



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

Vybraná specifika PM ve veřejné správě a PMI

Ing. Petr Knap, MBA, PMP
Ernst & Young



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Agenda

- Průzkum projektového řízení 2010
- Postřehy z praxe – veřejný sektor
- Project Management Institute a certifikace



Průzkum projektového řízení



Respondenti a základní informace

- V rámci již pátého ročníku průzkumu interního řízení projektů jsme obdrželi více než 40 kompletních odpovědí, odpovídala řada z nejvýznamnějších společností působících v České republice (např. ČEZ, DHL, Foxconn CZ, GE Money Bank, Komerční banka, Plzeňský Prazdroj, T-Mobile CZ, ŠKODA AUTO, UniCredit, Unilever nebo Veolia). Respondenty byly i instituce veřejného sektoru.
- Ernst & Young provádí obdobný průzkum interního řízení projektů též na Slovensku, v Polsku a Maďarsku.
- Co se týče struktury respondentů dle počtu zaměstnanců, vyznačuje se letošní průzkum vysokým podílem středně velkých organizací (200 až 500 zaměstnanců), podobně jako v roce 2008. V minulém ročníku průzkumu bylo nejvíce respondentů z velkých organizací nad 2000 zaměstnanců.
- Respondenti uváděli jako nejčastější typy projektů modernizace IT, vývoj nových produktů a snižování nákladů. Snižování nákladů nepřekvapivě letos uváděno nejčastěji v historii průzkumu.
- Letos průzkum ukazuje poměrně velké zastoupení komplexních projektů – 47 % respondentů realizuje projekty s průměrným rozpočtem nad 100.000 EUR a 54 % respondentů uvádí průměrné trvání delší než 10 měsíců.
- Respondenti z veřejného sektoru uváděli stejný počet realizovaných projektů jako v minulém období (v rozmezí 21 až 50 projektů)



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Srovnání vybraných parametrů

Parametr	Celkový výsledek	Veřejný sektor
Průměrný počet projektů dodaných po termínu	mediánová hodnota 10 %	5-30 %
Průměrný počet projektů přes rozpočet	mediánová hodnota 10 %	0-10 %
Používané standardy	Žádné (46 %), PRINCE (2), Six Sigma, PMI, vlastní metodika	Žádné (50 %), PMI, vlastní metodika
Zkušenosti projektových manažerů s PM nástroji (většinou + téměř vždy)	54 %	75 %
Formální certifikace jako forma rozvoje Projektových manažerů	9 %	0 %
Hlavní přínos projektového řízení	Koordinace projektů a řízení zdrojů	Koordinace projektů a řízení zdrojů

Důvody neúspěchu projektů

Problémy projektů ve veřejném sektoru se na prvních třech místech zcela shodují s celkovým výsledkem za celý průzkum

1.	Změna rozsahu projektu v důsledku následných vnějších změn	21%
2.	Změna rozsahu projektu kvůli tomu, že byl projekt na počátku špatně vymezen	14%
3.	Nedostatečný nebo příliš optimistický rozpočet / plánování	14%
4.	Změny ekonomického a makroekonomického prostředí	7%
5.	Špatné personální zajištění projektu a jeho koordinace týmu	7%
6.	Slabá motivace projektového týmu	7%
7.	Odpor zaměstnanců / nedostatečná vstřícnost k zaváděným změnám mimo projektový tým	7%
8.	Nedostatečné řízení rizik a řešení problémů	7%
9.	Nedostatečná podpora ze strany vrcholového managementu	7%
10.	Jiné důvody	7%



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Využívání nástrojů a technik (1/2)

1.	Harmonogram projektu	95%
2.	Rozpočet nákladů	95%
3.	Zpráva o stavu projektu	95%
4.	Základní listina projektu	89%
5.	Plán zdrojů	89%
6.	Přidělení rolí	83%
7.	Ekonomické posouzení („business case“)	65%
8.	Plán řízení projektu	57%
9.	Registr změn	51%
10.	Poučení z projektu („Lessons Learned“)	46%
11.	Formální změnová řízení	44%
12.	Rozpis pracovních aktivit („WBS“)	43%

Téměř vždy: >90%
Většinou: 51-90 %
Často: 26-50%
Zřídka : 1-25%
Nikdy: 0%

Využívání nástrojů a technik (2/2)

13.	Plán řízení dodavatelů projektu	33%
14.	Plán řízení rizik	30%
15.	Registr rizik	30%
16.	Plánovací nástroje	30%
17.	Záznam o řešených problémech („Issue Log“)	30%
18.	Poimplementační prověrka	30%
19.	Akceptační procedury	27%
20.	Komunikační plán	19%
21.	Plán řízení organizačních změn	16%
22.	Hodnocení výkonnosti členů projektového týmu	6%
23.	Plán řízení kvality	3%
24.	Znalostní databáze	3%

