akcí u nás i ve světě a sami řadu aktivit pro komunitu projektových manažerů organizujeme.

Disponujeme manažery projektů a konzultanty s mnohaletými zkušenostmi s řízením projektů a současně znalostmi potvrzenými mezinárodní certifikací ve světových standardech řízení projektu (IPMA®, PMI®, Prince2®).

Dodáváme řešení ve třech základních oblastech:

## Řízení projektu

- Námi dodaný projektový manažer převezme řízení Vašeho projektu.
- Využíváme spolehlivých metod a principů dobré praxe v souladu se zdravým rozumem.
- Můžeme vytvořit tým s Vaším manažerem; po ukončení projektu tak znalosti neopustí Vaši organizaci.

## Poradenství

- Zavádění projektového řízení a projektové kanceláře, nastavení a optimalizace procesů, řízení portfolia.
- Individuální podpora projektových manažerů při řízení jejich projektů.

## Trénink a profesní rozvoj

- Simulace: Učení na realisticky simulovaném projektu, intenzivní prožitek a důkladná zpětná vazba.
- Hard skills: Plánování, řízení, vyhodnocování úspěšnosti, SW podpora aj.
- Soft skills: Sebeřízení, leadership & motivace, týmová spolupráce aj.
- Přípravy k mezinárodním certifikacím: IPMA®, PMI®, Prince2®.

**Jsme partneri Vašich projektů.**





**Společnost pro projektové řízení, z. s.** je profesní organizace zastřešující projektové manažery v České republice. Jsme nejvyšší odbornou, mezinárodně uznávanou autoritou v otázkách projektového řízení a řízení prostřednictvím projektů v České republice, a to nezávisle na existenci odlišných standardů a metodik.

## Nabízíme

- ✓ Certifikaci projektových manažerů dle mezinárodního standardu International Project Management Association (IPMA). Tato certifikace je nástrojem pro ověření profesní způsobilosti projektových manažerů a je k dispozici v českém i anglickém jazyce.
- ✓ Vydáváme a rozvíjíme Národní standard kompetencí projektového řízení podle IPMA (CzNCB) jako základ pro to, co má znát projektový manažer na různých stupních seniority. Tento standard také uvádí, jaké nástroje a techniky jsou pro oblast projektového řízení vhodné, a která literatura je kvalitní. Standard rovněž obsahuje i kvalitní mezinárodní slovník pojmů v oblasti projektového řízení.
- ✓ Pořádáme soutěž Projektový manažer roku, jejímž posláním je hodnotit nejvýznamnější a nejúspěšnější projektové manažery, manažerky a samotné projekty ve veřejném, soukromém i neziskovém sektoru, napříč všemi odvětvími a mezinárodně uznávanými standardy projektového řízení (IPMA®, Prince2® a PMI®) v České republice.
- ✓ Každoročně pořádáme odborné konference, profesní setkání Quo Vadis PM? a řadu odborných workshopů Afterwork.
- ✓ Partnerství v oblasti vývoje, lokalizace a výkladu norem, které projektové řízení řeší nebo s ním bezprostředně souvisejí (např. ISO 21500), a to na národní i mezinárodní úrovni.
- ✓ Partnerství v oblasti nastavování principů a pravidel pro realizaci projektů, a to jak v soukromém, tak i ve veřejném sektoru.
- ✓ Partnerství v oblasti posuzování kvality projektových záměrů realizovaných z veřejných i soukromých prostředků.
- ✓ Odbornou podporu pro nakladatelství při recenzích a jazykových překladech odborné literatury v oblasti projektového řízení.
- ✓ Prostřednictvím akreditovaných vzdělávacích programů nabízíme i školení, odborné konzultace a poradenství v oblasti projektového řízení.