

Aktuální situace v oblasti projektového řízení v českých organizacích



Výsledky dotazníkového šetření 2015

Informace uvedené v tomto dokumentu jsou výsledkem dotazníkového šetření, které bylo realizováno v rámci **studentského projektu SGS 21073 „Analýza metodik projektového řízení v malých, středních a velkých firmách v ČR“** financovaného z prostředků Studentské grantové soutěže.

Na dotazníkovém šetření a následném vyhodnocování dat se podíleli studenti navazujícího a doktorského studia Ekonomické fakulty Technické univerzity v Liberci v rámci kurzu Řízení projektů. Pro účely tohoto výzkumu byly prostřednictvím e-mailu s odkazem na elektronický dotazník osločovány organizace jak ze ziskového, tak i neziskového sektoru, jejichž kontakty byly přístupné prostřednictvím databázového řešení MagnusWeb od společnosti Bisnode.

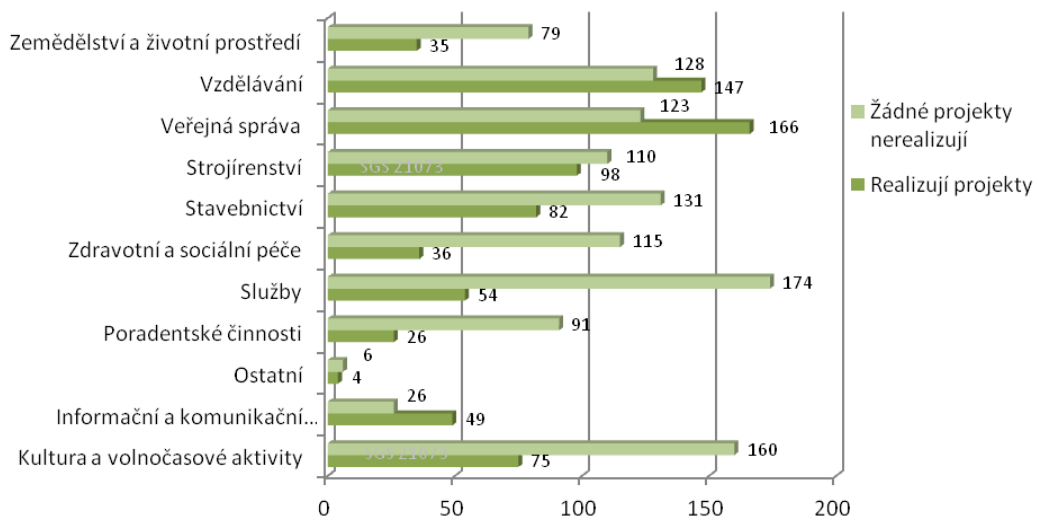
Charakteristika respondentů

Šetření, které pobíhalo v období od ledna do května roku 2015, se zúčastnilo celkem 1917 respondentů z různých ekonomických sektorů. V úvodní části ankety byli respondenti dotazováni, zda realizují v rámci svých aktivit projekty. Z šetření vyplynulo, že projekty z nich realizuje pouhých 40 % (772), přičemž nejvíce projektů je realizováno v oblastech vzdělávání a veřejné správy. Mezi odvětví, u kterých můžeme rovněž tvrdit, že jsou více projektově založena, patří také stavebnictví a strojírenství.

Ve finálním vzorku organizací (1917) účastnících se elektronického dotazování převažovaly především organizace z oblasti Severovýchod (724 respondentů), tedy z Libereckého, Králové-Hradeckého a Pardubického kraje. Ostatní územní celky (NUTS2) byly zastoupeny v menší míře pohybující se v rozmezí 125 až 243 respondentů.

Obsah

Charakteristika respondentů	1
Implementace projektových nástrojů a metodik	3
Využívání ICT při řízení projektů	4
Úspěšnost projektu a projektová selhání	5
Komunikace a složení týmu	6
Shrnutí výsledků šetření	7



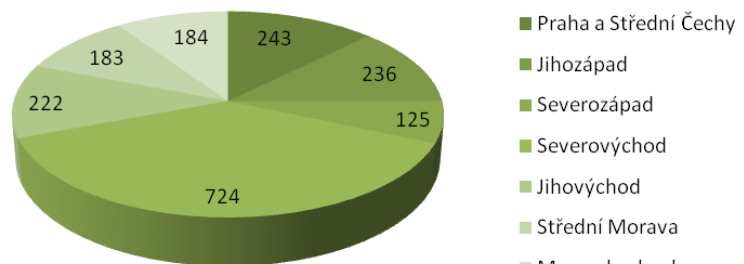
Ve finálním vzorku organizací (1917) účastnících se elektronického dotazování převažovaly především organizace z oblasti Severovýchod (724 respondentů), tedy z Libereckého, Královéhradeckého a Pardubického kraje.