Téměř vždy: >90%
Většinou: 51-90 %
Často: 26-50%
Zřídka : 1-25%
Nikdy: 0%

Postřehy z praxe – veřejný sektor



Vybraná specifika (1)

Integrace

- ▶ Mnoho silných zainteresovaných stran – někdy nečekané
- ▶ Význam legislativních změn / omezení
- ▶ Často chybějící / nedostatečná podpora ze strany nejvyššího vedení

Náklady

- ▶ Obtížné měření přínosů
- ▶ Těžko prioritizovatelné – mezi projekty i v rámci projektu
- ▶ Není flexibilita ve finančních zdrojích (roční rozpočtový cyklus)
- ▶ Omezená kontrola rozpočtu ze strany projektového manažera

Čas

- ▶ Čas plyn pomaleji / kultura
- ▶ Tlak rozpočtového určení v kontextu státního rozpočtu i evropských zdrojů
- ▶ Nedostatečné plánování ve smyslu etapizace, i požadovaných zdrojů a návazností

Rozsah

- ▶ Extrémně důležité získat mandát a odsouhlasit si široce závazný rozsah
- ▶ Chybějící koncepce projektu a jeho zasazení do širšího rámce (vazby na jiné projekty / už dříve realizované aktivity)
- ▶ Nízká flexibilita při případných změnách (zákon o veřejných zakázkách)



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Vybraná specifika (2)

Kvalita

- ▶ Obtížné motivovat – omezené finanční prostředky
- ▶ Změny priorit v závislosti na politických změnách
- ▶ Absence vhodného projektového zázemí (technické podmínky – např. MS Project, znalosti projektového řízení)
- ▶ Slabý dohled nad kvalitou výstupů (kvalita není prioritou)
- ▶ Absence vyhodnocení / evaluací projektů

Rizika

- ▶ Mezi dodatečná rizika patří politická, publicita, rozpočtovací proces...

Lidské zdroje

- ▶ Omezený výběr členů týmu
- ▶ Menší tlak na výkon – vyhýbání se riziku / odpovědnosti
- ▶ Omezená vazba odměny na výkon
- ▶ Takřka absolutně dominuje liniové řízení; absence „projektového myšlení“
- ▶ Omezená schopnost pracovat na jiném cíli, než je běžná náplň práce; absence zaujetí pro cíl projektu

Nákup

- ▶ Lhůty a další zákonné požadavky (zákon o veřejných zakázkách)
- ▶ Důraz na cenu na úkor kvality (problematické u nákupu služeb)
- ▶ Absence plánování tendrů / nutných zdrojů

Project Management Institute a certifikace



Project Management Institute

- PMI je vedoucí neziskové profesní sdružení v oblasti projektového řízení (www.pmi.org).
- Bylo založeno v 1969
- Má více než 420 000 členů po celém světě (100 000 v roce 2002)
- Vydává standardy pro projektové řízení, pořádá semináře, vzdělávací programy, uděluje profesní certifikace, provádí výzkum, vydává publikace
- 250 lokálních sdružení ve více než 70 zemích
- 17 odborných sdružení (Specific Interest Groups)

PMI v ČR

- 300+ členů PMI v ČR (odhad)
- Cca 170 členů České komory PMI
- Funguje přípravný výbor
- Schválen Business Plan z centra
- Jsou finalizovány stanovy a příprava formálního založení
- Komunikace se členy a potenciálními sponzory

- Soutěž Best Project Management
- Příprava podzimního programu



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Typy certifikací

- Certified Associate of Project Management (CAPM)[®]
- PMI Scheduling Professional (PMI-SP)[®]
- PMI Risk Management Professional (PMI-RMP)[®]
- Project Management Professional (PMP)[®]
- Program Management Professional (PgMP)[®]

Standardy

Projekty

- A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) Fourth Edition
- A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) Fourth Edition translations (v deseti národních jazycích mimo angličtinu)
- Practice Standard for Project Risk Management
- Construction Extension to the PMBOK® Guide Third Edition
- Government Extension to the PMBOK® Guide Third Edition
- Practice Standard for Earned Value Management
- Practice Standard for Project Configuration Management
- Practice Standard for Work Breakdown Structures— Second Edition
- Practice Standard for Scheduling

Programy

- The Standard for Program Management — Second Edition

Lidé

- Project Manager Competency Development Framework- Second Edition

Organizace

- Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) — Second Edition
- The Standard for Portfolio Management — Second Edition



