

# Krize? Ne pro projektové řízení!

MARTIN KLUSOŇ

**Společnosti si již nemohou dovolit ztrátové projekty, jaké byly ještě před několika lety běžné (i proto, že přínosy nebyly důsledně měřeny). To je tlačí do kvalitnějšího projektového řízení a často do nasazování ověřených metodik. Souběžně s tím roste hlad projektových manažerů po certifikacích a vzdělávání.**

Nedávno jsem narazil na článek o „dobrých věcech, které dělají hurikány“. Třeba o tom, jak na místě, kde před hurikánem bylo jen nudné křoví, stojí dnes park s nádhernými květinami, jezírky, volavkami a jinou zajímavou přírodou. Ale bylo k tomu potřeba bouře, která rozmetala stromy, které stínily a neumožňovaly rozvoj ničemu jinému.

Současná ekonomická krize může přinést stejný efekt do projektového řízení. Změny k lepšímu můžeme vidět už dnes. V bankách, v telekomunikačních společnostech, dalších velkých podnicích, i na straně mnoha dodavatelů IT. Všude se z projektového řízení stává disciplína, která je brána daleko vážněji než třeba ještě před dvěma lety.

## Konec předstírání?

Samozejmě, už delší dobu existují projektové plány, nějak se měří výsledky a jsou snahy sledovat a hodnotit návratnost. Z čistě formálního pohledu by tedy někdo mohl říci, že je vlastně všechno při starém. Pod touto slupkou ale probíhají radikální změny. Řada věcí, o kterých se léta spíše mluvilo, se začíná dělat doopravdy.

Vezměme třeba business case, což se dá přeložit jako obchodní případ (i když volná parafráze „zdůvodnění projektu“ je mnohem výstižnější). Ve stručnosti, jde o dokument, kde se předpokládané přínosy porovnávají s náklady a riziky projektu. Podle tohoto business case vedení organizace rozhoduje, zda se do projektu vůbec pustit. Tolik teorie. Ale mnozí vám potvrdí, že ještě donedávna tomu bylo tak, že pokud významný manažer nějaký projekt chtěl, prostě ho prosadil. Schvalování bylo v takovém případě často formalitou, projekt se rozeběhl a už nikdo nezkoumal, jestli náklady a přínosy (třeba úspora nákladů nebo počet nových zákazníků) odpovídají předpokladům. Takže teoreticky se sice projekty spouštěly podle business case, ale reálně záleželo na tom, kdo si co prosadil. Tak se stávalo, že po čase došlo ke změnám ve vedení společnosti, zastávce projektu odešel a projekt, v němž byly „utopeny“ stovky milionů korun, vyšuměl do ztracena, aniž by si toho někdo všiml.

Právě zdůvodňování projektů patří k věcem, které se mění. V době omezených rozpočtů se projednávání obchodních případů bere vážně. Přibývá také manažerů, kteří jsou hodnoceni podle toho, zda projekty, které schválili, skutečně přinášejí očekávanou návratnost. Jedna velká bankovní skupina nás nedávno oslovila s požadavkem na metodiku měření přínosů projektů třeba dvanact měsíců po ukončení. To je něco, co v metodikách existuje už dlouho (viz třeba Post Project Review v Prince2), ale ruku na srdce, zkuste uvést nějakou organizaci, kde se to opravdu dělalo.

Je také zajímavé sledovat, jak se mění používaný slovník. Termíny jako „projektový přístup“, „vyhodnocování přínosů“ či „prokázaná návratnost“ už nepatří jen na školení a do strategických dokumentů, ale stále více se objevují v běžné mluvě zaměstnanců velkých organizací.

## Od jednotlivých projektů k celkovému pohledu

K nově objeveným pojmům patří i Portfolio Management a Program Management. Firmy se začínají poohlížet po způsobech, procesech a nástrojích, které jim umožní řídit nejen jednotlivé projekty, ale i skupiny projektů a vztahy mezi nimi. Cílem je zajistit, že se cíle projektů nezkrží, že se žádná práce nebude zbytečně dělat víckrát a také nejlepší možné využití zdrojů. Výrazně k tomu přispívá skutečnost, že zatímco dřív byl peněz „dostatek“, dnes se často nedostane ani na projekt, který má prokazatelné přínosy.

A tak je projekt s pozitivním business case zamítnut a zdroje přiděleny na projekt s ještě lepší návratností. Není bez zajímavosti, že v roce 2008 vznikla při Společnosti pro projektové řízení (SPŘ) sekce „Projektově orientované společnosti“, která se zabývá právě problematikou multiprojektového řízení, řízení portfolia a dalšími příbuznými tématy.

Finanční těžkosti jedněch jsou tak příležitostí pro jiné. Firmy zabývající se projektovým řízením zaznamenávají v posledním roce znatelný nárůst poptávky ze strany velkých organizací – od telekomunikačních operátorů přes energetiky až po poskytovatele finančních služeb.

S tím, jak společnosti stále více přistupují k řešení svých problémů projektově, zjišťují rozdíl mezi projekty realizovanými „na koleně“ a poctivým projektovým managementem. Tedy mezi intuitivním přístupem a využitím nejlepších praktik a standardů, které projektového manažera vedou a při správném nasazení nedovolí projektu vykolejit. Nejen velké firmy, ale už i některé malé a střední podniky investují do zavedení jednotné metodiky projektového řízení a stále častěji se zajímají o světovou špičku jako PRINCE2 nebo PMI. Případný ztrátový projekt by v téhle době bolet už příliš. Uvedenému trendu napomáhají i změny v metodikách. V letošním roce vyšly s rozestupem pouhých několika měsíců čtvrtá verze PMBOKu od PMI a PRINCE2 ve verzi 2009.

## Certifikace konkurenční výhodou

Dalším efektem je hlad po certifikátech ze strany projektových manažerů i zaměstnavatelů. Pamatují si, že když jsme ještě nedávno přijímali projektové manažery, hledali jsme kvalitní lidi a příliš nás nezajímalo, kdo má jaký „papír“. Na přelomu roku jsem byl v Anglii a obchodní partnerka mi vyprávěla, jak vybírají projektové manažery. Shromáždili CV a v prvním kroku vyřadili všechny, kdo neměli certifikát PRINCE2 Practitioner. I tak zůstalo dvakrát víc kandidátů než obsazovaných míst.

**Právě zdůvodňování projektů patří k věcem, které se mění. V době omezených rozpočtů se projednávání obchodních případů bere vážně. Přibývá také manažerů, kteří jsou hodnoceni podle toho, zda projekty, které schválili, skutečně přinášejí očekávanou návratnost.**

Dotazy na certifikáty zaznívají i na území České republiky a Slovenska, při tendrech na projekty i přijímání projektových manažerů. Typicky žádané jsou PRINCE2 Foundation a Practitioner od OGC nebo Project Manager Professional od PMI.

A tak se děje dříve nevídaná věc. Přicházejí lidé, kteří si chtějí certifikovanou školení v ceně desítek tisíc korun zaplatit z vlastní kapsy. To je něco, co jsem znal ze školení v Anglii nebo Holandsku, ale na českém a slovenském trhu to bylo nemyšlitelné. Ale pozor! I v tomhle případě platí, že papír není všechno. Jak říká anglické přísloví, „fool with good tool is still fool“.

Zkrátka, dopad krize na oblast projektového řízení může být nakonec pozitivní. Ověřené metodiky jsou brány vážněji, od projektových manažerů se mnohem častěji očekává, že budou experty, kteří skvěle zvládnou své řemeslo, a přibývá lidí, kteří berou odpovědnost za svůj rozvoj do vlastních rukou. Můžeme si jen přát, aby to pozitivní v projektovém řízení zůstalo i poté, co se hurikán utiší a vyjde slunce.

**Martin Klusůň je vedoucí školitel a ředitel společnosti Symphera. Před tím působil řadu let jako projektový manažer ve velkých IT firmách. Zastihnout jej můžete na adrese [martin.kluson@symphera.com](mailto:martin.kluson@symphera.com)**