Složení respondentů z hlediska obratu a počtu zaměstnanců

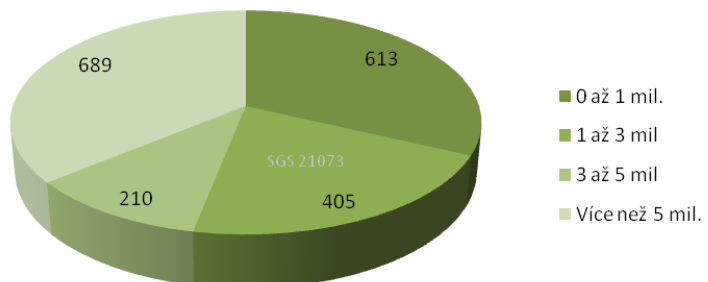
Z hlediska obratu mezi respondenty převládaly organizace s ročním obratem vyšším než 5 mil. Kč (689 respondentů, 36%), což lze částečně přičítat vysokému podílu respondentů z oblastí státní správy, vzdělávání a zdravotní péče, kteří tuto kategorii obratu uvádějí nejčastěji. Druhou nejvíce zastoupenou kategorií byly společnosti s obratem do 1 milionu korun, které tvořily 32% (613 respondentů) z celého vzorku.

Dle počtu zaměstnanců mezi respondenty převládaly malé a střední organizace, přičemž největší procento tvořily společnosti s jedním až pěti zaměstnanci (876 respondentů), 6 až 10 (313 respondentů) a 11 až 50 zaměstnanci. Organizace s více než 50 zaměstnanci byly mezi respondenty zastoupeny jen menším podílem. Společnosti s obratem nižším než 1 milion a malým počtem zaměstnanců (1-5) častěji uvádějí, že žádné projekty nerealizují. Nejvíce projektů naopak realizují středně velké společnosti s obratem 3-5 miliardů a s 11-50 zaměstnanci.

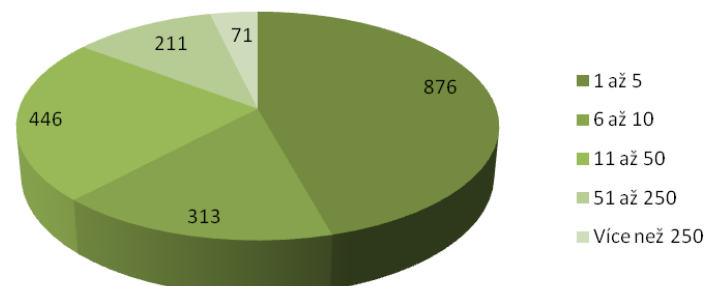
Počet respondentů dle jednotlivých územních celků



Počet respondentů dle průměrného obratu



Počet respondentů dle průměrného počtu zaměstnanců





Úroveň využívání projektových nástrojů

Využívání mezinárodních projektových standardů má dopad i na znalost a počet nástrojů, které dané organizace při řízení projektů využívají. Respondenti byli dotazováni, zda znají či používají nejběžnější projektové nástroje. Na tuto otázku odpovědělo 332 respondentů, že jim žádný z uvedených nástrojů nic neříká, přičemž 307 z nich nepoužívalo žádné projektové metodiky nebo mělo zavedenu metodiku vlastní.

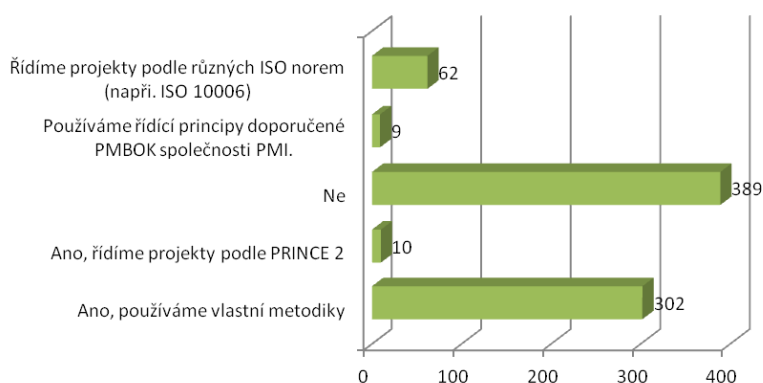
Nejpoužívanějším nástrojem se zdá být studie proveditelnosti, kterou zmínilo 30% organizací. Mezi hojně využívané patří rovněž nástroje pro kontrolu nákladů (25,5%) a v menší míře poté Ganttův diagram (11%) a komunikační plán (10%). Ostatní nástroje byly zastoupeny jen okrajově.

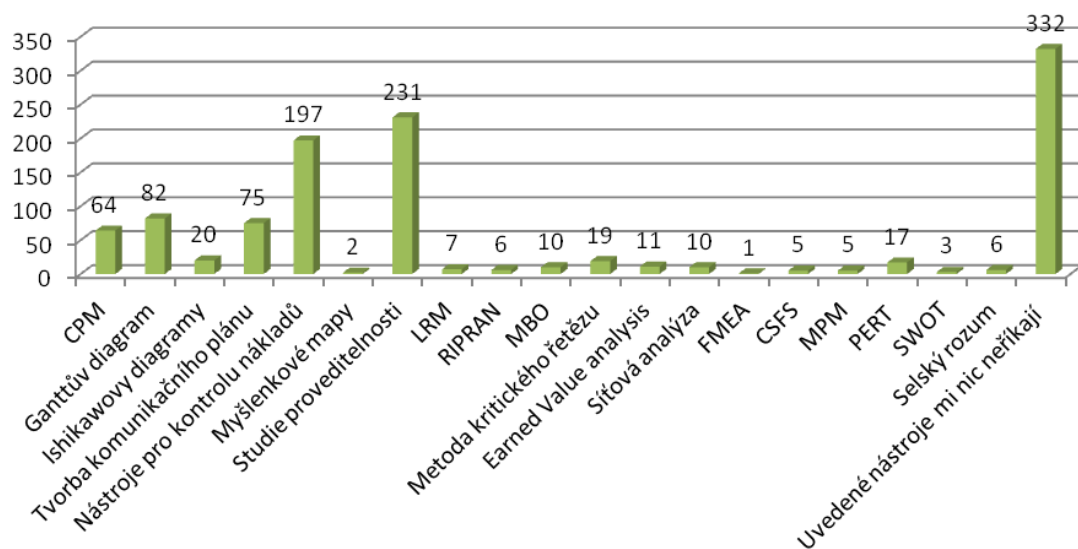
Organizace řídicí se mezinárodně uznávanými standardy mnohem častěji využívaly více projektových nástrojů než ostatní respondenti. Celkově však mezi respondenty převládaly organizace, které uvedené projektové nástroje neaplikovaly vůbec, nebo používaly pouze jeden z nástrojů. Řízení projektů pomocí alespoň dvou nástrojů realizuje 16% organizací, tři nástroje používá 9% a více jak tři pouhých 6%.

Implementace projektových nástrojů a metodik

Z realizovaného průzkumu vyplývá, že situace v oblasti projektového řízení v českých organizacích není zcela uspokojivá. Až 50% (389) respondentů, kteří se podíleli na tomto průzkumu a kteří pravidelně realizují projekty, nemělo implementováno žádné standardizované projektové postupy. Mezinárodními standardy (PRINCE2, PMBOK či ISO normy) se řídí pouhá 4% dotazovaných organizací. Na druhou stranu vlastní projektové postupy používá 39% organizací. Za překvapivý výsledek lze považovat poměrně vysoké procento (44%) organizací využívajících služeb externích projektových poradců a agentur.

Za pozitivní můžeme označit zjištění týkající se substituce chybějících interních znalostí znalostmi externími, jelikož 99% organizací, které neměly vytvořeny vlastní projektové postupy, využily při realizaci projektů odborný projektový dohled zajišťovaný externím subjektem. Nízké zastoupení respondentů řídicích se mezinárodními standardy lze pravděpodobně přičítat malému povědomí o jejich existenci či přílišné finanční náročnosti pro některé organizace. Poslední domněnku potvrzují i získaná data, jelikož v 72% byly tyto normy aplikovány organizacemi, které dosahovaly průměrného ročního obrátu vyššího než 5 milionů korun. Stejně tak tyto standardy byly častěji (51% případů) implementovány společnostmi s více než 50 zaměstnanci.