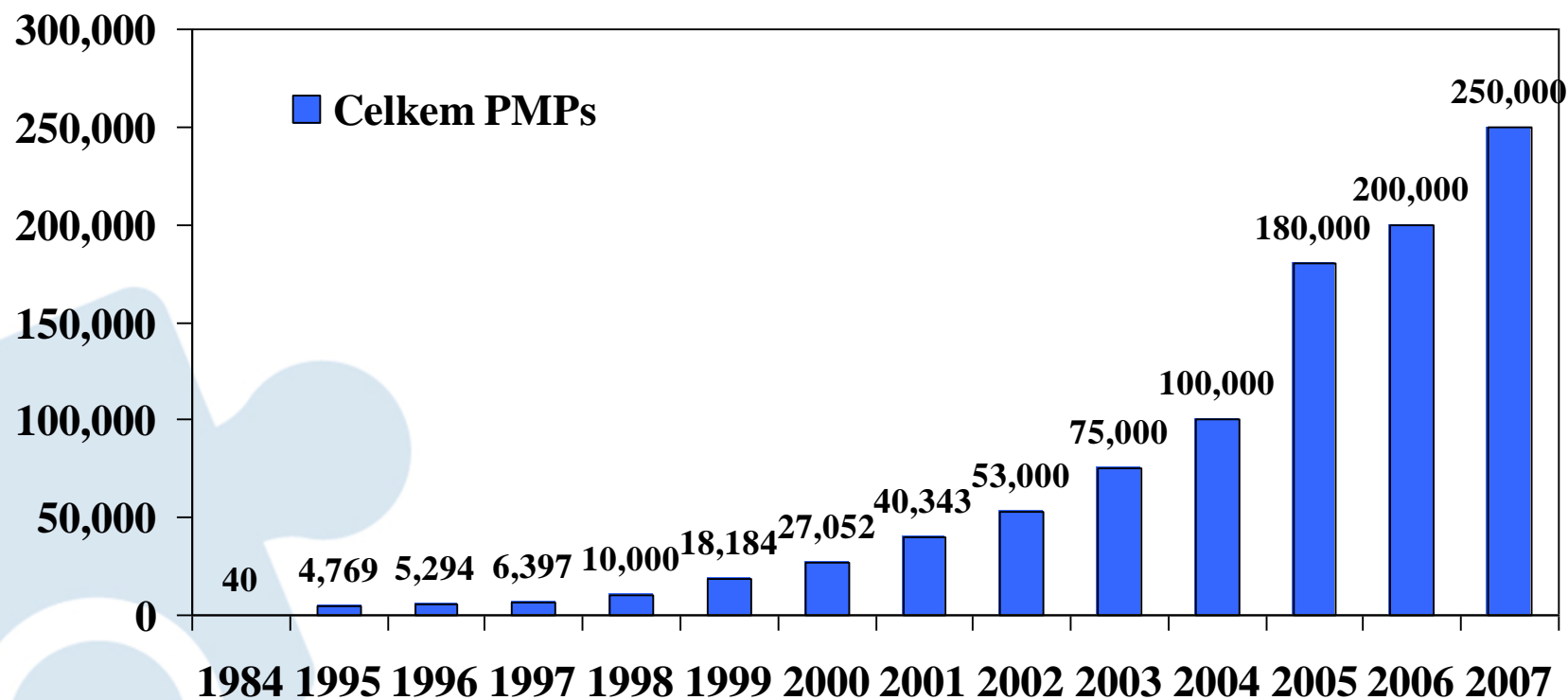
evropský
sociální
fond v ČR



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Nárůst zájmu o certifikaci PMP®



Certifikační proces PMP®

Příprava – Certifikace - Udržení

- (Samo-) studium, zejména PMBoK®
- Doklad o vzdělání (SŠ/VŠ) a praxi (7500/4500 hodin)
- Cena 555/405 USD pro ne/členy PMI
- Zkouška v angličtině, 200 otázek 4 hodiny
- Platí 4 roky, poté se obnovuje
- Dlouhodobý program vzdělávání
- 60 PDU během 3 let
- typicky 1 hodina vzdělávání = 1 PDU
- školení, semináře, publikační činnost, vedení projektů ...

Stav certifikace v ČR

- Elektronicky:
 - testovací centrum www.usbsp.cz
 - přihláška <https://securereg3.prometric.com/>
- Papírová forma po dohodě kdekoli
 - objednat cca 4 měsíce v předstihu
- Více než 80 certifikovaných členů České komory PMI

Otázky a diskuze

Petr Knap

Partner, Poradenské služby

Ernst & Young

E-mail: petr.knap@cz.ey.com

Tel.: +420 225 335 582



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz