

Průzkum preference mezinárodně certifikovaných osob v projektovém řízení v zemích V4

Diplomová práce

Vedoucí práce:

doc. Ing. Pavel Máchal, CSc., prof.h.c.

Vypracovala:

Bc. Lenka Filipová

Brno 2017

Zadání

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma *Průzkum preference mezinárodně certifikovaných osob v projektovém řízení v zemích V4* vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s platnou Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

datum

podpis studenta

Poděkování

Ráda bych poděkovala doc. Ing. Pavlu Máchalovi, CSc., prof.h.c. za odborné vedení, cenné připomínky, podnětné rady, ochotu a čas, které mi věnoval v průběhu zpracování diplomové práce. Poděkování patří i všem respondentům, kteří věnovali svůj čas pro vyplnění dotazníku k empirickému šetření.

ABSTRAKT

FILIPOVÁ, L. *Průzkum preference mezinárodně certifikovaných osob v projektovém řízení v zemích V4*. Diplomová práce. Brno: Mendelova Univerzita, 2017.

Tato diplomová práce je zaměřena na standardy a certifikace pro projektové řízení jako je PRINCE2, PMI a IPMA. Největší část práce je věnována světovým standardům PRINCE2, PMI, IPMA a dalším certifikacím. U každé certifikace je popsán její vznik, základní dělení, požadavky pro splnění certifikace a závěrečné porovnání. Praktická část analyzuje podíl a preference mezinárodních standardů na území států Visegrádské čtyřky (V4) formou dotazníkového šetření. Pozornost je zaměřena na území České republiky, Slovenska, Polska a Maďarska. V závěru práce jsou výsledky vyhodnoceny a srovnány mezi jednotlivými státy V4.

KLÍČOVÁ SLOVA

Visegrádská čtyřka, projektové řízení, projektový manažer, projekt, certifikace, standardy, PRINCE2, PMI, IPMA

ABSTRACT

FILIPOVÁ, L. *Research of preferences between internationally certified persons in the field of project management in the V4 countries*. Master Thesis. Brno: Mendel University, 2017.

This thesis is focused on standards and certifications for project management such as PRINCE2, PMI and IPMA. The largest part of the work is devoted to the three international standards PRINCE2, PMI, IPMA. For each certification this paper describes and outlines its origination, basic division, certification requirements, and comparisons. The practical part analyzes the share and preferences of international standards on the territory of Visegrad Four (V4) using the method of a questionnaire survey. Emphasis is focused on the territory of the Czech Republic, Slovakia, Poland and Hungary. In the conclusion of the thesis, the results are evaluated and compared between individual V4 states.

KEYWORDS

The Visegrad group, project management, project manager, project, certification, standards, PRINCE2, PMI, IPMA

OBSAH

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | ÚVOD..... | 9 |
| 2 | CÍL A METODIKA PRÁCE..... | 10 |
| 3 | LITERÁRNÍ ČÁST..... | 12 |
| 3.1 | 3 PPP – projekt, program, portfolio | 12 |
| 3.1.1 | Projekt..... | 12 |
| 3.1.2 | Program..... | 14 |
| 3.1.3 | Portfolio | 14 |
| 3.2 | Projektové řízení | 14 |
| 3.3 | Projektové role | 15 |
| 3.3.1 | Manažer projektu | 16 |
| 4 | MEZINÁRODNÍ STANDARDY | 17 |
| 4.1 | PRINCE2..... | 17 |
| 4.1.1 | Struktura..... | 18 |
| 4.1.2 | Certifikace..... | 19 |
| 4.1.3 | Nová verze PRINCE2 | 21 |
| 4.2 | PMI..... | 21 |
| 4.2.1 | Certifikace..... | 22 |
| 4.3 | IPMA..... | 23 |
| 4.3.1 | Společnost pro projektové řízení, z. s. | 24 |
| 4.3.2 | Struktura..... | 25 |
| 4.3.3 | IPMA Competence baseline | 26 |
| 4.3.4 | Individual Competence baseline 4 | 27 |
| 4.3.5 | Certifikace..... | 30 |
| 4.4 | Analýza silných a slabých stránek standardů a metodiky | 35 |
| 4.5 | Národní soustava kvalifikací..... | 36 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4.6 | ITIL | 38 |
| 5 | PRAKTICKÁ ČÁST | 40 |
| 5.1 | Visegradská čtyřka | 40 |
| 5.1.1 | Mezinárodní Visegradské fondy | 40 |
| 5.2 | Informace o sběru dat | 42 |
| 5.3 | Vyhodnocení dotazníkového šetření ve státech V4 | 43 |
| 5.4 | Komparace dat mezi jednotlivými státy V4 | 61 |
| 5.4.1 | Výhody certifikace | 65 |
| 6 | VÝSLEDKY, DISKUZE A DOPORUČENÍ | 66 |
| 7 | ZÁVĚR | 70 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ | 72 |
| | SEZNAM ZKRATEK | 77 |
| | SEZNAM OBRÁZKŮ | 78 |
| | SEZNAM TABULEK | 78 |
| | SEZNAM GRAFŮ | 79 |
| | SEZNAM PŘÍLOH | 80 |

1 ÚVOD

Projektový management je dynamicky rozvíjející se obor, který obzvláště po ekonomické transformaci v 90. letech prochází neustále se měnícím prostředím. Role projektového manažera není chápána pouze v kontextu jednotlivého zaměstnání, neboť techniky a metody projektového řízení používá v každodenním životě každý člověk. V dnešní turbulentní době, kdy čas je nejvzácnější komoditou, musí člověk efektivně rozlišovat mezi denními aktivitami pro dosažení, co nejlepšího výsledku. Pouhá narozeninová oslava, tak může být vnímána jako projekt, neboť vyžaduje od člověka schopnosti plánovat. Firmy se prostřednictvím projektů snaží získat konkurenční výhodu oproti svým konkurentům a kompetentní projektoví manažeři jsou velice žádaní na trhu práce.

Z relativně nedávného výzkumu vykonaného pod hlavičkou PM Consulting s.r.o. s názvem „Projektové řízení 2015“ vyplynulo, že největší problémy, jež ohrožují úspěšnost daných projektů v České republice, jsou problémy spojené s lidskými zdroji, přičemž zdaleka největšími překážkami je nedostatečná kvalifikace a kompetentnost členů projektových týmů (Krátký a Lokaj, 2015). Dílčím závěrem tohoto šetření je pak doporučení certifikace projektových manažerů, jež má tyto překážky odbourat. Tento dílčí závěr se de facto ztotožňuje s hlavní premisou diplomové práce autorky, neboť dle jejího názoru jsou certifikace esenciálním doplněním kvalifikace projektových manažerů, kteří na základě absolvovaných školení rozšiřují svoje kompetence a dovednosti, a taktéž jsou schopni účinně využívat metodiky projektového řízení.

Diplomová práce se primárně zabývá otázkami spojenými s preferencemi certifikace projektových manažerů v rámci tržního prostředí, tedy zda firmy na certifikaci kladou určitý důraz. Práce porovnává tři hlavní světové standardy, a sice PRINCE2, PMI a IPMA. Tyto standardy jsou určitými doporučenými metodikami, jak správně dosáhnout úspěšného projektu.

Motivem sepsání práce autorky je její dlouhodobý zájem o projektový management jako obor takový. Diplomová práce poskytuje náhled do preferencí jednotlivých společností na území, které je nám z geografického hlediska nejbližší. Vzhledem k prohlubující se integraci, jež je taktéž charakterizována volným pohybem služeb, lidí, kapitálu a zboží, bylo esenciální zkoumat tuto problematiku v širších souvislostech. Práce tak poskytuje celistvý a aktuální náhled na všeobecné standardy projektového managementu.

2 CÍL A METODIKA PRÁCE

Cíl

Cílem diplomové práce je zjistit jaké standardy či certifikáty jsou preferovány u projektových manažerů. Priorita certifikátů je zmapována u České republiky, Slovenska, Polska a Maďarska neboli u států Visegradské čtyřky. Výsledky šetření jsou zpracovány hromadně pro všechny čtyři státy a následně mezi těmito státy porovnány. Úkolem je také zjistit, zda je výhodou, pokud kandidát ucházející se o pozici projektového manažera má certifikát z oblasti projektového řízení a zda kladou zaměstnavatelé důraz na certifikáty nebo dávají přednost vzdělání, získané praxi či cizímu jazyku. Na základně zjištěných údajů je vyhodnoceno a porováno, které standardy a certifikáty v projektovém řízení převažují u jednotlivých respondentů ze zemí Visegradské čtyřky.

Hlavní cíl práce je doplněn několika dílčími cíli. Mezi dílčí cíle patří teoretická charakteristika třech hlavních světových standardů IPMA, PRINCE2 a PMI a vysvětlení základních pojmů z oblasti projektového managementu.

Metodika

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Ke zpracování teoretické části je využita odborná literatura. Jelikož standardy jsou mezinárodní, existuje velké množství originálních anglických pramenů, a to jak literárních, tak internetových, které jsou použity v této práci. Teoretická část popisuje základní pojmy, potřebné k porozumění problematice projektového řízení. U každého světového standardu je popsána historie, metodologie, zaměření standardů, proces a druhy certifikace.

Praktická část se skládá z vyhodnocení informací ohledně preferencí certifikátů u manažerů pro jejichž sběr je využito dotazníkové šetření. Před samotným vytvořením dotazníku je nutné v teoretické části stanovit a popsat hlavní certifikáty používané v praxi v oboru projektového řízení. Po teoretickém seznámením s certifikáty je možné vypracovat a stanovit otázky v dotazníku.

Dotazník se skládá ze 17 otázek, u kterých převažují otázky uzavřené. Respondent¹ vybírá pouze jednu odpověď z nabízených alternativ nebo má možnost označit kolonku s odpovědí „jiná“ a tedy odpovědět podle svého vlastního názoru a zkušeností. Dotazník obsahuje i otázky, kdy respondent uvádí pořadí uvedených variant odpovědí podle jeho vlastních preferencí. Otevřená otázka se v dotazníku vyskytuje pouze jedenkrát. Tato otevřená otázka je povinná, kde respondent vyjadřuje vlastní názor na certifikáty v projektovém řízení.

Těchto 17 otázek je možné rozdělit do čtyř hlavních oblastí:

- otázky identifikující podíl certifikovaných manažerů v celkovém počtu projektových manažerů,
- evaluace preferencí jednotlivých standardů či certifikátů,
- otázky determinující, zda je výhodou vlastnit certifikát před praxí, zkušenostmi, vzděláním a cizími jazyky u projektových manažerů,
- otázky zaměřené na samotné pohovory na pracovní pozici projektového manažera, se zvláštním důrazem na ostatní faktory při výběru budoucího zaměstnance.

Dotazník je vytvořen v českém jazyce pro Českou a Slovenskou republiku a následně přeložen do anglické verze pro Polsko a Maďarsko. Anglické odpovědi ze států Polska a Maďarska jsou nejprve přeloženy a následně zpracovány. Česká i anglická verze dotazníku je součástí příloh této diplomové práce (viz. příloha č. 1 a 2).

Před rozesláním dotazníků je nutné vypracovat seznam společností, kterým je dotazník zaslán. Nejprve jsou vybrány společnosti v České republice. Pro dotazníkové šetření je zvoleno šest hlavních odvětví na pracovním trhu – finance, strojírenství, stavebnictví, informační technologie, zemědělství, státní a veřejná správa. Po zjištění emailové adresy na hlavní centrálu vybrané společnosti ve vybrané zemi je poslán dotazník adresovaný projektovým manažerům nebo personálním pracovníkům z HR oddělení, kteří mají dohled nad pohovory na pozice projektových manažerů a přehled o projektových manažerech ve společnosti.

Pro komunikaci s respondenty je zvoleno elektronické dotazování. Dotazník je sestaven prostřednictvím ICT technologie SURVIO.COM, která slouží jako online dotazníkový nástroj. Respondenti jsou osloveni přes elektronickou poštu, kde je zaslán internetový

¹ Respondentem jsem myšleny zástupci společností se sídlem v určitém státě.

odkaz k vyplnění. Výhodou tohoto elektronického způsobu oslovení je rychlý sběr informací, přehled o počtu zaslaných emailů, nízké finanční náklady, automatické odesílání odpovědí a flexibilní doba pro vyplnění. Veškerá sesbíraná data jsou anonymizována.

3 LITERÁRNÍ ČÁST

3.1 3 PPP – projekt, program, portfolio

S projektovým řízením je spojeno několik pojmů. Proto je důležité na začátku této diplomové práce tyto pojmy vysvětlit. Mezi základní lze zařadit například projekt, program a portfolio. Portfolio se nachází z těchto tří pojmů na nejvyšší hierarchické úrovni. Portfoliu je podřazen program a projekt. 3 PPP jsou oddělené, ale navzájem propojené odvětví, které se vyskytují v projektovém management.

3.1.1 Projekt

U projektu jako jediného ze 3 PPP můžeme určit začátek, dobu trvání a konec. Projekty končí dosažením cílů nebo rozhodnutím, že cíle nelze dosáhnout. I projekt, který nebyl dokončen je projektem. Projekty jsou zpravidla rozděleny do dílčích procesů a ty se poté mohou dále dělit na dílčí akce. Jednotlivé procesy nebo akce mohou probíhat souběžně, jiné následně, ale vždy při dodržování vytyčených pravidel (Veber, 2009). Wysocki, (2014) popisuje projekt je posloupnost unikátních, komplexních a propojených aktivit, které mají jeden cíl nebo účel a musí být dokončeny ve stanoveném termínu, do určitého rozpočtu a podléhajícím určitým specifikacím. Také je celkem šest aspektů projektu, které musí mít projektový manažer pod kontrolou. Dle Bentleyho (2010) jsou to náklady, čas, přínosy, riziko, kvalita a rozsah.

Národní standard kompetencí projektového řízení (2012, s. 15) definuje projekt jako: *„Časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů) v požadované kvalitě a v souladu s platnými standardy a odsouhlasenými požadavky.“*

(Doležal a Krátký, 2017) vystihují projekt v pěti bodech:

- projekt je jedinečný,
- je vymezen v čase, penězích a zdrojích,
- je realizován týmem lidí z různých částí organizace,
- je to složitý a komplexní úkol,
- projekt je rizikový.

Každý takový projekt je limitován rozsahem, časem a náklady. Tyto tři zmíněné elementy jsou v projektovém managementu uváděny pod pojmem **projektový trojimperativ**, který pro lepší představu ilustruje obrázek 1. Obrazec trojúhelníka byl zvolen z toho důvodu, že náklady, čas a rozsah projektu musí být vyváženy (Kerzner, 2006). Čas, náklady a finance jsou pro každý projekt omezeny. Doskočil (2013) vystihuje trojimperativ projektu ve třech základních otázkách: Co, Kdy a Za kolik? Tyto otázky rozvádí i autor Schwalbe (2011) a zmiňuje, že manažer musí při plánování projektu brát v úvahu pravidlo trojimperativu a uvažovat nad otázkami: Kolik finančních prostředků bude potřeba a jaká je stanovená výše finančního rozpočtu? Kolik času je možné věnovat na realizaci celého projektu? Jaké činnosti budou muset být v rámci projektu provedeny? Projektoví manažeři musí umět udělat kompromis mezi třemi stanovenými dimenzemi. Např. pokud manažer předpokládá, že bude na projekt potřebovat více času, bude nutné změnit rozsah a náklady, aby nedošlo k posunutí časového harmonogramu. Na druhou stranu, aby se manažer neodklonil od rozsahu a délky projektu bude potřebné navýšit rozpočet.



Obrázek 1: Trojimperativ projektu
Zdroj: Korecký a Trkovský, 2011, s. 39

3.1.2 Program

Programem jsou myšleny projekty, které vzájemně spolu souvisejí, jeden program může obsahovat několik jednotlivých projektů. Program zaujímá prostřední žebříček umístění mezi portfoliem a projektem. Je tedy cestou, jak se dostat ke konečnému cíli. Rozsah projektu je oproti programu proměnlivý, může se měnit. Počet dodávek u programu nemusí být přesně stanovena a výhodnější je projekty a programy řídit stejnými postupy. I program má svého programového manažera, kterému se zodpovídají jednotliví projektoví manažeři, kteří vedou dílčí projekty (Heldman, 2011). Mezinárodní standard PMI umožňuje získat certifikaci manažera, který se specializuje na řízení programů – Program Management Professional (PgMP)®

3.1.3 Portfolio

Portfolia jsou hierarchicky nadřazena programům, projektům, a někdy i dalším portfoliím plnící vytyčený podnikový cíl. Projekty nebo programy tvořící dané portfolio a nemusejí být vzájemně propojeny. Programy a projekty a podporující strategické podnikové cíle se označují pojmem portfolio, jak uvádí (Dvořák, Répal a Mareček). Osoba, které je zodpovědná za řízení portfolio se označuje manažer portfolio, pro které existuje celá řada speciálních kurzů. Mezinárodní standard PMI nabízí certifikaci – Portfolio Management Professional (PfMP)®. Hlavním předmětem portfolio projektů je převážně udržení souladu kompletního portfolio s vytyčenými cíli. Je tedy zapotřebí projekty, programy a cíle správně identifikovat, evidovat a průběžně řídit jejich vzájemné propojení na odpovědné osoby projektové řízení.

3.2 Projektové řízení

Novodobé pojetí projektového managementu je představováno jako vysoce ceněné všemi společnostmi nebo organizacemi, ať už v malých nebo velkých, a jsou dříve či později implementovány do podnikové strategie nově vznikajícími firmami (Passenheim, 2009). Projektové řízení začaly využívat i soukromé podniky, protože začaly chápat výhody práce organizované kolem konkrétního projektu a uvědomily si, že koordinace a komunikace na všech úrovních vede včetně odborných znalostí projektového manažera k celkovému úspěchu projektu, a tedy i celé organizace.

Projektový management je plánování, organizování a řízení úsilí o úspěšný projekt. V projektovém managementu je nejčastějším pojmem projekt, kterým je jednorázová činnost, který produkuje specifický výstup nebo výsledek, například budovu nebo významný nový počítačový systém (Turner, 2000). U projektového řízení nelze provádět rutinní činnost a z tohoto důvodu (Veber, 2009) podotýká, že je nutné počítat s vyšší mírou rizika během přípravy a realizace projektu. Struktura projektového řízení je jedinečná, nicméně ji lze shrnout do 4 etap – vymezení zadání projektu, plánování, realizace a předání a vyhodnocení projektu. Autor Heldman (2011) popisuje projektové řízení jako sadu nástrojů a nástupů, které jsou prováděny lidmi – umožňující popsání, organizaci a monitorování práce probíhající v souladu s jednotlivými úkoly projektu.

V následujícím odstavci definuje Tayllor (2007, s. 3) projektové řízení jako: *„umění a vědu, jak řídit relativně krátkodobé aktivity, jež mají omezený počet počátečních a koncových bodů, existuje obvykle s konkrétním rozpočtem a se zákazníkem stanovenými kritérii provedení.“*

3.3 Projektové role

Pokud má být dosaženo určitého cíle je nutné zapojit do projektu osoby, které zastávají určitou přiřazenou funkci. Je důležité si na začátku každého projektu stanovit a přiřadit každému členovi týmu specifické role, aby nedocházelo k nejasnostem při spolupráci v projektovém týmu na zadaném projektu. (Doležal a Krátký, 2017) rozdělili projektové role na čtyři skupiny:

- **Sponzor projektu** – je osoba na nejvyšším stupni vedení organizace, protože reprezentuje zájem vlastníka projektu. Jeho povinností je dodržet význam projektu, který si vyžádal vlastník a také tato role určuje cestu projektu a finance.
- **Zákazník projektu** – zákazníkem může být jedna osoba nebo celá organizace, která určuje, co bude předmětem výstupu projektu, ale je také zodpovědná, co bude přínosem projektu a koho projekt ovlivní.
- **Projektový manažer** – je hlavní výkonná pozice při plánování a realizaci projektu. Spolupracuje s projektovým týmem a provádí rozhodnutí, aby byly úspěšně naplněny cíle zákazníka.

- **Garant výstupu** – je zodpovědný za výstup projektu, který je slučitelný se zadaným cílem. Jeho úkolem je informovat manažera projektu o dílčích úkolech, které jsou kompatibilní s časem, rozpočtem a požadavky. Tyto úkoly jsou garantovi svěřeny projektovým manažerem.

Tyto uvedené role je možné podle Schwalbe (2011) rozšířit o **Zainteresované strany projektu**. Tyto strany projektu jsou tvořeny lidmi, kteří jsou zapojeni do projektu nebo jsou aspoň nějakou částí projektu ovlivněni. Mezi zainteresované strany lze zařadit sponzor projektu, projektový tým, podpůrný personál, zákazníci, dodavatelé, uživatelé a oponenti projektu.

3.3.1 Manažer projektu

Pro tuto diplomovou práci autorka práce shledává důležitý pojem manažer projektu. Manažer projektu je od padesátých let dvacátého století přijímán společnostmi jako profesionální povolání. Tato profese je mladá a v současné době velmi moderní. Práce projektového manažera je ovšem odlišná podle zaměřené oblasti, ve které se projektový manažer pohybuje. Je rozdílné, zda projektový manažer má na starost projekt v oboru informačních technologií, zavedení a výrobě nového produktu nebo stavebního projektu (Newton, 2008). Ať už je projektový manažer zaměstnán v jakékoli oblasti, je vždy zodpovědný za realizaci plánů, rozsah, rozpočet a harmonogram projektů. Podle Taylora (2007) tato role vyžaduje zvládnutí řízení fází projektů – iniciovat, plánovat, provádět, monitorovat, řídit a projekt ukončit. Umět identifikovat problémy, rizika, zdroje a zainteresované strany v kombinaci s vynikajícími schopnostmi řízení vztahů se zúčastněnými stranami (Lister, 2014). Podle Carrola (2009) úspěšné řízení projektu znamená, že projektový manažer pracuje takovým způsobem, aby projekty byly dokončeny včas, v rámci rozpočtu a plně splněny zadané obchodní potřeby.

Projektovým manažerem se může stát osoba, která má výborné zkušenosti nejenom s řízením projektů jako takových, ale i řízení lidí. Projektový manažer musí umět jednat a pracovat s celým projektovým týmem, musí tedy mít určitou autoritu. Projektový manažer by podle (Hrazdilové Bočkové, 2016) měl vynikat organizačními schopnostmi, mít skvělé komunikační vlastnosti, umět vyjednávat, být sebevědomí, umět naslouchat a mít vysoké postavení v rámci organizační struktury podniku.

4 MEZINÁRODNÍ STANDARDY

Tato kapitola je zaměřena na mezinárodní standardy projektových manažerů. Mezi standardy patří PRINCE2, PMI a IPMA. Manažeři si mohou rozšířit svoje vzdělání pomocí těchto 3 standardů, které jsou využity pro obory projektového řízení. Jednotlivci, kteří chtějí patřit mezi projektové manažery s mezinárodním certifikátem musí složit zkoušku podle určitých kritérií jednotlivých standardů či kvalifikačních testů a následně mohou být certifikováni.

Certifikace je formální proces, kdy oprávněná agentura nebo osoba posuzuje a ověřuje znalosti a dovednosti v souladu se stanovenými dokumenty. Certifikace v projektovém řízení znamená ověření znalosti projektového manažera a poskytuje tím jistotu, že manažer je kvalifikovaný z hlediska konkrétních znalostí a dovedností související s projektovým řízením. Tedy cílem je zdokonalení vedení manažerů a následně kvality projektů (Drastich, 2011).

Podle Certifikačního orgánu jsou certifikace určeny pro konzultanty projektového řízení, poradcům pro projekty Evropské unie, kteří zpracovávají žádosti o dotace z EU, hlavním projektovým manažerům, liniovým projektovým manažerům, lektorům a konzultantům, kteří se zabývají problematikou projektového řízení aj. (ipma.cz, 2014).

4.1 PRINCE2

PRINCE2 je světově rozšířená a uznávaná metoda pro projektové řízení, která vznikla ve Velké Británii. Tuto metodu je možné použít a aplikovat na projekty z jakékoliv oblasti podnikání. Předchůdcem PRINCE2 (Projects IN Controlled Environment) byla metodologie nazývaná PROMPT, která byla zaměřena na projekty informačních technologií. Od roku 1995 se tato metoda přepracovala na současný název PRINCE2®. Název od tohoto roku zůstal neměnný, pouze dochází k jeho pravidelným aktualizacím a vylepšením. Změny edice se uskutečnily v roce 2005 a 2009.

Britská vláda podala požadavek na zpracování metodiky, protože převážně ve veřejné správě byly řízeny projekty, které byly neúspěšné. Bezvýsledné projekty vznikaly kvůli střídání několika projektových manažerů na stejném projektu (prince2.com). Veřejné správa měla natolik úspěšně projekty, že se touto metodikou začal zabývat i soukromý sektor. Vlastníkem autorských práv byl OGC (Office of Government Commerce)

a Cabinet Office. Certifikáty této metodologie poskytuje organizace APMF (Association for Project Management Group). Evropská komise a vlády členských států doporučily tuto metodu při projektech podporovaných Evropskou Unií.

Metodika PRINCE2 je čím dál tím častěji vyžadována ve veřejných zakázkách, státní správě a samosprávě (prince-2.cz, 2016). Metodika i certifikace PRINCE2 je rozšířena po celém světě, okolo 150 zemí světa. Například na Slovensku, v České republice, Polsku, Maďarsku, Číně, Itálii, Americe, Jižní Africe, Indonésii, Bulharsku a na dalších kontinentech a státech světa (Bentley, 2009).

4.1.1 Struktura

PRINCE2 obsahuje čtyři hlavní elementy – principy, témata a procesy a okolní prostředí projektu. Každý z těchto elementů je dále dělen na 7 klíčových prvků. Struktura metodiky PRINCE2 složena prostřednictvím těchto čtyř elementů:

- **principy** – odpovídají na otázku *Proč?* Spadají sem hlavní požadavky a postupy, které určují, zda je projekt správně veden podle metodiky PRINCE2. Sedm principů nás naučí, že je důležité využít zkušenosti z předchozích projektů, ať už byly pozitivní nebo negativní. Principy obsahují zkušenosti všech, kteří jsou zapojeni do projektu. Také říkají, že ne všechny naučené metodiky mohou být v praxi přesně využity.
- **témata** – hledají odpovědi na otázku *Co?* zde je uvedeno sedm témat, které musí být řešeny v průběhu celého projektu a projektový manažer je musí mít stále na paměti. Tyto témata jsou nezbytně nutná.
- **procesy** – si kladou otázku *Jak?* Jak mají být nastaveny jednotlivé procesy, aby vedly k úspěšnému projektu? procesy popisují všechny kroky v celém projektu, od začátku až po ukončení projektu. Každý proces obsahuje seznam doporučených činností, produktů a povinností.
- **okolní prostředí projektu** – je aplikovatelný i na okolí, které působí na projekt (Bentley, 2010).

Tyto čtyři uvedené elementy je možné ještě dále dělit. Metodika PRINCE2 rozděluje první element **PRINCIPY** na sedm základních principů:

- nepřetržitá opodstatnění investice,
- jasně definované role a zodpovědnost,
- zaměření se na produkty,
- řízení po etapách,
- řízení na základě výjimky,
- učit se ze zkušeností,
- přizpůsobení metody PRINCE2 prostředí projektu.

Druhým elementem jsou **PROCESY**, které se zabývají všemi fázemi projektu:

- zahájení projektu,
- nastavení projektu,
- směřování projektu,
- kontrola etapy,
- řízení dodávky produktu,
- řízení přechodu mezi etapami,
- ukončení projektu (Stationery office book, 2009).

Třetím elementem jsou **TÉMATA**. Dle Metody PRINCE2 patří mezi tento element – investice, organizace, kvalita, plány, riziko, změna, progres.

4.1.2 Certifikace

Certifikace obecně osvědčuje obecné znalosti a schopnosti. Účelem certifikace je prokázat uchazečovi dostatečné znalosti a chápání metody PRINCE2, aby bylo možné efektivně pracovat jako nadřízený nebo člen projektového týmu. Tato certifikace je určena projektovým manažerům. Je také relevantní pro klíčové pracovníky, kteří se podílejí na návrhu, vývoji a realizaci projektu. Dále je určena i pro provozní pracovníky, vedoucí odpovědné pracovníky, pracovníky projektových a programových kanceláří, koordinátory projektu, členy projektového týmu, junior i senior projektové manažery, ale můžou být přínosem i pro zadavatele projektu.

PRINCE2 se nachází ve více než 120 členských zemích po celém světě, je přeložen do 21 světových jazyků (angličtina, čínština, čeština, slovenština, dánština němčina, švédština a další). Kurzy v České republice jsou poskytovány v českém, slovenském a anglickém jazyce (prince2.com, 2017).

Společnost APM Group ověřuje znalost této metodiky a převedení znalostí do projektového prostředí díky vydávaným certifikátům. Nejžádanější metodika projektového řízení nabízí dvě hlavní certifikace – Foundation a nadřazenější Practitioner. Nejvyšším stupněm certifikace je Professional s nejnáročnější závěrečnou zkouškou. V České republice je možné ještě využít nabídky základních manažerských kurzů Agile, Agile Intro, které zabrání předejít základním problémům projektu jako je harmonogram, stanovení rozpočtu a celkové kvality projektu. Tyto kurzy absolvují uchazeči bez zkoušky, obdrží pouze diplom. Mezi hlavní tři stupně certifikace patří:

- **Foundation**

Absolvování kurzu Foundation je nezbytně nutnou zkouškou pro účast vyšší úrovně – Practitioner. Kandidát o certifikaci vybírá z nabízených odpovědí v testu. Písemná zkouška obsahuje 75 otázek. Test je složen ze tří částí – přezkoušení ze znalostí projektového řízení, terminologie a samotného standardu PRINCE2. Pro úspěšné absolvování certifikace je nutné odpovědět na více jak 50 % otázek správně. Tato certifikace už nevyžaduje rekvalifikace, certifikát je tedy doživotní.

- **Practitioner**

Test ověřuje kandidátovi praktické znalosti přiřazením případové studie nebo určité fáze projektu. Hodnotí se postup řešení určité situace v praxi zvoleným uchazečem. Musí prokázat vzájemné vazby mezi principy, tématy a procesy. Při zkoušce je povoleno pracovat s knihou, oficiálním manuálem *Managing Successful Projects*. Zkouška je složena s 8 okruhů, tedy 8 případových studií (prince-2.cz, 2016).

Podmínkou absolvování kurzu a zkoušky je předložení již jednoho z následujícího certifikačního ocenění:

- PRINCE2 Foundation,
- Project Management Professional (PMP),
- Certified Associate in Project Management (CAPM),
- IPMA Level A® (Certified Projects Director),

- IPMA Level B® (Certified Senior Project Manager),
 - IPMA Level C® (Certified Project Manager),
 - IPMA Level D® (Certified Project Management Associate).
- **Professional**

Certifikace Professional je další úroveň a zároveň nejvyšším stupněm pro projektové manažery. Tato úroveň testuje schopnost spravovat kompletní projekt ve všech aspektech životního cyklu projektu. Podmínkou je mít certifikaci z předchozího stupně Practitioner. Tuto top zkoušku v projektovém managementu je nutné absolvovat ve Velké Británii, kde v rámci assessment centra se pracuje na určitém fiktivním projektu. Tato zkouška má pouze praktický charakter (prince2.com, 2017).

4.1.3 Nová verze PRINCE2

V roce 2017 světová organizace PRINCE2 zveřejnila informace o nové verzi podle které, ale ještě není možné provést certifikaci. Certifikování doposud probíhá podle verze 2009. Proces certifikace bude pozměněn a platnost bude pouze po dobu 5 let. Tato nová verze PRINCE2 potvrzuje zavedený přístup metody k řízení projektů s celkovou strukturou sedmi zásad, témat a procesů. Hlavním cílem změny bylo zaměření se více na okolní prostředí. Projekt ovlivňuje a je ovlivňován např. zainteresovanými stranami, životním prostředím. PRINCE2 byl a je vždy založený na skutečné životní zkušenosti. Aktualizace PRINCE2 2017 opět konsoliduje bohatými znalostmi získané na pracovišti. Tímto podmětem je důvěryhodná, neboť poskytne praktické, autoritativní a relevantní pokyny každému, kdo spravuje projekt v dnešním prostředí (axelos, 2017).

4.2 PMI

PMI (Project management institute) je nezisková společnost, která byla založena v roce 1969 ve státě Pensylvánie, ležící v USA. Tato organizace sdružuje členy pracující v každé zemi na světě, kteří jsou profesně zaměřeni na projekty, programy a portfolia. Organizace se snaží podpořit rozvoj kariéry, orientuje se na procesy a vychází z manažerských praxí a zkušeností. Podle Řezáčka (2013) se PMI řídí podle metodiky A Guide to the Projekt Management Body of Knowledge (PMBOK), která radí, aby se projekty vedly podle procesů v jednotlivých oblastech.

PMI uvádí, že je více než 181 členských zemí této neziskové organizace např. Česká republika, Slovensko, Polsko, Maďarsko, Keňa, Jamajka, Austrálie, Zimbabwe, Brazílie, Kanada, Afganistan, Filipíny a další (PMI.cz, 2017). Tento standard je přeložen do 10 světových jazyků, zkoušku je možné provést pouze v anglickém jazyce. Standard byl poprvé publikován v roce 1987 a poslední aktuální 5. publikace vyšla v roce 2013 (Zandhuis, Snijders a Wuttke, 2013).

4.2.1 Certifikace

Hlavním standardem společnosti PMI je PMBOK Guide (A Guide to Project Management Body of Knowledge), která poskytuje normy, pravidla a charakteristiky pro řízení projektů, programů a portfolií. Standardem je myšlen dokument, který stanoví společné a opakovatelné použití pokynů a charakteristik určitého projektu. Tento globálně uznávaný standard pomáhá projektovým manažerům a organizaci dosáhnout dokonalého projektu (PMBOK Guide, 2004).

PMBOK Guide (2004) rozděluje procesní management na pět hlavních procesních skupin:

- **Proces Iniclace** – tyto procesy vymezují nový projekt.
- **Proces Plánování** – pro vypracování plánu projektu nebo pro vypracování plánu pro každou fázi projektu. Tyto procesy určují cíle a činnosti čeho má projekt dosáhnout.
- **Proces Realizace** – rozděleny a vykonávány práce podle plánu projektu.
- **Proces Monitoring a kontrola** – určeno pro sledování a kontrolu prací na projektu, je možné provádět případné změny.
- **Proces Ukončení** – díky těmto procesům dochází k ukončení jednotlivých aktivit na projektu a formálnímu uzavření fází nebo projektu jako celku (PMBOK Guide, 2004).

Nezisková organizace PMI nabízí 8 stupňů certifikace:

- Project Management Professional (PMP)
- Portfolio Management Professional (PfMP)
- PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP)
- PMI Professional in Business Analysis (PMI-PBA)
- Program Management Professional (PgMP)

- Certified Associate in Project Management (CAPM)
- PMI Risk Management Professional (PMI-RMP)
- PMI Scheduling Professional (PMI-SP) (pmi.org, 2017).

Všechny úrovně certifikací musí předložit délku praxe, počet absolvovaných vzdělávacích hodin a složit certifikační zkoušku. Pouze Program Management Professional musí po napsání testu projít ještě assesment centrem neboli ústním pohovorem. Zkoušku je možné složit pouze v anglickém jazyce. Má to svoje výhody i nevýhody. V anglickém jazyce je certifikát platný a uznávaný po celém světě a také jsou jednotně stanoveny podmínky u zkoušky (Doležal, Máchal, Lacko a kol.,2012). Po úspěšně absolvované zkoušce získá status projektový manažer, který je také pouze v anglickém jazyce. Splatnost certifikátu je po dobu 3 let, následně je nutná recertifikace (Máchal, Kopečková a Presová, 2015).

4.3 IPMA

První zmínky o založení IPMA (International Project Management Association) pocházejí z roku 1965, kdy ve Švýcarsku byla skupinou odborníků založena společnost IMSA (International Management Systems Association). V roce 1967 se ve Vídni konal první mezinárodní evropský kongres, na kterém došlo k odsouhlasení a přejmenování IMSA na INTERNET. Roku 1989 byly zahájeny pokročilé kurzy pro kompetence specialistů v oblasti projektového, programového a portfolio managementu. Významným rokem se stal rok 1996, kdy došlo k třetímu a poslednímu přejmenování, z názvu INTERNET na současný a celosvětově uznávaný IPMA. Definitivní přejmenování se realizovalo na 13. světovém kongresu v Paříži. Dalším důležitým rokem se stal rok 1998, kdy společnost IPMA zveřejnila první verzi ICB 1.0. a začíná certifikace jednotlivců (ipma.world, 2015).

IPMA je prvním mezinárodním standardem pro projektové manažery, kteří si chtějí rozšířit svoje znalosti v projektovém řízení. Tento standard znají státy hlavně z Evropy, ale i z ostatních kontinentů jako je Asie, Amerika, Afrika a Austrálie. Je tedy rozšířena po celém světě a přes více než v 60 státech je členskými asociacemi. Standard IPMA se nazývá ICB, celým názvem IPMA Competence Baseline. Tento standard je obecně zpracován a následně jednotlivé národní asociace si ho mohou rozpracovat. Proto existují Národní standardy kompetencí (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012). IPMA je

svou zmiňovanou metodikou soustředěna na vedení projektů podle prvků, které jsou začleněny do jejich kompetenčního modelu (Řezáček, 2013).

V roce 2015 byla v Itálii přijata nová verze, tento rok se stal tedy milníkem, kdy členské státy odhlasovaly nejnovější verzi Mezinárodního standardu kompetencí, a to IPMA Competence Baseline verze 4, zkráceně ICB 4. Do této doby byl hlavním standardem verze 3, ICB 3 (ipma.cz, 2014). Podrobnější informace o nové verzi jsou popsány v kapitole 4.3.3.

4.3.1 Společnost pro projektové řízení, z. s.

Společnost vznikla roku 1990 pod názvem INTERNET CZ. Již jmenovaná Společnost pro projektového řízení (SPŘ) vznikla v roce 1993. V říjnu 2000 SPŘ zajistila vznik Certifikačního orgánu (CO SPŘ). Tento Certifikační orgán poprvé zahájil certifikaci projektových manažerů na území České republiky v únoru 2001. (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012) uvádí, že IPMA je v České republice zastoupena organizací, která se nese název již zmiňované kapitoly Společnost pro projektové řízení, z. s. Jeho hlavní sídlem pro Českou republiku je město Brno. V roce 2008 tato společnost pro projektové řízení vydala Národní standard kompetencí projektového řízení, verze ICB 3. Od tohoto roku byla certifikace projektových manažerů vedena podle verze ICB 3.

„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“ (cspr, 2014).

Krátký a Lokaj (2014) z PM Consulting popisují Společnost pro projektové řízení v následujících bodech:

- uděluje certifikace projektovým manažerům,
- publikuje a zdokonaluje Národní standard kompetencí,
- je pořadatelem soutěže Projektový manažer roku – vyhlašuje projektové manažery, manažerky, projekty ve veřejném, soukromém i neziskovém sektoru, do soutěže se mohou přihlásit projekty z jakéhokoliv odvětví,
- každý rok organizuje konference a semináře,

- na národní i mezinárodní úrovni se účastní při vývoji norem v projektovém řízení (např. ISO 21500),
- pomáhá při realizaci principů a pravidel pro projekty, v soukromém, i veřejném sektoru,
- pomáhá nakladatelům při jazykových překladech a kontroluje odborné texty, které jsou spojeny s projektovým řízením,
- nabízí vzdělávací programy, školení, konzultace.

4.3.2 Struktura

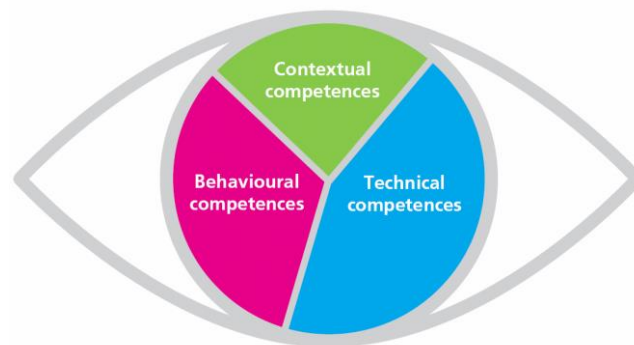
Standard ICB 3 dělí kompetence do 3 oblastí – technická, behaviorální, kontextová. Tyto oblasti jsou dohromady složeny z 46 elementů. Tyto všechny elementy jsou rozděleny mezi 3 oblasti:

- **technická kompetence** - tato kompetence je složena z 20 technických znalostí manažera. Obsahují základy, bez kterých se řízení projektů neobejde. Tyto elementy jsou stěžejním bodem při hodnocení způsobilosti uchazeče při certifikaci. Bez zvládnutí těchto 20 hlavních elementů není možné dosáhnout úspěšného projektu. Manažer díky technickým kompetencím by měl správně určit přání a potřeby zainteresovaných stran a zákazníka samotného. Dokázat si vybrat svůj projektový tým a být dobrým autoritativní lídrem. Velmi důležitými elementy jsou náklady a finance, vytvoření harmonogramu, řízení rizik nebo řízení kvality projektu.
- **behaviorální kompetence** – ICB definuje 15 elementů. Behaviorální elementy se zaměřují na základní prvky projektu a tím jsou lidé – členové týmu a projektový manažer. Jedná se o měkké dovednosti, jakým způsobem řídit, motivovat, mít neustále sebekontrolu nad sebou, naslouchat, diskutovat s členy projektového týmu, ostatními manažery a zainteresovanými stranami. Tyto elementy také učí manažera, jak prezentovat a prodávat svoje názory, mít autoritu, umět vyjednávat s druhými stranami.
- **kontextové kompetence** – představují 11 elementů způsobilosti. Tyto kompetence se týkají spolupráce mezi projektovým týmem a okolím.

Projekt není uzavřený kruh, ale je propojen i s okolními organizacemi či lidmi, které na projekt působí. Mezi kontextové kompetence patří propojení projektu, programem a portfolia, které působí na životní prostředí, finance, právní záležitosti, ostatní podniky, produkty systémy a další (Máchal, Kopečková a Presová, 2015).

4.3.3 IPMA Competence baseline

IPMA Competence baseline (ICB) je společným rámcovým dokumentem, který uplatňují všechny členské asociace členů IPMA. Certifikační orgány tyto kompetence dodržují, aby zajistily uplatňování konzistentních norem. ICB je nejvíce využívána pro jednotlivé projektové manažery, kteří chtějí přezkoumat své kompetence v řízení projektů, programů a portfolií, stejně jako pro kandidáty a hodnotitele zapojené do certifikace (Pitaš, 2012). Z IPMA competence baseline (ICB) vychází v České republice Národní standard kompetencí projektového řízení (CzNCB). Tento mezinárodní standard formuluje 46 kompetencí neboli působností projektového manažera. V České republice je v současné době aktuální verze ICB 3. Tato verze byla publikována roku 2006. Ve 3. standardu IPMA byly stanovené kompetence projektových manažerů, které musí umět použít a uplatnit při řízení projektů a manažerů jednotlivých týmů. Verze ICB rozlišuje 3 okruhy kompetencí - technické, behaviorální a textové. Tyto tři kompetence jsou vyžadovány při mezinárodní certifikaci. Cílem těchto kompetencí od standardu IPMA jsou stejné nároky a následně kompetence při řízení projektů ve všech členských zemích, protože certifikace na stupně A, B, C, D je mezinárodně uznávaná (Doležal, Máchal, Lacko a kol. 2012).



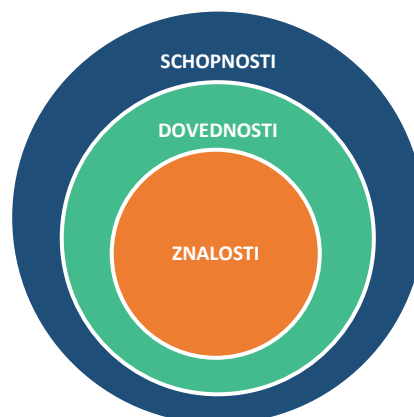
Obrázek 2: Oko kompetencí ICB 3
Zdroj: ipma.world, 2015

Světový standard IPMA rozlišuje technické, behaviorální a textové oblasti, jak je patrné z obrázku 2, který zobrazuje Oko kompetencí (ICB competence eye). Oko znázorňuje propojení všech prvků řízení projektů, které vidí projektový manažer naráz při řešení určité situace.

4.3.4 Individual Competence baseline 4

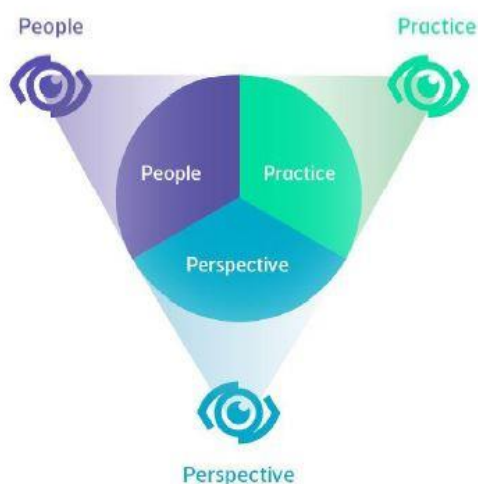
Tato celá podkapitola byla zpracována podle originální anglické verze ICB 4 (2015), kterou vytvořila světová organizace IPMA. Pro verzi 4 zatím není dostatek odborné literatury, protože nejnovější verze ICB 4 byla schválena před dvěma roky členskými státy. Certifikace podle ICB 4 bude oficiálně platná od roku 2018, v současné roce 2017 probíhá certifikace stále podle verze ICB 3. Standard není tvořen jen pro jednotlivé manažery, ale i pro organizace, členy týmu, lektory, HR specialisty, kteří chtějí dojít k vytyčenému cíli a standard je pro něj vodítkem. Tento standard bude možné využít nejen pro kvalifikovanou certifikaci, ale i pro školení, kurzy, workshopy, provádět různé výzkumy a poskytovat odborná poradenství. Standard určuje chování jednotlivců v určitém prostředí (ipma.cz, 2014).

Individual competence baseline 4 definuje kompetenci jako vynaložení znalostí, dovedností, schopností (viz. obrázek 3), které musí být použity pro potřebné cíle. Tyto tři pojmy souvisí s tím, že schopnost předpokládá některé relevantní znalosti, mít schopnost předpokládá příslušné dovednosti a znalosti, ale přidává k tomu, že je používáno v praxi, správným způsobem a ve správný čas.



Obrázek 3: Individuální kompetence – ICB 4
Zdroj: Upraveno dle ICB 4, 2015, s. 15

Obrázek 4 poukazuje na lidské, praktické a perspektivní kompetence. Oko kompetencí se vztahuje na tři řídicí oblasti řízení projektů, řízení programu a řízení portfolia. Na základě generického modelu musí každý jednotlivec mít specifický soubor kompetencí pro plynulé řízení projektů. Jednotlivci musí mít perspektivní kompetence, které se týkají kontextu projektu a lidí, praktikovat kompetence, které se týkají osobních a sociálních témat a praktikovat kompetence, které se týkají konkrétních praktických kompetencí pro řízení projektů.



Obrázek 4: Oko kompetencí ICB 4
Zdroj: ICB 4, 2015, s. 37

Struktura verze 4 je složena také ze tří kompetencí (viz. obrázek 4). Do těchto tří oblastí je rozděleno celkem 29 elementů, kterými měl disponovat projektový manažer.

- Perspektivní kompetence – 5 elementů.
- Lidské kompetence – 10 elementů.
- Praktické kompetence – 14 elementů.

Tyto elementy jsou vypsány v tabulce 2, která zobrazuje všech 29 elementů. Jako ve verzi 3 tyto elementy budou posouzeny v sebehodnotícím testu. Pro každý prvek kompetence existují klíčové ukazatele kompetencí, které pomáhají určit, jaký je specifický pro kompetentní projekt, program a portfolio. Každý projekt, program a portfolio, které je vytvořeno je podporováno a ovládáno z vnějšku. Lidé, organizace i celá společenství poptávají nejrůznější statky. Jelikož je však mnohdy velmi složité nalezení toho, co si lidé opravdu žádají, vznikají cílené studie a programy, na které působí i sociální a politické vlivy. Jednoznačným příkladem formálního, explicitního driveru je organizační struktura. Ta má vytyčené jasné cíle, principy, projekty

a programy, které pak pomáhají k naplňování těchto cílů. Tyto elementy a kompetence byly vytvořeny pro jednotný styl vedení a pro efektivnější naplnění cílů projektů.

Tabulka 1: Kompetence projektového manažera – ICB 4

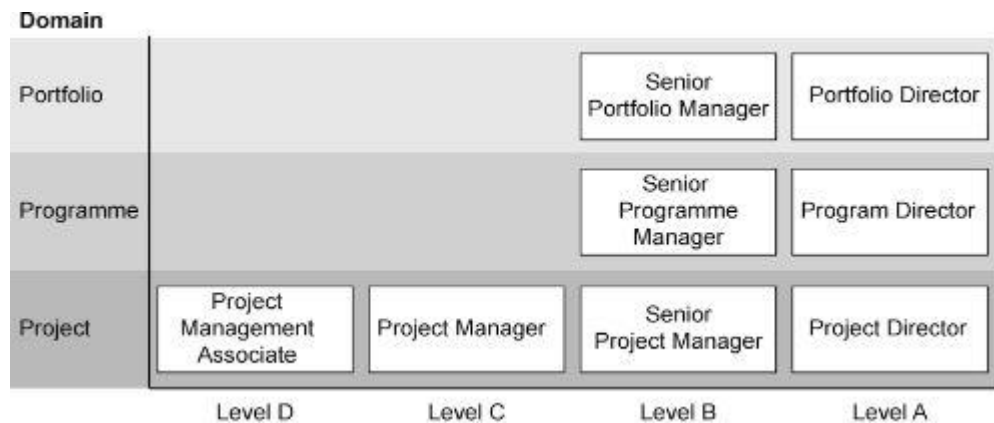
| PERSPEKTIVNÍ | PERSPECTIVE |
|---------------------------------|-------------------------------------|
| Strategie | Strategy |
| Správa, struktury a procesy | Governance, structures, processes |
| Povolení, standardy a regulace | Compliance, standards, regulations |
| Moc a zájem | Power and interests |
| Kultura a hodnoty | Cultures and values |
| LIDSKÉ | PEOPLE |
| Sebereflexe a sebeřízení | Self-reflection and self-management |
| Osobní integrita a spolehlivost | Personal integrity and reliability |
| Osobní komunikace | Personal communication |
| Vztahy a zainteresovanost | Relationships and engagement |
| Vedení | Leadership |
| Týmová práce | Teamwork |
| Konflikty a krize | Conflict and crisis |
| Vynalézavost | Resourcefulness |
| Vyjednávání | Negotiation |
| Orientace na výsledky | Results orientation |
| PRAKTICKÉ | PRACTISE |
| Návrh | Project design |
| požadavky a cíle | Requirements and objectives |
| Rozsah | Scope |
| Čas | Time |
| Organizace a informace | Organisation and information |
| Kvalita | Quality |
| Finance | Finance |
| Zdroje | Resources |
| Obstarávání | Procurement and partnership |
| Plánování a kontrola | Plan and control |
| Rizika a příležitost | Risk and opportunities |
| Zainteresované strany | Stakeholders |
| Změny a transformace | Change and transformation |
| Výběr a vyváženost | Select and balance |

Zdroj: Vlastní zpracování dle ICB 4, 2015

Certifikace podle nové budoucí verze ICB

V závislosti na úrovni, na které chce být projektový manažer certifikován musí prokázat znalosti, zkušenosti a že je kompetentní v řízení určité úrovně složitosti. Nová verze

bude mít opět čtyři stupně levelů a to A, B, C, a D a označení pro jednotlivé manažery bude stejná – *Certifikovaný ředitel projektů, Certifikovaný projektový senior manažer, Certifikovaný projektový manažer, Certifikovaný projektový praktikant*, jak ukazuje obrázek 5. Level D zůstane stejný a bude určen pro *projektové praktikanty*. Po úspěšné certifikaci levelu C bude mít *projektový manažer* kompetence řídit projekty. Nejvyšší levely B a A mohou i složit zkoušku z kompetencí na programového a portfolio manažera.



Obrázek 5: Certifikace projektových manažerů podle verze 4
Zdroj: Hermarij, 2016, s. 18

4.3.5 Certifikace

Autoři Doležal, Máchal, Lacko a kol. (2012) poukazují na to, že IPMA hodnotí kompetence jednotlivých žadatelů, nezkouší uchazeče ze znalostí procesů. Tato certifikace tedy hodnotí manažerské kompetence. Certifikáty jsou mezinárodní, to znamená, že projektový manažer může pracovat ve všech členských státech a bude mu uznán certifikát. Zkoušku je možné složit ve svém rodném jazyce nebo v angličtině. Kurz a závěrečná zkouška je vždy připravena a přeložena do příslušného jazyka, například do českého jazyka, slovenského, polského, maďarského a dalších jazyků. Společnost pro projektové řízení umožňuje certifikaci v českém a anglickém jazyce. Za posledních 10 let bylo ve všech členských státech certifikováno více než 250 000 projektových manažerů. Mezinárodní asociace IPMA začala certifikovat od roku 1998, ve stejném roce i vydala publikaci k první verzi ICB 1.0.

Existují již čtyři zmíněné stupně certifikace (A, B, C, D). Před absolvováním zkoušky musí stupeň A, B, C předložit profesní praxi, jak dlouho spolupracovali na nějakém projektu. Bez praxe z řízení projektů není možné absolvovat zkoušku ze standardu

IPMA. Poslední certifikace stupně D tuto podmínku nevyžaduje. Všichni budoucí projektoví manažeři prokazují své přednosti a schopnosti, které jsou definovány v 46 kompetencích předem stanovené dle Národního standardu kompetencí pro projektového manažery. Další totožná podmínka pro uchazeče všech certifikačních stupňů je Sebehodnotící test. Tento test hodnotí znalosti a zkušenosti kandidáta, který test vyplňuje podle svého vlastního uvážení. Hodnotí svoje technické, behaviorální a kontextové kompetence. Testy jednotlivých stupňů mají rozdílnou obtížnost. Test neboli písemná část je vždy složena z otevřených (jen pro C, D), uzavřených otázek a aplikace nějaké metody. U zkoušky jsou vždy dva certifikovaní ředitelé projektů. V současné době jsou certifikace projektových manažerů podle Národního standardu kompetencí projektového řízení verze 3.2. Všechny stupně certifikátů jsou placené, kdy kandidát si zaplatí certifikaci na svoje vlastní náklady nebo společnost, pro kterou pracuje manažerovi proplatí (Doležal, Máchal, Lacko a kol., 2012).

Každá uvedená kompetence v tabulce 2 musí být ohodnocena v sebehodnotícím testu v rozmezí hodnot od 0 do 10. Jednotlivé elementy popisují procesní kroky, kterými se projektový manažer řídí v řízení projektu. Z těchto elementů jsou projektoví manažeři zkoušeni při certifikaci. Aby dokázali předvést znalosti kompetencí na určitých příkladech a následně je aplikovat v praxi na řízení projektů. Tabulka 2 uvádí tři hlavní kompetence a jejich dělení na jednotlivé elementy.

Tabulka 2: Kompetence projektového manažera

| TECHNICKÉ KOMPETENCE | TECHNICAL COMPETENCE |
|------------------------------------|-------------------------------------|
| Úspěšnost řízení projektu | Project management success |
| Zainteresované strany | Interested parties |
| Požadavky a cíle projektu | Project requirements and objectives |
| Rizika a příležitosti | Risk and opportunity |
| Kvalita | Quality |
| Organizace projektu | Project organisation |
| Týmová práce | Teamwork |
| Řešení problému | Problem resolution |
| Struktury v projektu | Project structures |
| Rozsah a dodávané výstupy projektu | Scope and deliverables |
| Čas a fáze projektu | Time and project phases |
| Zdroje | Resources |
| Náklady a financování | Cost and finance |
| Obstarávání a smluvní vztahy | Procurement and contract |
| Změny | Changes |

| | |
|--|---|
| Kontrola, řízení a podávání zpráv | Control and reports |
| Informace a dokumentace | Information and documentation |
| Komunikace | Communication |
| Zahájení | Start-up |
| Ukončení | Close-out |
| BEHAVIORÁLNÍ KOMPETENCE | BEHAVIOURAL COMPETENCES |
| Vůdčovství | Leadership |
| Zainteresované strany | Engagement and motivation |
| Sebekontrola | Self-control |
| Asertivita | Assertiveness |
| Uvolnění | Relaxation |
| Otevřenost | Openness |
| Kreativita | Creativity |
| Orientace na výsledky | Results orientation |
| Výkonnost | Efficiency |
| Diskuze | Consultation |
| Vyjednávání | Negotiation |
| Konflikty a krize | Conflict and crisis |
| Spolehlivost | Reliability |
| Porozumění hodnotám | Values appreciation |
| Etika | Ethics |
| KONTEXTOVÉ KOMPETENCE | CONTEXTUAL COMPETENCES |
| Orientace na projekt | Project orientation |
| Orientace na program | Programme orientation |
| Orientace na portfolio | Portfolio orientation |
| Realizace projektu, programu a portfolio | Project, programme and portfolio implementation |
| Trvalá organizace | Permanent organisation |
| Byznys | Business |
| Systémy, produkty, technologie | Systems, products and technology |
| Personální management | Personnel management |
| Zdraví, bezpečnost, ochrana života a životního prostředí | Health, security, safety and environment |
| Finance | Finance |
| Právo | Legal |

Zdroj: Národní standard kompetencí projektového řízení, verze 3.2., 2012, s. 7

Následující informace a podmínky pro žadatele certifikací jednotlivých stupňů jsou zpracovány podle příloh, které uvádí Certifikační orgán pro Českou republiku (ipma.cz, 2014):

Stupeň „A“ – *Certifikovaný ředitel projektů* (IPMA Level A®, Certified Projects Director)

Jako jediný stupeň nabízí certifikaci na řízení portfolií a programů a na použití vhodných metod a nástrojů. Manažer může získané znalosti kompetencí dle standardu aplikovat na řízení při koordinaci portfolií, programů, řídit projektové manažery. Level A se nesoustředí na řízení individuálních projektů. Je požadována praxe minimálně 5 let v portfoliu nebo programu managementu. K praxi musí kandidát absolvovat 45 tréninkových hodin, které jsou vzdělávací a nesmí být starší jak 2 roky. Certifikační zkouška je složena z písemného testu, Ředitelské zprávy² a pohovoru. U písemného testu musí kandidát překročit minimální hranici pro splnění testu a to 60 %.

Stupeň „B“ – *Certifikovaný projektový senior manažer* (IPMA Level B®, Certified Senior Project Manager)

Výstupem certifikace je dovednost umět řídit projekt jako celek. Level B umožňuje řídit a vést manažery jednotlivých podprojektů a aplikovat dovednosti jednotlivých kompetencí. Senior manažer musí prokázat 5-letou praxi projektového řízení na pozici manažera projektu. Závěrečná zkouška je složena z písemné, ústní části, Zprávě o projektu a kandidátem vyplněný Sebehodnotící test. K certifikaci je nutná povinná příprava v rozsahu 36 tréninkových hodin. Vzdělávací aktivita nesmí být starší jak 24 měsíců.

Stupeň „C“ – *Certifikovaný projektový manažer* (IPMA Level C®, Certified Project Manager)

Může řídit projekty s omezenou složitostí např. zavedení výrobku. Podmínkou pro získání certifikace stupně C je minimálně 3letá praxe v projektovém řízení v posledních 6 letech. Tato praxe je doložena na seznámech projektů, programů a portfolií. Kandidát prokazuje, že působil jako člen projektového týmu na pozici specialisty nebo jako manažer týmu, manažer jednotlivých úkolů nebo jako manažer

² V Ředitelské zprávě musí kandidát na konkrétním příkladu předvést, jak řídit portfolio nebo program. Zpráva se pohybuje v rozsahu od 15 do 30 stran.

projektů. Dalším kvalifikačním kritériem je absolvování kurzů, které jsou zaměřeny na vzdělání v délce 30 hodin. Pro získání mezinárodní kvalifikace je nutné napsat krátkou zprávu o projektu, složit písemnou zkoušku a projít osobním pohovorem a opět vyplnit Sebehodnotící test. Písemný test musí být splněn z více než 60 % z každé části. U osobního pohovoru musí kandidát dokázat popsat a aplikovat teoretické znalosti na určitých příkladech, aby prokázal vědomosti projektového řízení.

Stupeň „D“ – *Certifikovaný projektový praktikant* (IPMA Level D®, Certified Project Management Associate)

Certifikovaný projektový praktikant ví, jak použít znalosti z projektového řízení a může se stát členem projektového týmu. Budoucí projektový praktikant nemusí dokládat praxi z projektového řízení. Toto je jediný level certifikace, při kterém není nutné prokázat praxi z projektového řízení. Podmínkou je pouze absolvovat vzdělávací kurzy v délce minimálně 21 hodin teoretických znalostí a doložit potvrzení o vzdělávacích aktivitách. Absolvování stupně D patří mezi nejméně obtížnou závěrečnou zkoušku. Celý certifikační proces je složen pouze z písemného testu a označení odpovědí v Sebehodnotícím testu. Podmínkou je správně vyplnit více jak 60 % otázek z každé části. Tento písemný test trvá maximálně 4 hodiny.

4.4 Analýza silných a slabých stránek standardů a metodiky

Máchal, Kopečková a Presová (2015) zpracovali silné a slabé stránky všech tří mezinárodních standardů. Tabulka 3 popisuje, že standard IPMA má kompetenční pojetí řízení projektů, PMI procesní pojetí řízení projektů a PRINCE2 je procesně zaměřená metoda.

Tabulka 3: Analýza silných a slabých stránek standardů projektového řízení

| Standardizace | Silné stránky | Slabé stránky |
|----------------|--|---|
| IPMA | <ul style="list-style-type: none"> • Aplikovatelnost na jakýkoliv sektor. • Přesně stanoví hranice znalostí a dovedností projektového manažera. • Definuje úroveň projektového manažera podle zkušeností. | <ul style="list-style-type: none"> • Použití základní terminologie projektového řízení. • Vyjmenovává základní metody a techniky projektového řízení. • Nezaměřuje se detailně na jednotlivé metody a úkoly projektového řízení. |
| PMI | <ul style="list-style-type: none"> • Vhodné pro různé průmyslové odvětví v oblasti všech zemí světa. • Je zaměřen na procesy projektového řízení. • Aplikovatelný na jakýkoliv projekt. • Organizace jej využívají jako světovou příručku. | <ul style="list-style-type: none"> • Nspecifikuje jasný postup na řízení projektu. • Řeší obecné, vzorové příklady pro využívání nástrojů a technik projektového řízení. |
| PRINCE2 | <ul style="list-style-type: none"> • Aplikovatelný na jakýkoliv typ projektu. • Propracovaná metoda se slovníčkem pojmů. • Lze jej kombinovat i d jinými modely řízení projektů. | <ul style="list-style-type: none"> • Neřeší problémy řízení komplexně a neodpovídá na všechny otázky. • Neobsahuje metody, techniky projektového řízení a nezabývá se dovednostmi projektového manažera. • Jeho implementace je administrativně náročná. |

Zdroj: Máchal, Kopečková a Presová, 2015, s. 112

4.5 Národní soustava kvalifikací

Národní soustavě kvalifikací (NSK) je věnována tato kapitola z důvodu začlenění do dotazníkového šetření. Jedná se o portál, který obsahuje státně uznávané kvalifikace všech oborů v České republice. Úkolem tohoto portálu je zveřejňovat profesní kvalifikace odsouhlasené na pracovním trhu. Cílem NSK je nabídnout celostátní osvědčení pro rozšíření vzdělání a tím pomoci všem, kteří chtějí získat větší uplatnění na trhu práce. Tyto kvalifikace uvedené na portálu NSK získávají podporu z Evropských finančních prostředků. Je podpořen financemi z Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu České republiky.

Kvalifikace jsou nabízené například z oborů ekonomie, gastronomie, stavebnictví, strojírenství, školství, zemědělství atd. Zkoušky z projektového managementu jsou zařazeny pro oblasti ekonomie a administrativa. Národní soustava nabízí tři typy profesní kvalifikace pro projektové manažery:

- manažer projektu,
- manažer programů a komplexních projektů,
- administrátor projektu.

Pro úspěšné složení zkoušek musí uchazeč splnit minimální kritérium 70 % správně zodpovězených otázek a z každé oblasti zkoušky musí dosáhnout alespoň 50 %. Pro absolvování celého kurzu musí uchazeč splnit každou kompetenci. Zájemci o kvalifikaci si mohou vybrat z písemné nebo ústní zkoušky. Povinností všech typů kvalifikací na projektové manažery je vypracování případové studie. Celková doba pro vykonání zkoušky je 3 až 4 hodiny.

Manažer projektu

Úroveň a obtížnost kvalifikačního standardu byla vyhodnocena jako 6 z 8. Pro úspěšné absolvování zkoušky a získání certifikátu Manažer projektu musí uchazeč předvést znalosti z těchto všech odborných způsobilostí:

- řízení integrace projektu,
- řízení rozsahu projektu,
- řízení časového rámce projektu,
- finanční řízení projektu,

- řízení jakosti projektu,
- řízení rizik projektu,
- řízení změn projektu,
- řízení zdrojů projektu,
- řízení informací a dokumentace projektu.

Každé toto kritérium je dále členěno na jednotlivé úkoly a otázky, které uchazeč musí vykonat pro úspěšné dokončení celého kurzu.

Manažer programů a komplexních projektů

Odborné znalosti, které uchazeč o profesní kvalifikaci musí absolvovat jsou převážně stejné jako u předchozího programu Manažer projektu. Je rozšířen o poslední dva uvedené body, a to Řízení programu a Řízení organizace prostřednictvím projektů.

- řízení integrace projektu,
- řízení rozsahu projektu,
- řízení časového rámce projektu,
- finanční řízení projektu,
- řízení jakosti projektu,
- řízení rizik projektu,
- řízení změn projektu,
- řízení zdrojů projektu,
- řízení informací a dokumentace projektu,
- řízení programu,
- řízení organizace prostřednictvím projektů.

Obtížnost tohoto kurzu je ohodnocena na škále stupnice 7 z 8. I při této zkoušce musí být ověřeny všechny uvedené kompetence kvalifikačního standardu.

Administrátor projektu

Odborných způsobilostí, které musí uchazeč absolvovat je méně než u dvou předešlých kvalifikací. Části, z kterých je složena celostátní zkouška je převážně zaměřena na administrativní práci s projekty. Tento administrátor projektu nemůže pracovat jako hlavní manažer projektu. Ovšem každý projekt potřebuje a má svého administrátora.

Jeho náplní práce je zpracovávání podkladů pro projekty. Administrátor dostává jednotlivé úkoly od projektového manažera.

- orientace v klíčových principech řízení projektu,
- administrace rozsahu projektu,
- administrace časového rámce projektu,
- asistence při finančním řízení projektu,
- administrace jakosti projektu,
- administrace rizik projektu,
- administrace změn v projektu,
- koordinace zdrojů projektu,
- administrace informací a dokumentace projektu.

Kvalifikační standard Administrátor projektu je ohodnocen stupněm 5 z 8. Zkouška je opět složena z jednotlivých uvedených kompetencí (NSK, 2014).

4.6 ITIL

V této kapitole je popsán proces ITIL z důvodu častých odpovědí u respondentů v dotazníkovém šetření. Pojem ITIL představuje zkratku z počátečních písmen anglických slov Information Technology Infrastructure Library. ITIL se neřadí mezi standardy pro projektové manažery, není ani metodikou, ale je kvalifikován jako postup pro efektivní řízení práce v oblasti IT.

Podstata ITIL spočívá v řízení, správě a kontinuálním zlepšování IT služeb, jedná se tedy o souhrn doporučení, technik, praktických dovedností a znalostí v oblasti informačních technologií. Jelikož se technologie neustále vyvíjí musí i ITIL držet krok s technologických pokrokem a být aktualizován podle současných trendů, aby byl užitečný při řešení problémů.

Počet jazyků, ve kterých je možné získat ITIL certifikaci se liší podle úrovně certifikace. Čím vyšší úroveň, tím se snižuje volba jazyků. První stupeň, kterým je Foundation Level je přeložen do 23 jazyků včetně českého, maďarského a polského. Oproti tomu poslední a nejtěžší stupeň Master Level je přeložen pouze do čtyř mezinárodních jazyků a to angličtiny, němčiny, japonštiny a brazilské portugalštiny. Existuje pět stupňů certifikace, které se liší náročností a množstvím znalostí v IT

oblasti. K závěrečné zkoušce vedou dvě cesty. První možností je absolvovat zkoušku na konci kurzu, který pořádá akreditovaná školící organizace (ATO) nebo studovat individuálně a poté si rezervovat zkoušku bez školení. Pro získání vyššího stupně certifikace jsou kurzy prostřednictvím ATO povinné (Bon, 2011). ITIL je možné získat díky certifikaci, která se dělí do následujících pěti levelů:

Foundation Level – uchazeč získá základní znalosti v oblasti IT Service Managementu a terminologie ITIL®. Zkouška se skládá z písemného testu, který obsahuje 40 uzavřených otázek a pro úspěšné absolvování je nutné získat 65 %.

Practitioner Level – cílem je zlepšit schopnosti jednotlivých uchazečů a implementovat ITIL do jejich organizace. Zkouška je písemná a obsahuje 40 uzavřených otázek. Pro úspěšné zvládnutí zkoušky je zapotřebí 70% úspěšnost.

Intermediate Level – je určen pro ty, kteří již absolvovali Foundation Level. Tento stupeň má modulární strukturu a každý modul je zaměřen na řízení IT služeb. Level je rozdělen do dvou kategorií, a to Service Lifecycle a Service Capability. Uchazeč může získat tolik modulů, kolik jen uchazeč bude chtít. Podmínkou je, že musí být z obou kategorií.

Expert Level – vhodným uchazečem je ten, který má zájem o získání informací v plném rozsahu o programu ITIL. Pokud chce uchazeč získat Master level je nutné právě absolvovat kurz Expert.

Master Level – v tomto levelu musí uchazeč prokázat své znalosti o ITIL, tím že aplikuje teoretické znalosti na praktickém příkladu. Uchazeč musí být schopen vysvětlit a zdůvodnit výběr použitých metod, principů a technik z ITIL. Podmínkami pro zařazení do kurzu je získání v minulosti Expert Level a pracovat v oblasti řízení IT služeb nejméně pět let na poradních úrovních vedení, manažerů nebo vyšších manažerů (Steinberg, 2007).

5 PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část začíná kapitolou Visegradská čtyřka, ve které je popsán vznik V4 a základní historické údaje. Na to navazuje podkapitola obsahující popis společných Mezinárodních Visegradských fondů. Následuje hlavní část praktické části a tím je popis dotazníkového šetření, statistické zpracování a sumarizace sesbíraných dat. V závěru je provedena analýza prostřednictvím grafického zpracování a následné vyhodnocení informací.

5.1 Visegradská čtyřka

Inspirací k založení aliance Visegrádské čtyřky (V4) bylo setkání již v roce 1335 českého, polského a maďarského krále v maďarském městě Visegrad, ve kterém byla dohodnuta vzájemná spolupráce mezi těmito státy. Současná V4 byla založena 15. února 1991 jako reakce na rozpad Sovětského svazu. Členy V4 jsou Česká republika, Slovensko, Polsko a Maďarsko. Uskupením čtyř Evropských států se chtělo docílit stejné úrovně jako je v západoevropských demokratických státech a přejít od totalitního režimu k demokracii společnými silami. Původním cílem uskupení států střední Evropy byla vzájemná integrace, politická a obchodní spolupráce. Dnes tyto státy spojuje koordinace postupu a rozhodování vůči Evropské Unie. Státům Visegrádské čtyřky se společně podařilo vstoupit 12. 3. 1990 do NATO a 1. května 2004 do EU. Spolupracující státy V4 jsou parlamentními republikami (Lukášek, 2010).

5.1.1 Mezinárodní Visegrádské fondy

Mezinárodní Visegrádský fond (MVF) byl založen 9. června 2000 v České republice, v obci Štířín, který leží 30 km jihovýchodně od Prahy. Sídlem této mezinárodní organizace je slovenské město Bratislava. Úředním jazykem těchto Evropských čtyř států je angličtina. Do fondu přispívají státy Visegrádské čtyřky rovným podílem, a to vždy jednou ročně. Od roku 2004 se roční rozpočet fondu zvýšil na 8 milionů Eur. Do fondu přicházejí finanční příspěvky i z těchto zemí: Německo, Kanada, Nizozemsko, Severní Korea, Švédsko, Švýcarsko a Spojené státy Americké (Visegradfund, 2015).

Účelem fondu je hlubší spolupráce, integrace, podpora a ekvivalentní rozvoj nejen mezi státy V4, ale i mezi zeměmi západního Balkánu a Východního partnerství. Finanční podporu z grantů může získat každá fyzická a právnická osoba, kromě státních správních institucí. Dalšími subjekty, které mohou získat peněžní grant jsou i státy působící mimo V4. Podmínkou však je, že tyto peněžní prostředky využijí na podporu v některých ze států V4. Například žadatel o grant z Nizozemí bude chtít provést kulturní akci na území Polska. Fond má několik grantových programů a tím se snaží o společný rozvoj. Tyto granty podporují projekty z oblasti kultury, vědy, turismu, výzkumu, výměnných pobytů pro mládež a přeshraniční spolupráce.

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (2013) uvádí 6 programů:

- **Malé granty (Small Grants)**

O Malé granty mohou žádat zájemci na realizaci projektu z oblasti kultury, vzdělání, vědy a výzkumu, výměn mládeže, přeshraniční spolupráce a turistického ruchu. O grant je možné požádat vždy 4x ročně v pevně uvedených termínech. Na jeden projekt se může vyplácet maximální částka 6 000 EURO. Grant je možné čerpat pouze po dobu 6 měsíců.

- **Standardní granty (Standard Grants)**

Standardní granty pokrývají stejnou oblast jako Malé granty. Rozdíl je v tom, že na jeden projekt je možné přidělit podporu ve výši 6000 EURO a více. Doba realizace je zvýšena na 12 měsíců.

- **Granty pro Univerzitní studia (University Studies Grant)**

Pro získání grantu v programu pro Univerzitní studia musí být navrženy projekty, které řeší problematika zemí V4. Po splnění všech kritérií může být na kurzy přidělena částka ve výši cca 10 000 EURO a na univerzitní program až 40 000 EURO.

- **Strategické granty (Strategic Grants)**

Na projekty ze Strategických grantů se musí podílet instituce z celé Visegradské čtyřky. Tento grant přiděluje finanční částku cca 40 000 EURO. U tohoto programu je možné obdržet 40 000 EURO až po dobu 3 let, tedy ze všech grantů opatřuje nejdelší dobu grantu.

- **Strategické konference programu (Strategic Conferences)**

Byl založen jako podprogram k Visegradskému strategickému grantu na konference strategického regionálního významu.

- **Visegrad +**

Je grantový program, který financuje transformaci v regionech nečlenských států EU ve východní Evropě, jižním Kavkazu a západního Balkánu.

Také z MVF je možné využít finanční příspěvky na programy podporující umělecké projekty (pro rezidence umělců) a na Visegradská stipendia, která jsou určena pro studenty magisterského studia a k postgraduálnímu výzkumu. Granty pro umělce jim umožňují například vyjet do zahraničí na stáž do amerických měst jako je Brooklyn a New York. Visegradská stipendia jsou proplácena po dobu 1 až 4 semestrů. Stipendia mohou získat akreditované veřejné nebo soukromé univerzity nebo Ústavy Akademických věd v zemích V4. Výhodou těchto stipendií je, že zohledňují proplacení cestovních nákladů. Pokud chce žadatel získat stipendium, musí mít univerzitu nebo místo zaměstnání více než 1 500 km vzdálené od vybrané hostitelské univerzity v době podání žádosti (MŠMT, 2013).

5.2 Informace o sběru dat

Realizace dotazníkového šetření probíhala od začátku prosince 2016 do konce února 2017. Z celkového počtu 557 oslovených je do šetření zapojeno 169 společností. V České republice je dotazník zaslán celkem 134 společnostem a odpovědělo 46. Na Slovenské republice je osloveno celkem 152 společností a odpovědělo 48. V Polsku je zaslán 133 společnostem a dotazník vyplnilo 39 společností. A v Maďarsku je osloveno 138 společností a odpovědělo 36 respondentů.

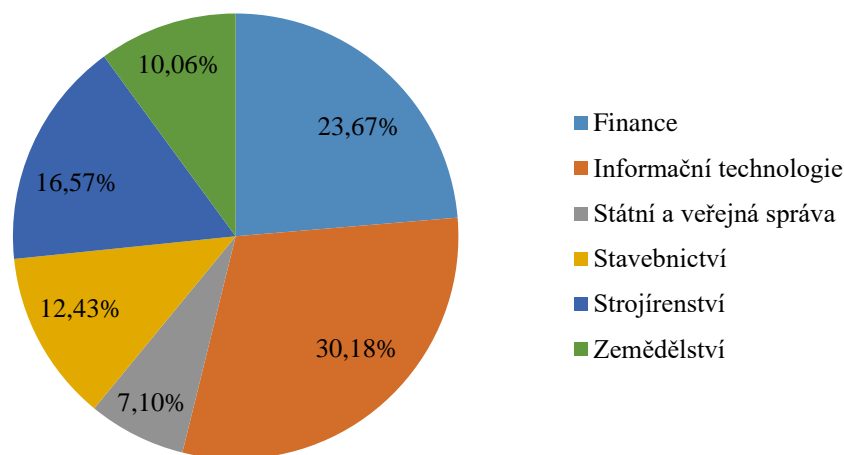
Postup, jakým jsou sesbírány odpovědi dotazníku je podrobněji popsáno v metodice práce (viz. kapitola 2). Získané odpovědi jsou prvně analyzovány v rámci všech států V4. Souhrnný celek byl získán spojením z jednotlivých zemí – (46 respondentů z ČR + 39 respondentů z PL + 36 respondentů z HU + 48 respondentů z SK). Pro přehlednější zpracování je každému respondentovi přiděleno pořadové číslo, které reprezentuje jeho místo v tomto souboru dat. V samotné kapitole 5.4. *Komparace dat mezi jednotlivými státy V4* jsou analyzovány rozdíly mezi jednotlivými státy. Celkový

soubor dat je analyzován po jednotlivých otázkách, přičemž mezi nimi jsou hledány souvislosti a společné postoje. Analýza je provedena pomocí tabulkového programu Microsoft Excel 2016, kam jsou přeneseny údaje z jednotlivých dotazníků ze stránek <https://my.surveo.com/>. V tomto programu jsou tvořeny všechny grafy a tabulky, které lze nalézt v následujících kapitolách. Výjimku tvoří otázka č. 17, která umožňuje respondentům písemně vyjádřit svůj názor na certifikáty projektového manažera. Daná otázka je vyhodnocena spojením kvantitativních metod, např. počítáním výskytu určitého slova či spojení a kvalitativních metod, rozdělením odpovědí na kategorie a hledáním společných rysů. Jednotlivé rysy jsou porovnány a autorka práce uvažovala nad jejich obsahem.

Poslední otázka dotazníku byla vypracována jiným způsobem, než předešlých 16 otázek. Jelikož se jednalo o otevřenou otázku, bylo nutné ji přizpůsobit metodu vyhodnocení, při které byly spojeny metody kvantitativní a kvalitativní analýzy. Při vyhodnocení otázky bylo postupováno následovně – prvně byly anglické odpovědi přeloženy do češtiny, odpovědi ve slovenském jazyce pak byly ponechány v původním znění. Čísla jednotlivých odpovědí odpovídají pořadovému číslu, které jsou respondentovi přiděleno při vytváření celkového souboru dat. Odpovědi respondentů jsou následně rozřazeny do čtyř kategorií.

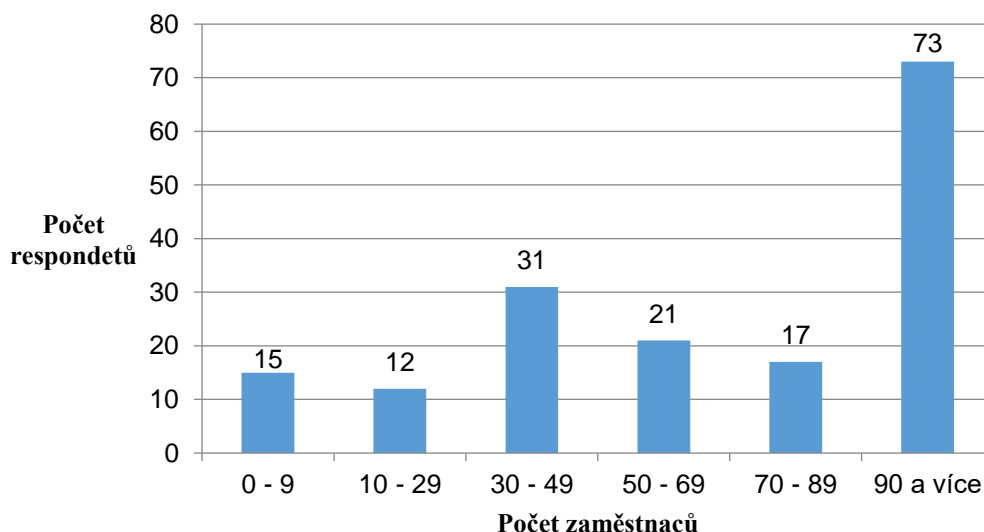
5.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření ve státech V4

Úkolem prvních pěti otázek dotazníku, bylo získat **základní údaje o respondentech**, které jsou využity pro podrobnější zkoumání následných odpovědí. První otázka: *Jaký je Váš předmět podnikání?* Otázka měla za úkol zjistit ve které oblasti podnikání se společnost pohybuje. Respondenti si mohli vybrat z šesti nabízených variant. Z něho je patrné, že nejvíce respondentů podniká v oblasti informační technologie. Daná možnost byla zvolena 51 respondenty, o 11 respondentů méně pak zvolilo možnost finance. Celkově v těchto dvou oblastech podniká 91 respondentům, což odpovídá 53,85 %. Nejméně je pak zastoupená státní a veřejná správa a to pouhými 7,1 % tedy 12 respondenty.



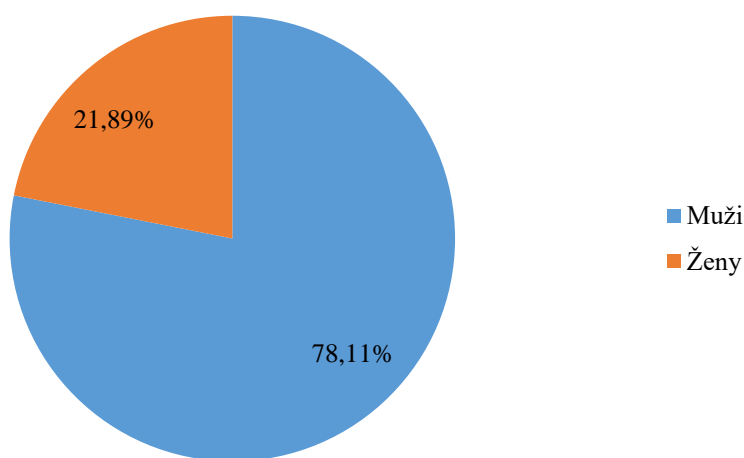
Graf 1: Předmět podnikání respondentů
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo 2: *Kolik zaměstnanců pracuje ve Vaší společnosti?* zda byli dotazníkem osloveni společnosti s vyšším počtem zaměstnanců. U nich je totiž větší pravděpodobnost, že budou ke svému chodu potřebovat pozici projektového manažera. Graf č. 2 toto potvrzuje, protože celkem 73 respondentů, tedy 43,20 % pracuje ve společnostech s více než 90 zaměstnanci. Jen 27 respondentů (15,98 %) působí ve společnostech do 30 zaměstnanců. Ve společnostech od 30 do 90 zaměstnanců pak pracuje zbývajících 69 respondentů (40,83 %).



Graf 2: Počet zaměstnanců v jednotlivých společnostech
Zdroj: Vlastní zpracování

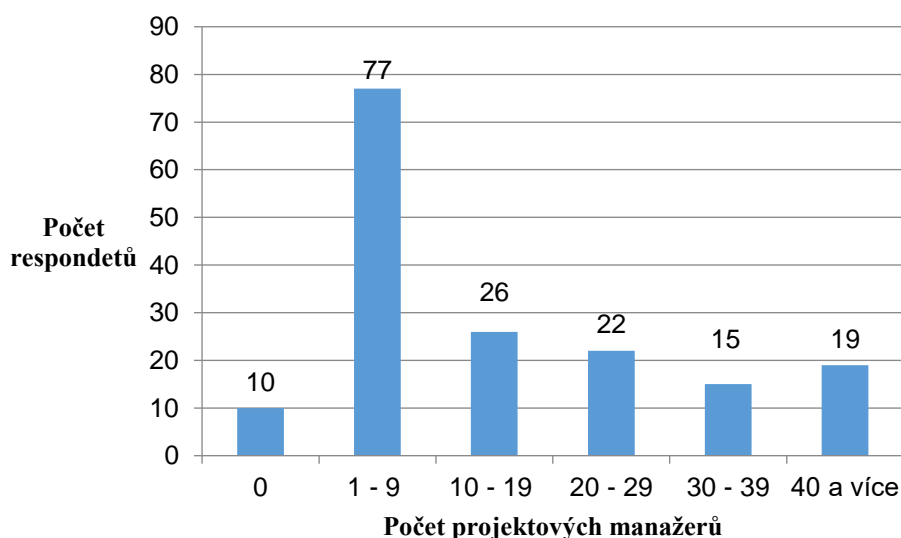
Otázka 3: *Jaké zastoupení projektových manažerů převažuje ve Vaší společnosti?* Společnosti byli dotazováni, zda jejich zaměstnanci, kteří pracují na pozici projektového manažera jsou převážně muži nebo ženy. Otázka č. 3 byla vyhodnocena pomocí následujícího grafu. Ten ukazuje, že v 78,11 % případů jsou u respondentů více na pozici projektového manažera zastoupeni muži. Ženy převažují pouze u 37 respondentů. Z tohoto čísla, 9 respondentů pracuje ve stání sféře, kde ženy převažují v 75 % případů. V oblasti zemědělství provažují muži jen o jednoho respondenta, v poměru 9 mužů vůči 8 ženám. V dalších odvětvích jsou ženy již ve výrazné menšině. Nejhorší na tom jsou ve strojírenství, kde ženy převažují jenom u jednoho respondenta z 28, tedy v 3,70 % případů. Druhým nejhorším odvětvím je stavebnictví, kde se ženy převažují jen u 3 respondentů z 21. Získané výsledky, potvrzují skutečnost, že poslední tři jmenované odvětví, jako je informační technologie, stavebnictví a strojírenství, převažuje v těchto oborech mužský charakter a oborové znalosti. Odpovědi odpovídají trendům, které v oblasti pozic projektového manažera či projektové manažerky panují již delší dobu.



Graf 3: Zastoupení projektových manažerů ve společnosti
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo 4: *Kolik projektových manažerů pracuje ve Vaší společnosti?* Otázka zjišťovala předběžné počty projektových manažerů u jednotlivých společnostech. Následující graf ukazuje, že nejvíce společností zaměstnává od jednoho do devíti projektových manažerů a to v 45,56 % případech. Mezi desíti a devatenácti projektovými manažery zaměstnává jen 15,38 %, což je pokles o 30,18 procentních

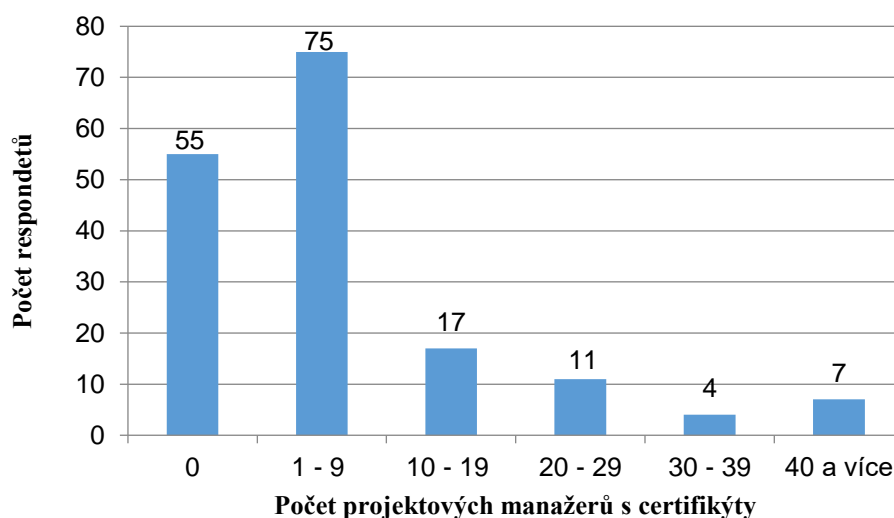
bodů, který představuje 51 respondentů. Zajímavé je, že variantu, kdy ve společnosti pracuje mezi třiceti až třiceti devíti projektových manažerů zvolilo jen 8,88 % respondentů, což je o 4,14 procentního bodu méně než u předchozí varianta a o 2,37 procentního bodu méně než následná maximální varianta projektových manažerů. Nejčastěji možnost zaměstnat od jednoho do devíti projektových manažerů volí společnosti s velikostí mezi třiceti až čtyřiceti devíti zaměstnanci a to v 64,52 % případů, což odpovídá 25 respondentům. Tento počet projektových manažerů preferují také společnosti s velikostí od sedmdesáti do devadesáti zaměstnanců a to v 47,06 %. Dále je zajímavé, že mezi 10 respondenty, kteří nezaměstnávají žádného PM jsou i čtyři společnosti s velikostí nad devadesát zaměstnanců (5,48 %), z toho tři pracují v oblasti IT. Jelikož mě zajímaly i názory společností, kteří PM nezaměstnávají, rozhodla jsem tyto odpovědi nevyřazovat. Většina společností s více než devadesát zaměstnanců, však preferuje větší počet PM. 26,03 % z nich zaměstnává více než čtyřicet PM, dalších 36,99 % mezi dvaceti až čtyřiceti PM. Jen 31,51 % z nich zaměstnává mezi jedním, až devatenácti PM.



Graf 4: Počet projektových manažerů ve společnosti
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf číslo 5 uzavírá sérii otázek zaměřující se na zjištění základních údajů o respondentech prováděného průzkumu. Následující graf č. 5 ukazuje hodnoty, že u 32,54 % respondentů, žádný z projektových manažerů nedisponuje certifikátem pro projektové manažery. U 44,38 % respondentů aspoň jeden ze zaměstnaných projektových manažerů vlastní nějaký certifikát. Varianty s vyšším počtem projektových manažerů s certifikáty než 10 tvoří jenom 23,08 % respondentů. Další

varianta, kdy ve firmě pracuje v rozmezí třicet až třicet devět projektových manažerů s certifikáty má podobně jako u předchozí otázky, nižší hodnotu než vyšší varianta a o 1,78procentního bodu. Charakteristika společností, kde projektoví manažeři nemají žádné certifikáty je následující: V 61,82 % případů zaměstnávají mezi jedním až devíti PM. Pracují v 47,05 % případů v oblasti financí a informačních technologií. V 50,00 % případech mají mezi třiceti až čtyřiceti devíti zaměstnanci, tedy středně velké společnosti. Společnosti, u kterých alespoň jeden PM má certifikát se vyznačují tím, že v 57,33 % případů zaměstnávají mezi jedním až devíti PM. Pracují v 51,16 % případů v oblasti financí a informačních technologií. V 31,81 % zaměstnávají do devíti zaměstnanců. Společnosti s velikostí mezi třiceti až čtyřiceti devíti zaměstnanci jsou pak zastoupeny 22,72 %. Rozdíl mezi těmito charakteristikami je hlavně ve velikosti společnosti, kdy menší společnosti mají méně projektových manažerů bez certifikátů než společnosti s více zaměstnanci.



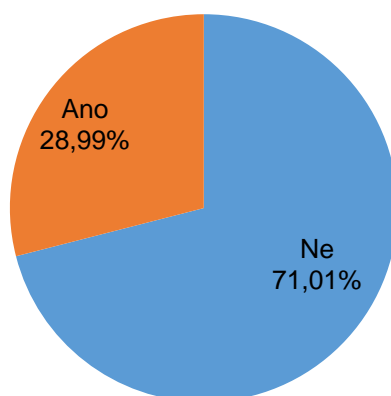
Graf 5: Počet projektových manažerů s certifikáty ve společnosti
Zdroj: Vlastní zpracování

Požadavky a preference certifikátů na projektové manažery

Následující grafy č. 6 a 7 se zaměřovaly na vyhodnocení toho, zda respondenti průzkumu ve svých nabídkách práce uvádějí certifikáty do požadavků na pozici projektového manažera. Pokud v inzerátu na projektového manažera uvedou, že je výhodou doložit certifikát standardu nemusí to být prioritou, ale pouze výhodou. V inzerátech bývá uvedeno několik požadavků, ale je tam vždy napsáno „výhodou“.

Toto zjištění ukazuje graf č. 6. Následující tři grafy č. 8 až 10 zobrazují vyhodnocení preference jednotlivých stupňů standardů.

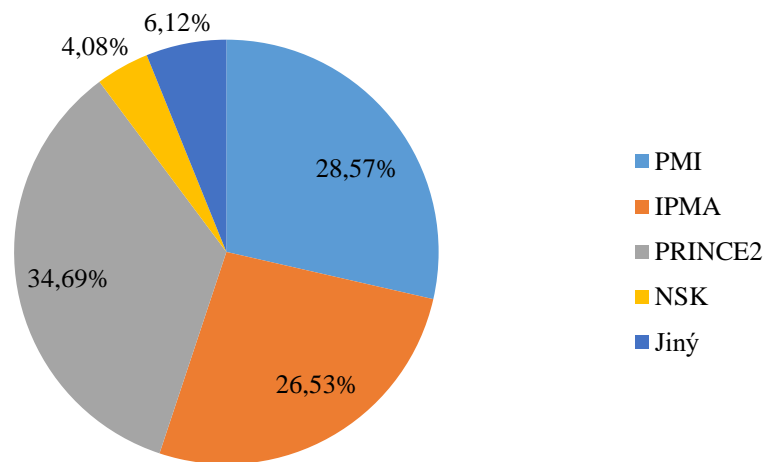
Zda společnosti v inzerátu na projektového manažera zmiňují, jestli je výhodou vlastnit certifikát je doloženo grafem č. 6. Graf ukazuje, že 71,01 % respondentů, tedy celkem 120 společností, nepožaduje na pozici projektového manažera, aby měl nový zaměstnanec certifikát. Zbýlých 49 respondentů certifikát zmiňuje a bere je v potaz jako přednost a výhodu. Z těchto respondentů 46,94 % pracuje v oblasti informačních technologií, přičemž nejčastěji zaměstnávají od jednoho do devíti projektových manažerů s certifikáty. Větší potřeba projektových manažerů s certifikáty v oblasti informačních technologií je logická, protože se zde často pracuje právě se systémem projektů, které prezentují především vyvíjené programy a aplikace. Státní a veřejná pak požaduje certifikáty jen v 8,33 %, což ji řadí v tomto ohledu na nejhorší místo.



Graf 6: Požadavek na certifikaci u nové pozice pro projektové manažery
Zdroj: Vlastní zpracování

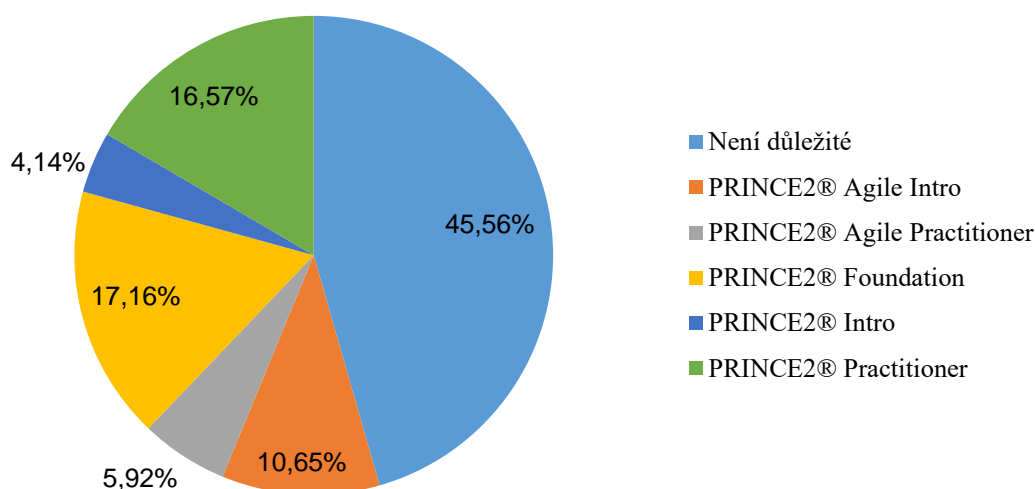
Graf č. 7 zobrazuje, jaké certifikáty uvádějí respondenti z předchozí otázky v nabídkách práce. Otázka byla vyplněna pouze respondenty, kteří u otázky č. 6 **označili ano**, tedy 49 respondenty. Nejčastěji uváděným certifikátem je PRINCE2, který uvádí 17 respondentů. PMI uvádí 14 respondentů, IPMA pak uvedlo o jednoho respondenta méně. Nejméně respondentů uvedlo certifikáty NSK. Toto je možné zdůvodnit tím, že NSK nabízí certifikace pouze pro Českou republiku. Mezi jinými certifikáty pak

respondenti uváděli především certifikáty **ITSM** (IT Service Management) a (**ITIL** IT Infrastructure Library), které jsou určené pro oblast informačních technologií.



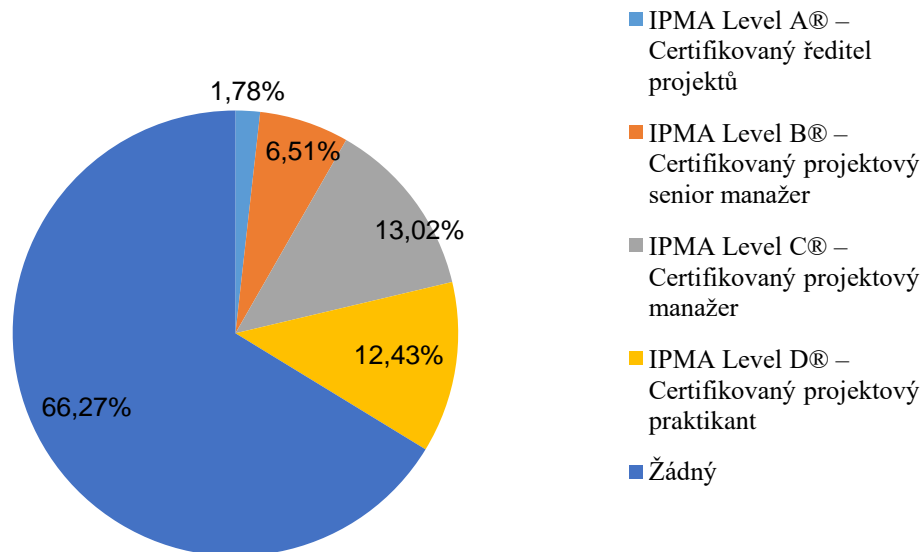
Graf 7: Typy certifikátů, které uvádějí společnosti v nabídkách práce
Zdroj: Vlastní zpracování

Na otázku č.8 *Jaký certifikát u PRINCE2 preferujete*, byla vyhodnocena grafem, který sděluje, že pro 45,56 % tedy pro 77 respondentů není důležité jaký určitý typ certifikátu PRINCE2 projektový manažer vlastní. U respondentů, kteří preferují nějaký certifikát, převažují typy *PRINCE2® Practitioner*, který zvolilo 29 respondentů a *PRINCE2® Foundation*, který zvolilo o 1 respondenta méně. Z respondentů, kteří preferují *PRINCE2® Foundation* 48,28 % pracuje v oblasti informačních technologiích. Typ *PRINCE2® Intro* byl zvolen jen 7 respondentů, což ho řadí na poslední místo, Jelikož *PRINCE2® Intro*, je úvodem do problematiky PRINCE2, není jeho poslední místo překvapením.



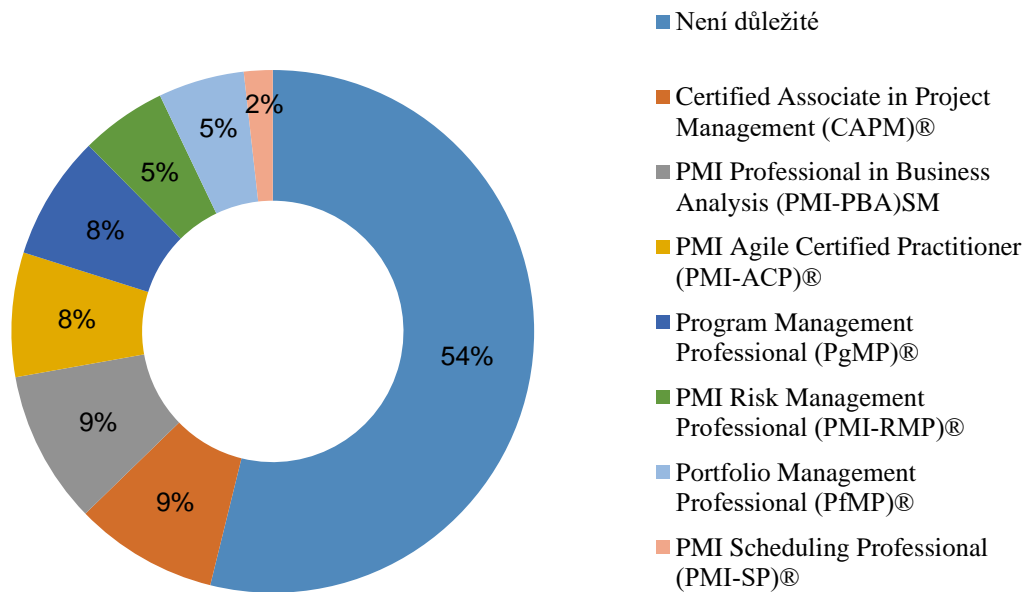
Graf 8: Preference stupňů standardu PRINCE2
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 9 zachycuje vyhodnocení otázky *Jaký stupeň (level) u projektových manažerů převažuje ve Vaší společnosti?* Důvodem, proč se otázka neptá na preference jako v předchozím a následném případě je, že u certifikátu IPMA existují stupně D až A, které na sebe navazují a jsou podmínky pro složení zkoušky jsou odlišné než u standardu PMI a PRINCE2, jak jsou popsány v kapitole 4. Celkem 112 respondentů na otázku č. 9 odpovědělo, že v jejich společnosti není žádný stupeň standardu IPMA. Z možných stupňů certifikátu IPMA respondenti, nejčastěji v 13,02 % případů (22 respondentů), uvedli možnost *IPMA Level C® – Certifikovaný projektový manažer*. Nejnižší stupeň *IPMA Level D® – Certifikovaný projektový praktikant* pak uvedlo o 1 respondenta méně. Vzhledem k tomu, že stupeň C bývá obvykle dvakrát dražší než stupeň D, je rozdíl 1 respondenta zanedbatelný. Vyšší stupně B a A pak dohromady uvedlo jen 8,28 % respondentů, vzhledem k finanční i časové náročnosti těchto stupňů jsou tato nízká čísla důkazem.



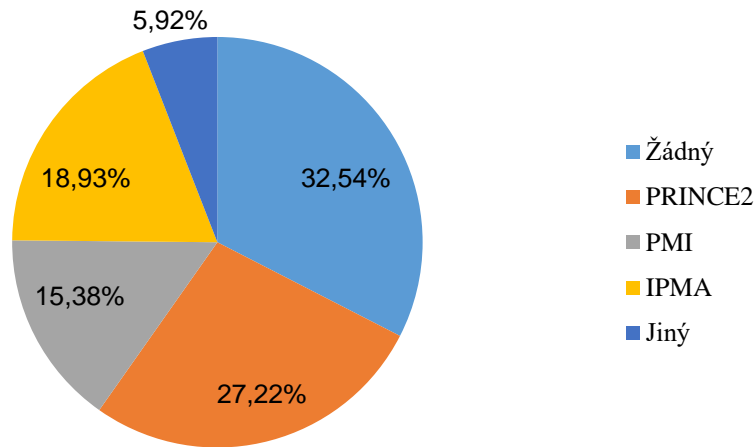
Graf 9: Jaký stupeň standardu IPMA převažuje u respondentů?
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 10: *Jaký certifikát u PMI preferujete?* Z grafu vyplývá, že pro více než polovinu respondentů, konkrétně 91, není důležité jaký certifikát standardu projektový manažer má. Nejvíce respondenti označili možnost *PMI Professional in Business Analysis (PMI-PBA)SM* a to v 16 případech, z toho 43,75 % pracuje v oblasti informačních technologií. Daná možnost umožňuje projektovým manažerům dobře stanovovat požadavky na jednotlivé projekty. Možnost *Certified Associate in Project Management (CAPM)®* zvolilo o jednoho respondenta méně. Důvodem může být to, že se jedná o obecnější zaměření. Možnosti *PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP)®* a *Program Management Professional (PgMP)®* pak preferuje stejný počet 13 respondentů. Možnosti *PMI Risk Management Professional (PMI-RMP)®* a *Portfolio Management Professional (PfMP)®*, také zvolilo stejný počet 9 respondentů. Jen 3 respondenti pak preferovali možnost *PMI Scheduling Professional (PMI-SP)®*, která je zaměřená na správné rozvržení projektu. Grafické zobrazení se od předcházejících grafů liší z důvodu lepší přehlednosti a srozumitelnosti.



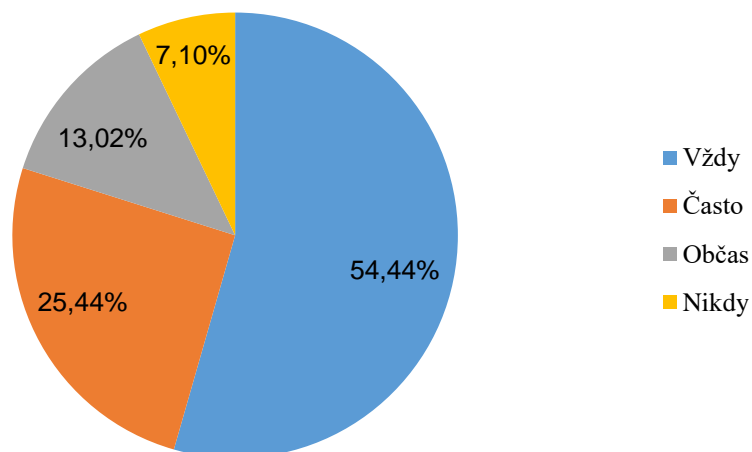
Graf 10: Preference respondentů mezi certifikáty PMI
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č.11 hodnotí jaký typ standardu převažuje ve společnostech respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Graf poukazuje na to, že 32,54 % respondentů nemá žádný typ certifikátu, což odpovídá počtu 55 respondentů, kteří v otázce č. 5 označili, že jejich projektoví manažeři nemají žádné certifikáty. V případě, že by se tyto odpovědi odlišovaly, došlo by k vyřazení dané otázky. O 5,33procentního bodu méně pak získala možnost certifikátu PRINCE2, který převažuje u 46 respondent. Tedy celkem ve všech státech V4 převažuje standard PRINCE2. Certifikáty IPMA a PMI pak od sebe dělí jen 3,55% procentního bodu, což odpovídá 6 respondentům. Zajímavé je, že IPMA převažovala v oblasti stavebnictví v 70 % případů, zatímco PMI v oblasti strojírenství a to v 52,63 % případů. Certifikát NSK, který se nejčastěji vyskytuje u 3 respondentů, byl zahrnut do kategorie jiné z důvodu lepší přehlednosti grafu. V této kategorii se kromě certifikátů ITIL a ITSM, které již byly zmíněny se nachází např. certifikace CAPM, používána v oblasti financí EFA, která je zaměřená na oblast fundraisingu, či certifikace ISO 21500:2012 Guidance on project management.



Graf 11: Nejčastější typ certifikátu projektového manažera u respondentů
Zdroj: Vlastní zpracování

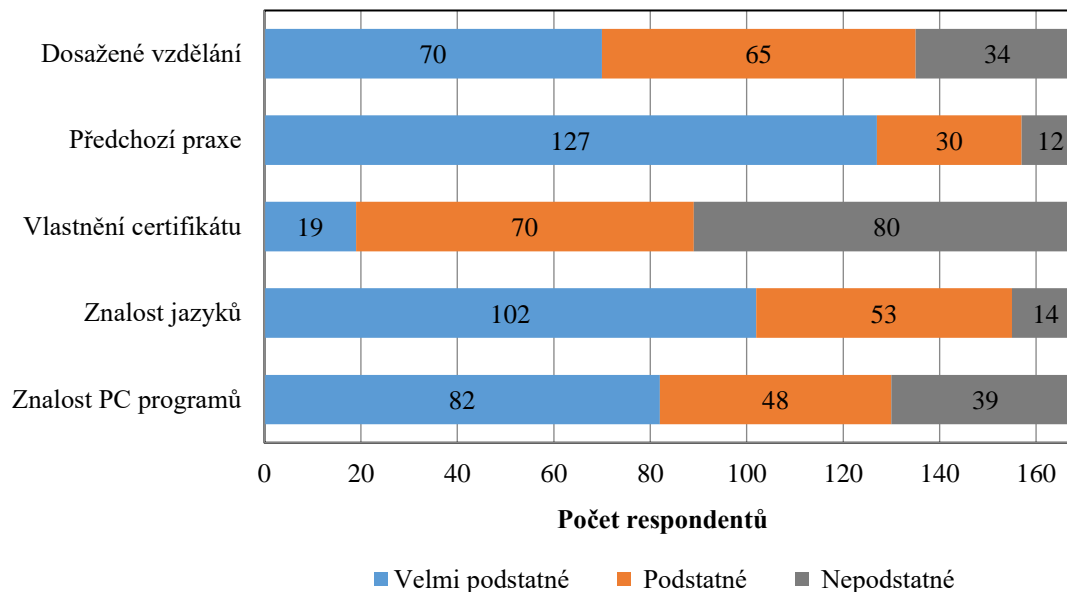
Následující graf č. 12 zobrazuje vyhodnocení otázky: *Při pohovoru na pozici projektového manažera zkoušíte jeho/její dovednosti?* U této otázky byla zjišťována souvislost, zda u projektových manažerů dochází k prověřování dovedností a znalostí, a to jak s certifikátem, tak bez něj. Graf ukazuje, že více než 50 % respondentů zkouší dovednosti projektových manažerů *vždy*. Druhou možnost *občas* vybralo jen 43 respondentů, což je o 28,99 procentního bodu méně. *Občas* zkouší dovednosti projektových manažerů u 22 respondentů, u zbylých 12 respondentů pak ke zkoušení nedochází. Z těchto 12 respondentů 53,33% společností pracuje v oblasti financí a stejným procentem jsou zde zastoupené společnosti, které nezaměstnávají žádného PM s certifikátem.



Graf 12: Zkoušení dovedností projektových manažerů při jeho náboru
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka 13: Jaké faktory jsou pro Vás důležité při třídění životopisů na pozici projektového manažera? Úkolem otázky je zjistit, jak si faktor vlastnění některého mezinárodního standardu stojí oproti jiným faktorům jako je vzdělání, praxe, jazyky a znalost počítačových programů. Jedná se tedy o hledání souvislosti významnosti certifikátu při počáteční selekci kandidátů na pozici projektového manažera. Tato selekce bývá největší, proto bylo důležité zjistit, co pracovníci z oddělení HR a zkušení projektoví manažeři upřednostňují a jak významnou roli hrají jednotlivé faktory. Z následujícího grafu č. 13 je patrné, že faktor vlastnit certifikát je pro respondenty nejméně důležitým, nejdůležitější je pak předchozí praxe.

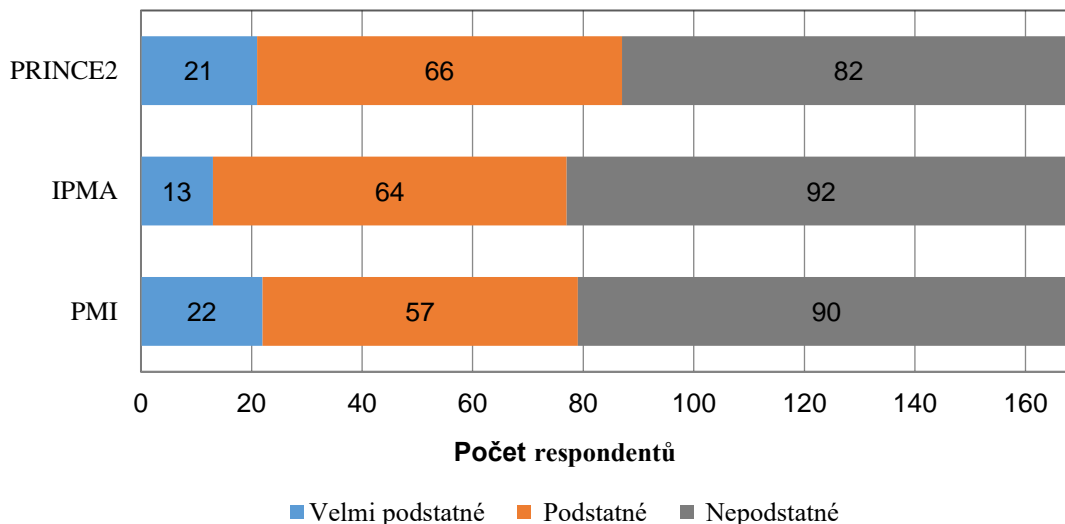
Pouze 11,24 % všech respondentů označilo, že je velmi podstatné, pokud kandidát na pozici projektového manažera má v životopise uveden certifikát nějakého standardu. Toto nízké číslo může mít několik příčin. Mezi první zle zařadit menší povědomí o těchto certifikátech, i přesto, že jsou mezinárodní. Mohly být pro respondenty více abstraktní než třeba předchozí praxe, kterou za velmi podstatnou označilo nejvíce respondentů, konkrétně 75,15 %, což je vzhledem k trendům na trhu práce očekávaný výsledek. Druhou příčinou je samotné nastavení otázky, kdy vlastnění certifikátů bylo postaveno proti standartním dovednostem a znalostem uchazeče. Z 19 respondentů, kteří považují certifikáty za velmi podstatné 42,11 % pracuje v oblasti informačních technologií, dále se z 57,89 % jedná o společnosti s více než 90 zaměstnanci. Oblast informačních technologií, se dále vyznačuje tím, že zde jako v jediné oblasti, převažuje počet respondentů, kteří vnímají certifikáty jako podstatné oproti těm, kteří je považují za nepodstatné a to o 13,73procentního bodu. Lze tedy říci, že certifikáty jsou více rozhodující v oblasti informačních technologií a také u větších společností, které vyžadují efektivní řízení, což právě certifikáty nabízí. Je také zajímavé a důležité zmínit, že dosažené vzdělání považuje za podstatné o 6,12 % méně společností než znalost počítačových programů.



Graf 13: Preference při třídění životopisů
Zdroj: Vlastní zpracování

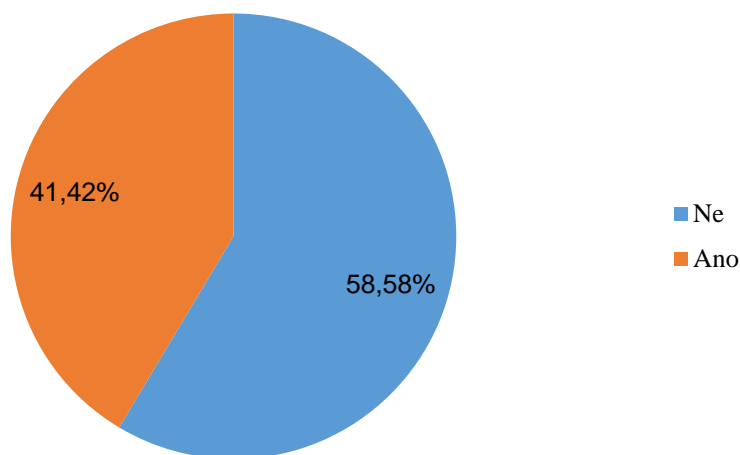
Nadcházející graf č. 14 vyhodnocuje podstatnost jednotlivých mezinárodních certifikátů u respondentů. Graf nepřímo sděluje, zda respondenti preferují nějaký konkrétní certifikát. Tedy tyto preference si určují jednotlivé firmy sami. Z grafu je patné, že respondenti nepovažují certifikáty za podstatné a ani mezi nimi příliš nerozlišují. Certifikáty IPMA a PMI označilo za nepodstatné více než 50 % respondentů, certifikát PRINCE2, který v tomto měření dopadl nejlépe, pak za nepodstatný označilo 48,52 % respondentů. Data potvrzují zjištění z grafu 13, ve kterém certifikáty za nepodstatné při třídění životopisů označilo 47,34 %, což odpovídá 80 respondentů. Z nich 76,25 % označilo všechny 3 nabízené certifikáty v grafu 14 za nepodstatné. 10,00 % pak označilo nabízené certifikáty za podstatné. Z čehož lze usuzovat, že v rámci selekce životopisů, na certifikáty nehledí, ovšem v dalších fázích výběrového procesu se s nimi nějakým způsobem zabývají.

V grafu je dobře patrný rozdíl v podstatnosti mezi certifikáty IPMA, PRINCE2 a PMI. IPMA byla označena za velmi podstatnou jen v 7,69 % případů, zatím co PRINCE2 v 12,43 % a PMI v 13,02 % případů, což je rozdíl v průměru 5,03 procentního bodu. Důvod pro tento rozdíl, lze hledat např. v tom, že certifikáty PRINCE2 a PMI, jsou rozšířeny po celém světě, zatím co certifikát IPMA, jenom v Evropě. Naproti tomu důvod, proč certifikát PRINCE2 byl v 51,48 % případů označen jako velmi podstatný a podstatný, lze podle mě spatřovat v tom, že pochází z Velké Británie, která je nám blíže než Spojené státy americké, kde vznikl certifikát PMI.



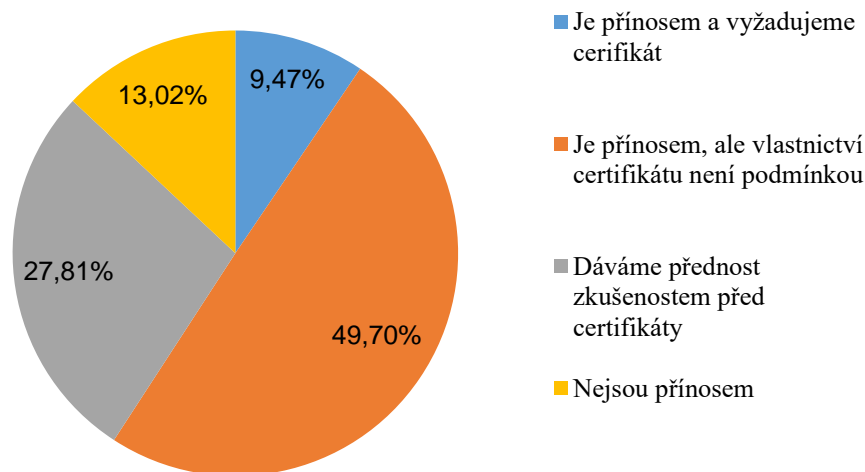
Graf 14: Podstatnosť certifikátů u kandidátů na pozici projektového manažera
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 15 zjišťuje, jestli mohou jejich zaměstnanci navštěvovat kurz na projektového manažera a následně dojde k jeho proplacení na náklady firmy. U 70 společností je možné získat certifikát na náklady firmy. Vzhledem k vysoké ceně certifikátu bylo možné předpokládat nižší číslo. Společnosti, které svým zaměstnancům nabízejí tuto možnost, v 50 % případů pracují v oblasti informačních technologií nebo státní a veřejné správy. Více než polovina těchto společností, konkrétně 57,14 % má více než 90 zaměstnanců. Osmu těchto velkých společností pak má více než 40 projektových manažerů. Nejhorší z odvětví je na tom oblast strojírenství, kde možnost získání certifikátu na náklady společnosti nabízí jen u 23,81 % respondentů. Druhým nejhorším odvětvím jsou pak finance, kde tato možnost je jen u 30 % respondentů. U větších společností nad padesát zaměstnanců pak již převažuje možnost získání certifikátu na náklady společnosti a to v 50,45 % případů. Tato převaha je způsobena jen jediným respondentem, proto nelze jednoznačně říci, co tyto větší společnosti upřednostňují.



Graf 15: Nabízení možnosti získání certifikátů pro své zaměstnance
Zdroj: Vlastní zpracování

Předposlední otázka dotazníku, kterou respondenti vyplňovali, se zaměřovala na zjištění přínosnosti certifikátu projektového manažera pro danou společnost. Celkem 100 respondentů považuje vlastnění certifikátu PM za přínosné. Z toho u 84 respondentů však vlastnění certifikátu není vyžadováno a záleží na zaměstnanci, zda ho má či ne. Zbýlých 69 respondentů pak považuje certifikáty buď za nedůležité, nebo dávají přednost zkušenostem před certifikáty. Respondenti, kteří považují vlastnění certifikátu za přínosné, se vyznačují především tím, že pracují v oblasti informačních technologií a to v 40,00 % případech. Společnosti, které certifikáty nepovažují za důležité dávají přednost zkušenostem.



Graf 16: Přínosnost vlastnění certifikátů projektových manažerů danou společností
Zdroj: Vlastní zpracování

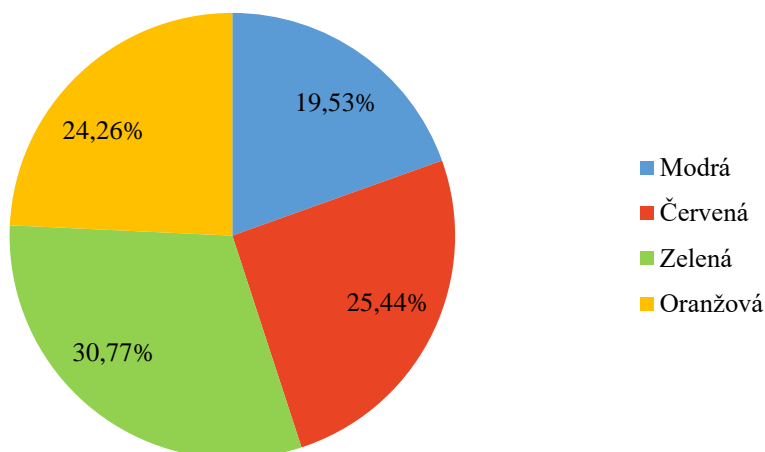
Když shrnout uzavřené otázky mého dotazníku, tak z nich vyplívají především následující skutečnosti: respondenti mezi jednotlivými certifikáty PM příliš nerozlišují, což dokazují údaje z otázek 8, 10 a hlavně pak 14, u které se v průměru 52,07 % respondentů označilo certifikáty za nepodstatné. Respondenti při procesu přijímání nového PM dávají obvykle přednost jiným kvalitám, hlavně pak předchozí praxi, jak ukazují data z otázky 14. Vlastnění certifikátu má pozici pomocného ukazatele, i přesto společnosti umožňují zaměstnancům certifikáty získat a vidí i jejich přínosy.

Poslední otázka č. 17 dala respondentům možnost vyjádřit svůj názor na standardy projektových manažerů. Tedy ne odpovídat jen na uzavřené otázky, ale vyjádřit se k celé problematice a k celému dotazníku v souvislých větách. Odpovědi respondentů byly následně rozřazeny do čtyř kategorií – **Zelená**, **Oranžová**, **Červená** a **Modrá** podle jejich vztahu k certifikátům PM. Jedna odpověď mohla být přiřazena jen do jedné kategorie. V rámci, každé kategorie pak byly hledány společné rysy daných odpovědí.

Do první kategorie **Zelená** byly zařazeny odpovědi s pozitivním vztahem ke standardům projektového managementu, typickým příkladem je výpověď respondenta č. 104, který říká: „*Certifikáty poskytují rozšíření znalostí v oblasti projektového managementu*“. Do kategorie **Červená** byli pak zařazeni odpovědi s negativním vztahem k certifikátům jako příklad lze uvést výpověď „*Praxe a zkušenosti jsou podstatně důležitější, než certifikáty*“, kterou uvádí respondent č. 168.

Oranžová kategorie pak zahrnovala výroky, které se vyznačovaly neutrálním vztahem k certifikátům, tak jako odpověď respondenta č. 138, který říká, že certifikáty jsou „*Určitě užitečná věc, ale není úplně nezbytná. Dá se nahradit praxí.*“ **Modrá** kategorie pak obsahovala respondenty, kteří na otázku 17 neopověděli, nebo jejich odpověď nebylo možné zařadit do žádné přechodní kategorie jako např. vyjádření respondenta č. 11 jenž říká „*O těchto certifikátech jsem neslyšel.*“

Z grafu č. 17 lze vyčíst, jak byli jednotlivé odpovědi rozděleny. Kategorie **Modrá** v sobě obsahuje 14 respondentů, kteří na otázku 17 vůbec neodpověděli, což znamená, že 91,72 % respondentů se nějakým způsobem vyjádřilo. Z toho 87,74 % odpovědí bylo rozděleno mezi kategorie **Zelená**, **Oranžová** a **Červená**. Vzhledem k povaze **Modré** kategorie nebyla, dále nebyla zkoumaná a analyzována.



Graf 17: Rozdělení slovní odpovědi do kategorií
Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi, které byli zařazeni do kategorie **Zelená** bylo pozitivně hodnoceno především to, že certifikáty pomáhají při rozhodování jakéhokoliv uchazeče. Respondent č. 58 k tomu jednoduše uvádí „*Pomáhá při rozhodování.*“ Respondent č. 123 pak toto tvrzení potvrzuje „*Jednoznačně certifikáty rozšiřují dosažené vzdělání a můžou být známkou kvality projektového manažera. Při výběru ze dvou kandidátů na místo projektového manažera, kde bylo dosažené vzdělání, praxe a kvalita byly na stejné úrovni, tak bychom preferovali manažera s certifikátem.*“

Respondenti pak dále považují certifikáty za určitý znak kvality a záruky práce projektových manažerů. Respondent č. 150 k tomu uvádí: „*Myslím, že znalosti certifikovaných projektových manažerů více napomůžou k dosahování strategických cílů firmy.*“ Podobně na to nahlíží i respondent č. 7, který říká „*V naší společnosti vyžadujeme u projektových manažerů vlastnění certifikátu, protože víme, že to svědčí o jeho kvalitách, které aplikuje v praxi.*“ Zajímavý názor v tomto ohledu má respondent č. 109, který tvrdí, že „*projektový manažer bez vzdělání a bez certifikátu není projektový manažer, ať už pracuje v jakémkoliv zaměření společnosti.*“

V odpovědích v kategorii **Červená** se v 23,26 % případů objevuje slovo praxe, kterou respondenti vnímají jako podstatně důležitější než certifikáty PM. Respondent č. 124 k tomu uvádí „*Ověřená praxe je pro nás důležitější než dosažený certifikát.*“, podobný názor má i respondent č. 115 „*Bohužel certifikace nedokazuje znalosti z praxe, které jsou důležitější než znalosti teoretické*“, stejný obsah má výrok „*Zkušenosti z předchozích praxí, zaměstnání, stáží, brigád jsou pro nás přednější.*“ respondenta č. 100. Celkem 6 respondentů této kategorie, pak tyto certifikáty nepovažuje za důležité, jako třeba respondent č. 27, který o nich říká „*Není přímo důležité*“, respondent 25 pak jeho výrok rozvíjí „*Nepovažuji je za podstatné, důležité jsou skutečné schopnosti a způsob jejich využití.*“ Nejvíce negativní názor na certifikáty přiřadil respondent č. 156, který říká „*Z praxe (25 let) vím, že projektový manažér, projektová kancelář či cokoliv s tím spojené je v případě IT jen důvod, proč vše trvá déle a stojí to více.*“ Z jeho výpovědi je patrné, že pozici PM vnímá jako překážku ve své vlastní práci.

Kategorie **Oranžová**, pak spojovala prvky výpovědí předchozích dvou kategorií. Respondenti zde v 26,83 % případů, také zmiňovali praxi, ovšem tentokrát ji stavěli na úroveň certifikátů nikoliv nad ně jako v kategorii **Červená**. Respondent č. 138 k tomu uvádí: „*Určitě užitečná věc. Ale není úplně nezbytná. Dá se nahradit praxí.*“, Respondent č. 129 sděluje podobnou informaci: „*Certifikáty jsou užitečné, ale dají se nahradit praxí.*“ V této kategorii se také nachází názor, který lze považovat za jeden z nejužitečnějších popisů standardů, který napsal respondent č. 161, který říká: „*Certifikát je jako řídicí průkaz projektových manažerů. Umožňuje mu řídit projekty, ale neznamená to, že je dobrým řídicím.*“ V rámci **Oranžové** kategorie byl zajímavý názor respondenta č. 162, který říká: „*Certifikát nic negarantuje. Pro své zaměstnance preferuji Prince 2 Foundation, další nadstavby nepřinášejí nic, rozhodně ne v poměru*

ceny. Školení Prince nemá smysl pro začínající PM, ale osvědčilo se mi, že výrazně efektivnější je, když má daný člověk již praktické zkušenosti s vedením projektů, pak přínos takového školení je markantně větší. První věta výpovědi je sice vůči certifikátům negativní ovšem v další části výpovědi přiznává certifikátům určitou váhu.

5.4 Komparace dat mezi jednotlivými státy V4

V předchozí kapitole je pracováno se souborem dat, který je získán spojením odpovědí z jednotlivých zemí států V4. V rámci této kapitoly je soubor dat o 169 respondentech rozdělen do 4 menších souborů podle původu země. Velikost získaných souborů je opět stejná – ČR 45 respondentů, PL 39 respondentů, HU 36 respondentů a SK 48 respondentů. Porovnání je provedeno u podstatných otázek dotazníku.

Dvojice otázek č. 6 a 7 jsou považovány za jedny z podstatných otázek dotazníku, a navíc také obsahují výrazné odlišnosti mezi jednotlivými státy. Tyto otázky se ptají společností, zda upřednostňují certifikáty a pokud ano, tak jaký nejvíce. Maďarsko a Slovensko nepožaduje certifikáty u projektových manažerů u nabídky práce v 83,33 %, v ČR nevyžadují certifikáty jen v 45,65 %, což je výrazný rozdíl. V Polsku, pak k požadování certifikátu u nabídky práce nedochází v 74,36 % případů.

Pokud by projektový manažer měl mít nějaký certifikát u českých oslovené společnosti, tyto české společnosti uvádějí certifikát PRINCE2 a to v 21,74 % případech na druhém místě se vyskytuje standard IPMA.

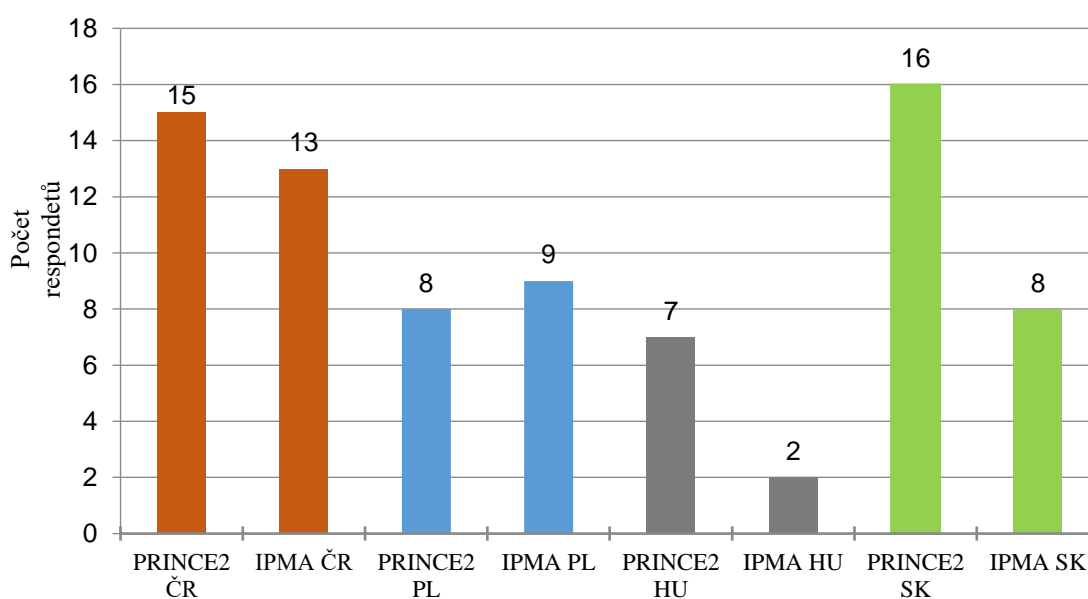
Otázka č. 8 se vyznačuje tím, že respondenti na SK nejvíce preferují konkrétní typ certifikátu PRINCE2. V Maďarsku žádný respondent nepreferuje možnost PRINCE2® Intro, v ČR žádný z respondentů nerefereuje PRINCE2® Agile Practitioner, Na Slovensku nejvíce preferují PRINCE2® Foundation a to 29,17 % jejich respondentů, druhou nejčastější možností PRINCE2® Practitioner preferuje o 10,60 procentních bodů méně respondentů. V PL preferují v 25,64 % případů pak PRINCE2® Practitioner.

Otázka č. 9 vypovídá o tom jaký stupeň standardu IPMA převažuje u jednotlivých společností, zda level A, B, C nebo D. Ze všech států je nejlépe vyhodnocena Česká republika, kde možnost *žádný* označilo nejmenší procento respondentů, konkrétně 56,52 %. Nejhůře v tomto ohledu dopadlo Maďarsko, kde možnost *žádný* označilo plných 83,33 % respondentů daného státu. **Na Slovenské republice převažuje IPMA**

Level D®Certifikovaný projektový praktikant a to v 18,75 % případů, v **Polsku 20,51 % IPMA Level C® - Certifikovaný projektový manažer**. V ČR je pak situace mezi těmito dvěma stupni vyrovnána, protože **stupeň C** převažuje jen o 1 respondenta.

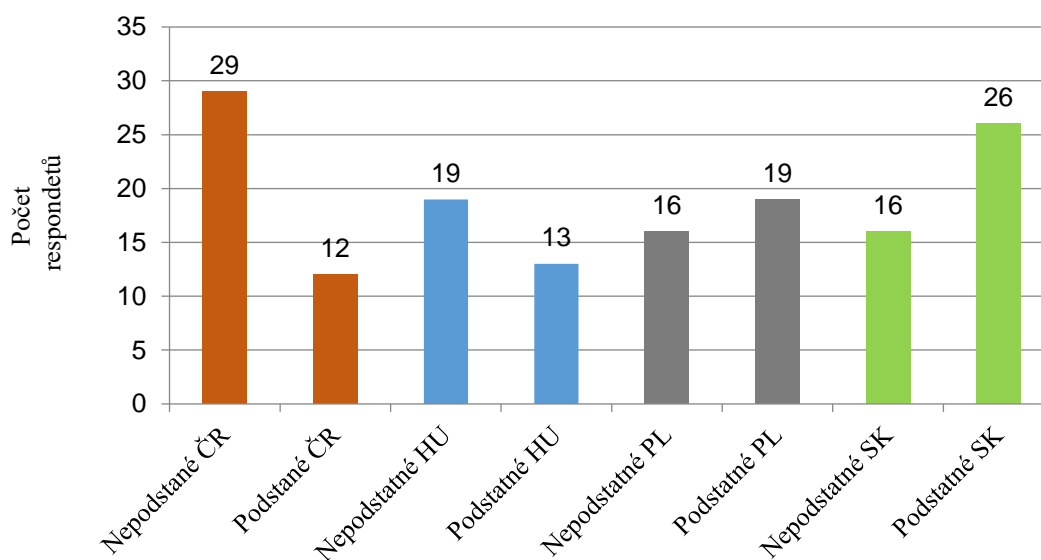
V otázce 10 jaký stupeň respondenti preferují u standardu PMI, lze zaznamenat, že Slovenská republika preferuje typ certifikátu *Certified Associate in Project Management (CAPM)®* a *PMI Professional in Business Analysis (PMI-PBA)* a jsou preferovány u 27,08 % respondentů. U zbylých států jsou preferenci mezi jednotlivými typy certifikátu PMI vyrovnané s tím, že v České republice a v Polsku nikdo nepřerferoval možnost *PMI Scheduling Professional (PMI-SP)®*.

Graf 18 znázorňuje rozdělení dvou nejčastějších certifikátů PRINCE2 a IPMA u projektových manažerů, kteří vyplnili dotazník. Toto srovnání je vyhodnoceno na základě odpovědí k otázce č. 11, ve které společnosti odpovídali, jaký certifikát převažuje v jejich společnostech. V České republice je poměr mezi těmito certifikáty vyrovnaný, rozdíl 2 respondentů je zanedbatelný. Na Slovenské republice jasně převažuje certifikát PRINCE2, který má dvojnásobnou hodnotu oproti certifikátu IPMA. V Polské a Maďarské republice se nejčastěji vyskytuje certifikát PMI, který do grafu 18 nebyl zahrnut z důvodu přehlednosti. V Polsku byl certifikát PMI nejčastější u 11 respondentů (28,21 %) v Maďarsku u 8 respondentů (22,22 %). Polsko je jedinou zemí, kde certifikát IPMA je častější než certifikát PRINCE2. Na Slovensku se také objevilo nejvíce jiných certifikátů jako EFA či ITIL.