Organizace řídící se mezinárodně uznávanými standardy mnohem častěji využívaly více projektových nástrojů než ostatní respondenti.

Využívání ICT při řízení projektů

Z hlediska projektových a komunikačních ICT nástrojů stále ještě v organizacích dominují e-mail (využívá 96% společností) a telefon (94%) jako stěžejní prostředky.

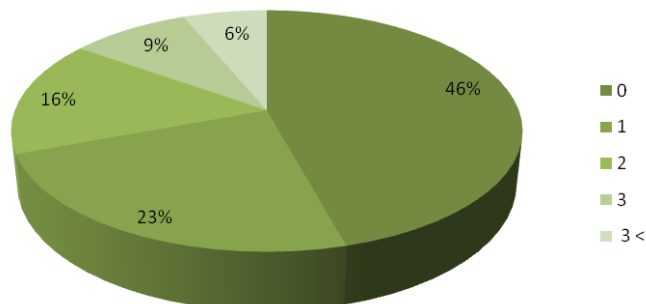
Naopak ostatní softwarová řešení a online aplikace nenachází u českých organizací významného uplatnění. Veřejná úložiště a platformy pro sdílení dokumentů nezná nebo nepoužívá 71% organizací.

Nicméně 27% z dotazovaných projektově orientovaných organizací má vytvořenu vlastní interní platformu poskytující stejné nebo rozšířené funkce jako úložiště veřejná.

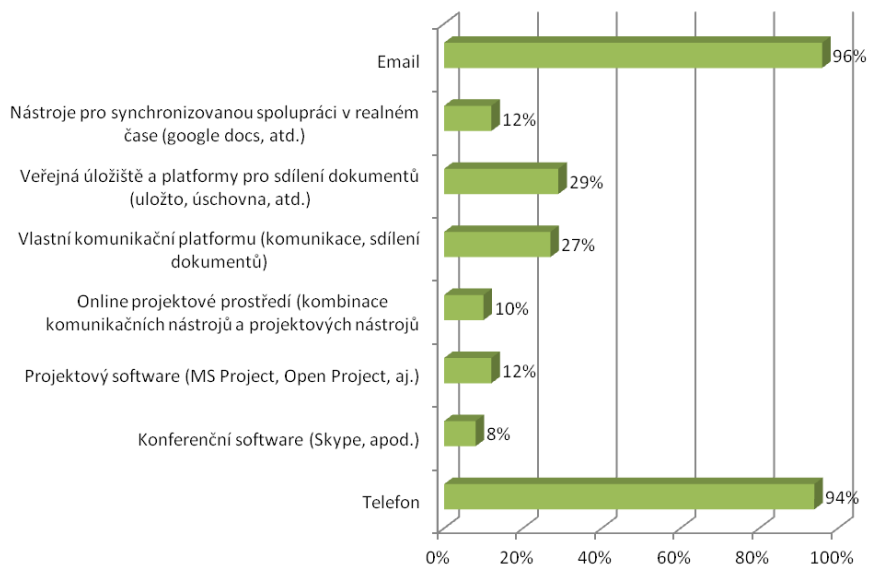
Pomocí specializovaného projektového softwaru (MS Project, Open Project, aj.) řídí projekty pouhých 12%.

Online prostředí sdružující jak projektové, tak i komunikační nástroje vlastní nebo aktivně využívá 10% organizací.

Průměrný počet aplikovaných projektových nástrojů



Informační a komunikační technologie v projektovém řízení





Úspěšnost projektu a projektová selhání

Na základě subjektivního hodnocení úspěšnosti projektů, které respondenti uvedli, byla sestavena procentuální škála rozdělující organizace podle dosažené míry úspěšnosti (MÚ) na organizace s vysokou (90% až 100%), střední (80% až 89%), nízkou MÚ (70% až 79%) a na organizace, které nejsou v realizaci projektů úspěšné. Respondenti účastníci se tohoto šetření patřili ve 46% do kategorie neúspěšných organizací. Nízká MÚ dosáhlo 14% respondentů, střední 18% a vysoké míry pouhých 22%. Tato situace není nijak příznivá, jelikož i v případě úspěšných projektů může být uváděná míra zkrácena metrikami, které jednotlivé organizace používají k měření projektových cílů. Za úspěšný je považován takový projekt, který naplňuje cíle v takové míře, v jaké byly naplánované a ne jen v té akceptovatelné.

Nejčastější problémy

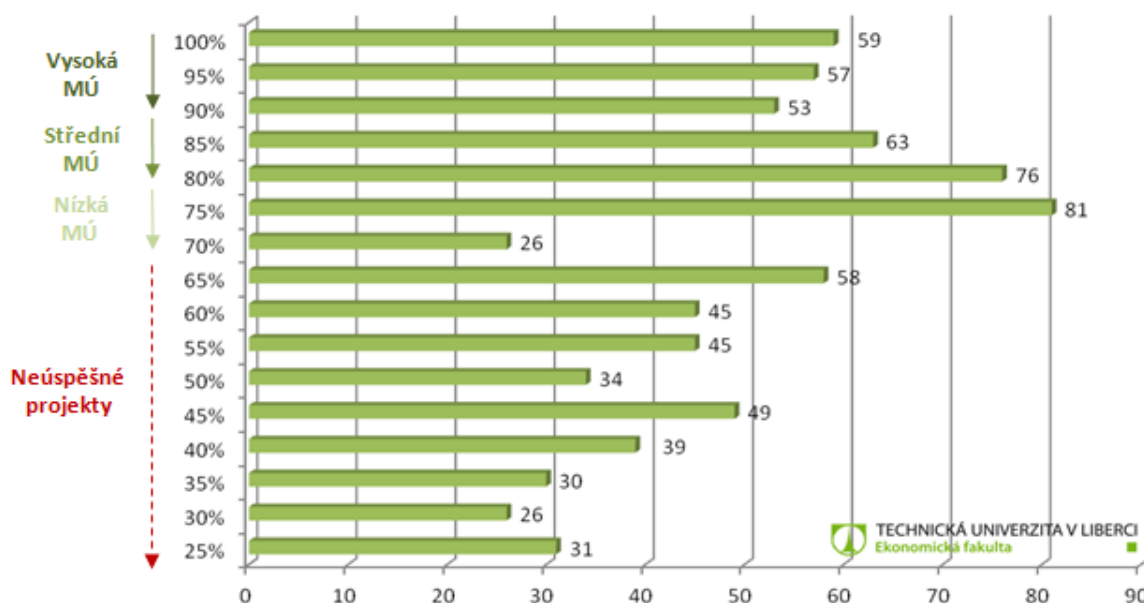
Organizace, které dosahovaly menší úspěšnosti, častěji uváděly větší počet problémů, jímž musely při realizaci projektů čelit.

Mezi nejfrekventovanější problémy patřily nejasnosti v administrativním procesu, které se objevovaly především u organizací financujících projekty z programů Evropské unie či České republiky.

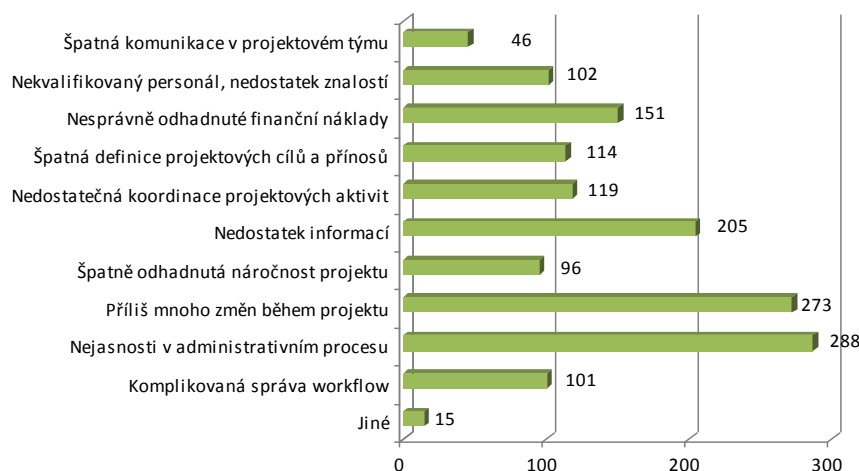
Dalším významným problémem objevujícím se u většiny respondentů bylo příliš mnoho změn během projektu. Toto může být důsledkem nedostatečného plánování a nepravidelných kontrol.

Velké množství změn bylo jako problém zmiňováno většinou v kombinaci s dalšími komplikacemi v podobě nesprávně odhadnutých finančních nákladů a špatně definovaných cílů a přínosů, které jsou znakem špatného plánování a malých zkušeností v oblasti řízení projektů.

Kritickým bodem projektového řízení v českých organizacích se rovněž zdá být projektový tým a kvalifikace jeho členů. Nedostatečné vzdělání a častá fluktuace zaměstnanců byly organizacemi označovány za závažný problém komplikující předávání znalostí a řízení dalších projektů.



Nejčastější projektové problémy



Organizace, které dosahovaly menší úspěšnosti, častěji uváděly větší počet problémů, jímž musely při realizaci projektů čelit.

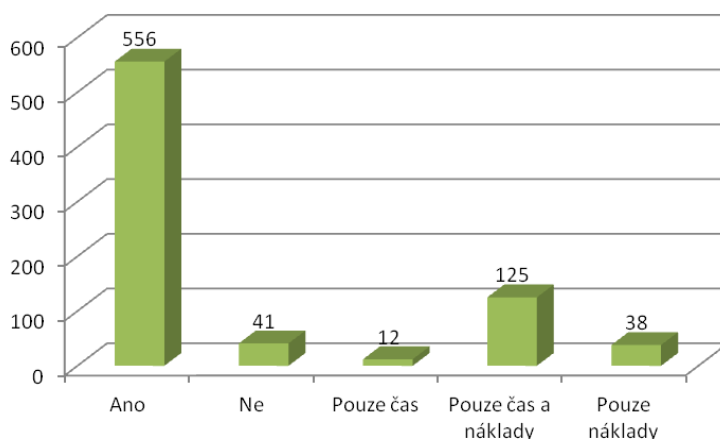
Monitoring a kontrola

Přesto, že velké množství změn bylo respondenty uváděno jako hlavní příčina možných selhání, změny byly zaznamenávány 55% organizací. Nepravidelně změny monitorovalo 21% a k žádnému řízení změn se přiznalo 24%.

Stejně příznivé výsledky byly zaznamenány i v oblasti sledování cílů spadajících do projektového trojimperativu. Všechny tři faktory (čas, kvalita, náklady) pravidelně sleduje 72%, pouze čas a náklady monitoruje jen 16% organizací.

Nejvíce opomíjeným faktorem byla v tomto směru kvalita. Například plán kvality vytváří 33% respondentů, zatímco zbylých 67% tento nástroj nezná, popřípadě ho nepovažuje za nutný. Většina společností provádí pravidelné projektové kontroly (74%), avšak některé tak činí pouze fiktivně (21%) - tedy kontroly zapisují, aniž by je ve skutečnosti realizovaly. Mnoho změn může také souviset s podceněním řízení projektových rizik. Nástroje pro řízení projektových rizik dlouhodobě aplikuje 35% organizací a 29% pouze na začátku projektu či v plánovací fázi.

Monitorování projektového trojimperativu (čas, kvalita, náklady)



Komunikace a složení projektového týmu

Významným problémem neúspěšných organizací byla také komunikace, respektive sdílení informací mezi jednotlivými členy projektových týmů. Tento nedostatek se častěji vyskytoval u týmů, které měly jen omezenou možnost vzájemného kontaktu kvůli geografické vzdálenosti, tudíž komunikovaly téměř výhradně prostřednictvím ICT nebo kombinovaly osobní schůzky s komunikací elektronickou.

Respondenti v dotazníku zmínili nízkou kvalitu vzdělání zaměstnanců, kteří se podílejí na projektech. Výsledky šetření však napovídají, že vedoucí projektoví pracovníci mají dostatečnou kvalifikaci buď v podobě projektového vzdělání či dlouholeté zkušenosti. Pouze 30% respondentů uvedlo, že jejich řídicí pracovníci nemají žádné vzdělání ani zkušenosti. Na druhou stranu 20% vedoucích pracovníků má jak projektové vzdělání, tak i bohaté zkušenosti v dané oblasti. Hlavním problémem se tedy zdá být přenos znalostí, který navíc může být ztížen již zmiňovanou fluktuací zaměstnanců. Způsobem, jak se tomuto odlivu znalostí bránit, je vytváření znalostní databáze. Bohužel však této nástroj není mezi organizacemi příliš rozšířený - 21% o existenci znalostních databází vůbec neslyšelo a 39% je nevyužívá z důvodu nedůvěry v jejich efektivnost popřípadě kvůli přílišné náročnosti jejich vytváření a následné správy.



Shrnutí výsledků šetření

Data získaná v dotazníkovém šetření, kterého se zúčastnilo 1917 firem a organizací působících ve veřejném sektoru, nám pomohla identifikovat oblasti projektového řízení, jež jsou pro české firmy a organizace nejvíce problematické.

Mezi pět nejčastěji uváděných problémů patřily:

- Nejasnosti v administrativním procesu
- Příliš mnoho změn během projektu
- Nedostatek informací
- Nesprávně odhadnuté finanční náklady
- Nekvalifikovaný personál, nedostatek znalostí

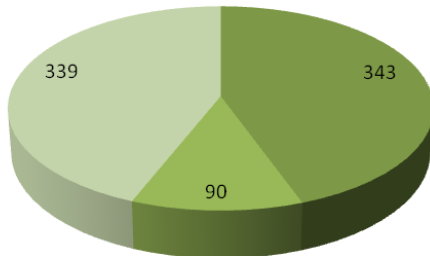
Výše uvedené problémy poukazují na nedostatečnou plánovací a realizační fázi projektu. Organizace zpravidla podceňují důležitost detailního plánování nákladů (časových i materiálních) ve fázi před podáním projektové žádosti či před podepsáním projektové smlouvy. Špatné počáteční plánování se následně v projektu projeví v podobě velkého množství změn, které vznikají v důsledku nucené realokace zdrojů.

Obdobné problémy se objevily i u organizací, které se přiznaly, že časové a nákladové harmonogramy pro ně mají spíše orientační hodnotu. Tyto organizace se při realizaci projektů neřídí původním plánem a kontrolu dosažených výsledků provádějí až v druhé polovině trvání projektu.

Závěrem lze tedy konstatovat, že ačkoli organizace projekty realizují, ne vždy tyto projekty také řídí. Na základě získaných dat lze usuzovat nedostatečné zakořenění principů projektového managementu (PRM) v českém prostředí. Tato malá aplikační míra zásad PRM může být způsobena již uváděnou předpokládanou náročností administrativních procesů, které se pojí s aplikací některých projektových metodik či s čerpáním prostředků z veřejných zdrojů.

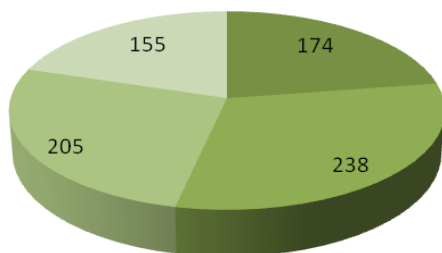
Na druhou stranu, organizace, které pravidelně prováděly kontroly dosažených projektových ukazatelů, uváděly administrativní problémy o 70% méně než ostatní respondenti. To samé platilo i u organizací, které řídí projekty podle mezinárodních standardů (PMBOK, PRINCE2 či ISO 1006).

Podíl detašovaných, semi-detašovaných a prezenčních týmů



- Na našich projektech spolupracují převážně interní pracovníci, tudíž komunikujeme spíše z očí do očí.
- Spolupracujeme i s jinými subjekty, nicméně využíváme především elektronickou komunikaci (e-mail, telefon,...)
- Spolupracujeme i s jinými subjekty, tudíž kombinujeme osobní kontakt s elektronickou komunikací.

Dosažené vzdělání a zkušenosti vedoucích projektových pracovníků



- Vzdělání
- Pouze malé zkušenosti s projektovým řízením
- Velké zkušenosti
- Projektové vzdělání i velké zkušenosti



Všem respondentům, kteří se zúčastnili
dotazníkového šetření, tímto děkujeme.

Řešitelský tým projektu

SGS 21073 „Analýza metodik projektového řízení v malých,
středních a velkých firmách v ČR“

Hlavní řešitel: Mgr. Tereza Semerádová

Spoluřešitelé: doc. Ing. Klára Antlová, Ph.D.

Ing. Jan Mrázek

Studenti navazujícího studia na EF TUL
navštěvující cvičení z projektového
managementu v letním semestru
roku 2015

Kontaktní informace:

tereza.semeradova@tul.cz

+420 48 535 2280