Graf 18: Rozdělení nejčastějších certifikátů PRINCE2 a IPMA v zemích V4
Zdroj: Vlastní zpracování

U otázky č. 12 nejvíce společností České republiky je označeno 17,39 % odpovědí, že při pohovoru nezkoušejí dovednosti projektového manažera. V ostatních zemích je toto procento podstatně nižší. Nejčastěji pak dovednosti projektových manažerů zkoušejí na Slovenské republice, kde u 87,50 % dochází ke zkoušení buď vždy nebo často. Druhou nejlepší zemí je Maďarsko, které dovednosti projektových manažerů zkouší v 86,11 % případech. Tento fakt se zobrazuje u státu, kde se certifikáty projektového manažera příliš nevyskytují. To potvrzuje to, pozice projektového manažera není vhodná pro každého člověka, a proto musí být každý budoucí projektový manažer prozkoušen, ať s certifikátem nebo bez certifikátu.



Graf 19: Podstatnost certifikátů při třídění životopisů ve státech V4
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 19 zobrazuje rozdíly v jednotlivých zemích V4 u podstatnosti a nepodstatnosti certifikátu při třídění životopisů na pozici projektového manažera. Největší rozdíl mezi podstatností a nepodstatností při třídění životopisů lze pozorovat u ČR, kde za nepodstatné považují certifikáty 63,04 % respondentů, za podstatné jen 26,09 % respondentů. Podobná procenta jsou vypočítána u Maďarska. Opačně jsou certifikáty vnímány na Slovensku, kdy možnost podstatné převažuje o 20,83 % nad nepodstatnou.

Otázka 14 se ptá respondentů na podstatnost jednotlivých certifikátů, tedy jaký typ certifikátu by rádi uvítali ve své společnosti. **Certifikát PMI je nejvíce podstatný v Polsku**, součet možností podstatný je 64,10 % respondentů daného souboru. **Nejvíce nepodstatný je standard PMI v České republice, kde je označen 65,22 % respondenty. Podobně je tomu i na Slovensku, kde ho za nepodstatný označilo 60,42 % respondentů.**

Certifikát IPMA je také nejvíce podstatný v Polsku a to pro 61,54 % respondentů. Nejvíce nepodstatný je v České republice, kde tuto možnost zvolilo 65,22 % respondentů. Certifikát PRINCE2 označili za velmi podstatní respondenti z Polska. PRINCE2 je považován za nepodstatný u 55,56 % respondentů z Maďarska. V České republice je označen pod stejným výrokem. Popsané údaje lze shrnout do závěru, že v Polsku jsou všechny certifikáty pro respondenty více podstatné než v ostatních zemích. Nejvíce nepodstatné jsou pak pro Českou republiku, kde tuto možnost v průměru zvolilo 61,59 % respondentů.

Možnost zaměstnanců získat certifikát projektových manažerů na náklady firmy v jednotlivých zemích je následující. Státy Česká republika, Slovensko a Polsko jsou ochotni certifikáty zaměstnancům zaplatit v průměru 46,07 % společností. Na poslední místě je Maďarsko, kde možnost získat certifikát na náklady firmy deklaruje jen 25,00 % respondentů. Opět zde je tak vidět negativní postoj respondentů této země k certifikátům.

Otázka č. 16 zaměřující se na přínos certifikátů pro společnost je vyhodnocena jako poslední. Významné rozdíly se objevily především u odpovědi, kde *certifikáty jsou přínosem a vyžadujeme je po zaměstnancích*. Zatímco Maďarsko tuto možnost označilo jen 2,78 % respondentů, v Polsku ji označilo rovných 15,38 % respondentů. Odpověď, že certifikáty jsou přínosné s tím, že nejsou podmínkou, považují především respondenti České republiky, a to v 54,35 % případů. Maďarsko považuje 19,44 % respondentů certifikáty *nepřínosné pro firmu*, v ostatních zemích tuto možnost volí v průměru jen 11,21 % respondentů (Meloun a Militký, 2004).

5.4.1 Výhody certifikace

Z celkového dotazníkové šetření lze usuzovat, že certifikáty jsou přínosem a převažují jejich výhody.

Výhody pro zaměstnance – certifikací se získá mezinárodní nebo národně uznávaný certifikát, rozšířená nabídka práce, kvalifikační rozšíření doposud získaného vzdělání, profesionální znalosti metod a nástrojů, zvýšené sebevědomí, osobní kvalifikační znalosti, rychlejší a snadnější nalezení práce, vyšší finanční ohodnocení, zkušenější projektoví manažeři, používání projektových nástrojů, spolupráce na určitých zakázkách vyžaduje kurz PRINCE2, široký výběr druhů, složitosti a cenové nabídky certifikátů (ipma.cz, 2104).

Výhody pro zaměstnavatele – slouží jako marketingový nástroj, kdy prezentuje firmu s vysoce proškolenými manažery, lepší dosažení kvality projektu, úspěšnější dosažení cílů projektu, spokojenost a jistota zákazníka (ipma.cz, 2104).

6 VÝSLEDKY, DISKUZE A DOPORUČENÍ

Na základě získaných dat u respondentů států V4 autorka práce vybírá z celého dotazníkového šetření stěžejní otázky související s problematikou certifikátů nejprve v rámci všech států Visegrádské čtyřky a poté v jednotlivých státech nezávisle na ostatních.

Oslovení respondenti ve státech Visegrádské čtyřky považují za nejdůležitější z hlediska podstatnosti pro jednotlivé společnosti standard PRINCE2, na druhém místě se umístil PMI a na třetím místě standard IPMA. Nejmenší procento respondentů v otázce 15 považuje PRINCE2 za nepodstatný, konkrétně 48,52 %. Na otázku, jaký certifikát a jeho úroveň požadují za nejdůležitější společnosti uvádějí, že nepreferují určitou úroveň u jednotlivých standardů. Dalo by se tedy říci, že společnosti zajímá, zda uchazeč certifikát má nebo ne a jeho úroveň je pro ně irelevantní. Toto zjištění, lze vysvětlit tím, že respondenti neznají zaměření jednotlivých levelů projektových standardů nebo pro ně nejsou natolik důležité, aby se o ně zajímali.

Nejčastějším standardem u oslovených projektových manažerů ze států V4 je PRINCE2, následně IPMA a potom PMI. Dle názoru autorky se PRINCE2 umísťuje na prvním místě, který je původem z Británie, což je státům V4 bližší než PMI, který pochází ze Spojených států amerických a také, že PRINCE2 je procesně zaměřená metoda, použitelná na projekty z kterékoliv oblasti podnikání. Také faktem je, že tento standard PMI je možné získat pouze v anglickém jazyce. Zjištěný údaj, že PRINCE2 zaujímá největší podíl, je možné podložit na základě toho, že PRINCE2 je možné využít pro jakýkoliv typ a velikost projektu a zároveň je možné ho spojit s jinými druhy modelů, například inženýrské, stavební a IT vývojové modely, jak uvedl Bentley (2010).

Pokud personální oddělení nebo majitelé společnosti vybírají nového uchazeče na pozici projektového manažera, při třídění životopisů certifikáty považují za nejméně podstatné, toto zjištění vyplývá z analýzy otázky 13. Vlastnění certifikátu za velmi podstatné při třídění životopisů zde označuje jen 11,24 % respondentů, pro 47,34 %, je tento faktor pak nepodstatný. Z odpovědí respondentů v dotazníkovém šetření vyplývá, že za nejvíce podstatné považují praxi a zkušenosti v oboru. Po zkušenostech jsou kladeny vysoké požadavky na znalost jazyků, následně jsou to počítačové programy a dosažené vzdělání. Cizí jazyky mohou být upřednostňovány před certifikáty z toho

důvodu, že projektový manažer může komunikovat na mezinárodní úrovni s dodavateli, zákazníky nebo zainteresovanými stranami. A také tvrzením toho výsledku mohou být různé pracovní nabídky na portálech pro uchazeče o zaměstnání, kde mezi požadavky jsou nejvíce uváděny: nutnost předchozí praxe, dosažené vysokoškolské vzdělání a cizí jazyk na komunikativní úrovni. Také důvodem odpovědí mohlo být to, že společnosti se obávají, zda certifikovaní projektoví manažeři umí tyto znalosti použít v praxi. Součástí dotazníkového šetření je kromě uzavřených otázek také jedna otázka otevřená, ve které mohli respondenti uvést vlastní názor a zkušenosti s certifikáty. Respondenti uvádějí, že význam certifikátů roste až v dalších částech výběrového procesu, ve kterém napomáhá v rozhodnutí o přijetí či nepřijetí u uchazečů, kteří disponují stejnými kvalitami. Certifikát se tedy stává výhodou a je brán v potaz až při druhotném rozhodování o vhodnosti uchazečů. Uchazeč s certifikátem vykazuje a potvrzuje jisté kvality, někteří respondenti vnímají certifikáty jako známku prestiže a vyloženě je požadují.

Z průzkumu je zjištěno, že v rámci celé Visegrádské čtyřky, jsou nejvíce zastoupeny certifikáty v oblasti informačních technologií, což dle názoru autorky vyplývá z povahy zaměření. Z oblasti IT je nejvíce odpovědí, z nichž celkově z 51 mělo 37 společností minimálně jednoho projektového manažera, který vlastní certifikát. Nejvíce je zde zastoupen certifikát PRINCE2 a to v 17 případech. Schwalbe (2011) poukazuje na fakt, že v současné moderní a technologické době rostoucí objem IT projektů klade stále větší nároky na jejich projektové manažery, a tedy i na jejich vzdělání.

Respondenti podnikající v oboru stavebnictví nejčastěji uvedly, že se v jejich společnostech nejméně vyskytují standardy z oblasti projektového řízení. Autorka práce se domnívá, že je to způsobeno specifičností prostředí, neboť každá stavba je originální a nevyskytují se žádné substituty. Ale přesto pozici projektového manažera lze přirovnat k roli stavbyvedoucího, jehož vlastnosti se prolínají s požadavky na projektového manažera. (Carroll, 2009) popisuje, že projektoví manažeři potřebují rozvíjet čtyři klíčové dovednosti jako plánování, organizování, vedení a řízení. Tyto kompetence jsou nutné i pro řízení projektů v oblasti stavebnictví. Úspěšné řízení projektu, ať už stavby, zavedení nového produktu nebo služby znamená, že projekty jsou dokončeny včas, v rámci schváleného rozpočtu a plně splněny obchodní potřeby. Například v České republice existují České stavební standardy, tyto standardy jsou specializované pouze pro stavební průmysl, kterými se musí řídit. Stavebnictví je z velké části regulováno ze strany státu.

Kromě třech hlavních standardů (PRINCE2, IPMA a PMI) respondenti ze států Visegradské čtyřky uvádějí i jiné certifikáty. K jiným certifikátům lze zařadit podle odpovědí respondentů ITIL, ISO 21500:2012 Guidance on project management, PMP, EFA. Nejmenší počet certifikátů označují manažeři, že mají díky nabídce kvalifikace Národní soustavy kvalifikací, a to pouze ve třech případech. Důvodem nízkého počtu je omezení této kvalifikaci pouze pro uplatnění na pracovním trhu České republiky.

Téměř polovina z analyzovaných společností nabízí možnost finančního příspěvku na získání certifikátu. Z celkových 169 respondentů ze všech čtyřech států 70 společností nabízí toto finanční proplacení, čímž se snaží motivovat a podporovat zvýšení kvalifikace jednotlivých zaměstnanců. Zároveň dochází ke zvýšení konkurenceschopnosti a úspěšně dokončené projekty, tím dochází ke zvýšení celkové úrovně firmy. Tuto možnost finančního přispění na získání certifikátů je nejrozšířenější u dotazovaných společností v oblasti informační technologie nebo státní a veřejné správy. Autorka práce vzhledem k vysoké ceně certifikátů očekávala menší počet kladných odpovědí. Certifikace mohou být nabízeny jako forma benefitu, pro zaměstnance. Také to může souviset s otázkou 16, ve které certifikáty za přínosné, ale nejsou podmínkou považuje 59,17 % respondentů. Jestli tuto možnost zaměstnanci využívají není možné z tohoto šetření zjistit. To je otázka na námět dalšího podrobnějšího výzkumu o míře využití finanční podpory ze strany zaměstnanců. Ovšem autor (Vlach, 2017) demonstruje na příkladu, že lze řídit projekty i bez certifikace. Autor zdůvodňuje tuto skutečnost na příkladu vrcholového manažera, který několik desítek let řídil globální projekty bez jakéhokoliv formálního vzdělání či certifikace. Metodiku si stanovoval v takové míře, kterou považoval za důležitou on sám.

Při porovnání míry důležitosti v jednotlivých státech mezi sebou vyplývá, že respondenti Slovenské republiky k certifikátům mají tuto míru nejvyšší. To potvrzuje fakt, že oslovené společnosti nejvíce rozlišovaly jednotlivé druhy certifikátů a považují certifikáty za nejvíce podstatné při třídění životopisů, 54,17 % respondentů zde považuje certifikáty za podstatné při třídění životopisů. Nejvíce certifikátů vlastní projektoví manažeři ve společnostech na Slovensku a nejvíce uvedeným certifikátem je PRINCE2. Na dalších místech se umístila IPMA a PMI. V České republice má největší zastoupení PRINCE2 a IPMA. Toto zastoupení bylo téměř vyrovnané. Bentley (2010) zmiňuje, že projekt je polyfunkční. To znamená, že projekt potřebuje několik různých

lidí, kteří pracují na projektu. Tito projektoví manažeři mohou zároveň pracovat i pro jiné firmy a na jiných projektech, proto je řízení lidských zdrojů velmi náročné a metodika PRINCE2 sjednocuje postupy pro všechny projektové manažery, ať už se jedná o projekt z oblasti veřejné správy, informační technologie či zemědělství. V Polsku a Maďarsku převládá ze získaných odpovědí standard PMI. V Polsku se následně umístila IPMA a PRINCE2. V Maďarsku je pozice PMI a PRINCE2 vyrovnaná, přičemž IPMA zaostávala. V Polsku je pozice certifikátů nejvíce vyrovnaná. Z hlediska států je zajímavé, že zatímco respondenti Maďarska a Polska, jsou ve všech 3 kategoriích zastoupeni v podstatě rovnoměrně. U ČR a SR pak je možné identifikovat výrazné rozdíly. V ČR se 47,50 % respondentů k certifikátům vyjadřuje negativně, zatímco ve SR se 50,00 % respondentů vyjadřuje k certifikátům pozitivně. Rozdíly, mezi jednotlivými státy v dalších otázkách se podrobněji věnuje následující kapitola.

Carroll (2009) ve své knize zdůrazňuje, že pouze jedna čtvrtina projektů je úspěšně dokončena (v rámci svých časových, nákladových a cílových požadavků) a okolo 25 % je absolutně nerealizovatelných. Podle autorky práce se jedná o zbytečně vysokou míru neúspěšnosti. Mezi návrhy, které by mohly vést k vyšší úspěšnosti dokončených projektů patří rozšíření vzdělání projektových manažerů. Toho je možné dosáhnout získáním určité certifikace. Jelikož jsou certifikáty finančně nákladné, bylo by vhodné ze strany zaměstnavatelů nabídnout finanční kompenzaci nákladů za určitých reálných podmínek, které by byly sjednány, ke spokojenosti obou stran. Zvýšila by se tím odbornost a kvalifikace zaměstnanců a společnost by posílala své konkurenční postavení na trhu. Dalším návrhem je zpřísnit požadavky výběrového řízení na pozici projektového manažera. Z toho lze vyvodit, že certifikáty projektových manažerů, i přes svůj malý vliv při přijímacím procesu, mají větší váhu v rámci společnosti to ať už v podobě lepšího řízení, propagace či jako známky prestiže.

7 ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zjistit jaký standard preferují projektoví manažeři v České republice, Slovenské republice, Maďarsku a Polsku neboli ve státech Visegradské čtyřky. Aby byl dosažen cíl práce bylo nutné stanovit dílčí cíle, mezi které patřilo položení teoretického základu pro porozumění odborné terminologie a zpracování dotazníkového šetření. Teoretická část diplomové byla věnována základním pojmům, které souvisí s oblastí projektového managementu. Největší část teoretické práce byla věnována analýze tří světově uznávaných standardů a to PRINCE2, IPMA a PMI. Tyto tři standardy byly v praktické části rozšířeny o ITIL a Národní soustavu certifikace, které také nabízejí jednotlivé certifikace pro řízení projektů.

V praktické části bylo provedeno průzkumné šetření, kterým se autorka práce snažila získat názory ve vybraných společnostech ve státech Visegradské čtyřky. Byl vypracován dotazník ve dvou podobách, nejprve v českém jazyce a následně přeložen do mezinárodního anglického jazyka z důvodů lepší komunikace s respondenty ze států Polska a Maďarska. Po vytvoření byl prostřednictvím emailu dotazník odeslán společností. Email byl odeslán celkem 557 společnostem v rámci celé Visegradské čtyřky. Z uvedeného počtu se dotazníkového šetření zúčastnilo 169 společností.

Po sumarizaci odpovědí z dotazníkového šetření plyne, že zaměstnavatelé příliš nerozlišují levely u jednotlivých standardů. Při výběru z více zaměstnanců jsou upřednostňováni kandidáti s certifikáty, které mohou uplatnit při řízení projektů a vedení týmů. Jednou z klíčových otázek, bylo seřadit požadavky, kterými by měl projektový manažer disponovat, od nejdůležitějších po nejméně přínosné. Respondenti v rámci V4 považují za nejdůležitější praxi a zkušenosti, za méně důležité označili cizí jazyky, dovednosti z IT, dosažené vzdělání a za nejméně důležité uvedli certifikáty. Dalším důležitým zjištěním bylo, že u společností států V4, které se zúčastnily dotazníkového šetření pracují projektoví manažeři, kteří nejvíce disponují certifikací PRINCE2, IPMA a PMI.

Z hlediska porovnání jednotlivých států měli respondenti z Maďarska nejvíce negativní vztah k certifikátům, zároveň nejméně respondentů zde preferuje konkrétní typ certifikátů a největší procento respondentů zde považovalo certifikáty za nepodstatné. Nejpozitivnější vztah k certifikacím mají společnosti na Slovensku. U respondentů

Slovenské i České republiky převládá standard PRINCE2. V Polsku a Maďarsku nejvíce společností označilo, že mají projektové manažery s certifikací PMI.

Kromě třech světových standardů respondenti v otevřené odpovědi uváděli, že jejich zaměstnanci mají i tyto certifikace – ITIL, ISO 21500:2012 Guidance on project management a EFA.

Z dotazníku lze vyvodit závěr, že bez kvalitního projektového manažera a týmu nemůže být projekt uskutečněn. Projekty nabývají s postupem času na důležitosti a podmaňují si svět kolem sebe. Projektových manažerů je velké množství, ale pro realizaci projektu je nutné vybrat toho nejlepšího, kterých je pouze špička ledovce. Projektoví manažeři si mohou svoje dovednosti a znalosti rozšířit díky standardům a certifikacím určených pro projektového manažery. Mezi tři světové standardy projektových manažerů patří PRINCE2, IPMA a PMI. Získání certifikace je spojeno s vysokými finančními náklady, proto je účelné, aby je vlastnili manažeři na takových úrovních, kde je využijí. Na druhou stranu ve světě okolo nás jsou vrcholoví manažeři, kteří dokazují, že zkušenosti mohou být základem úspěšného vedení a řízení diferencovaných projektů, a to bez certifikátů.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Tištěné zdroje

A guide to the project management body of knowledge: PMBOK guide. 3rd ed. Newtown square, Pa.: Project Management Institute, c2004. ISBN 19-306-9950-6.

BENTLEY, Colin. *PRINCE2 revealed*. 2nd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2009. ISBN 978-185-6178-136.

BENTLEY, Colin. *Základy metody projektového řízení: The essence of the project management method : PRINCE2®*. 7. vyd. Bratislava: Inbox SK, 2010. ISBN 978-0-9576076-2-0.

BON, Jan van. *ITIL: a pocketguide*. Zaltbommel: Van Haren Publishing, 2011, 192 s. ISBN 978-908-7536-763.

CARROLL, John. *Project management: in easy steps*. Southam: Easy steps limited, 2009. ISBN 978-1-84078-370-4.

DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ. *Projektový management v praxi: Naučte se řídit projekty*. Praha: Grada Publishing, 2017, 176 s. ISBN 978-80-271-9496-4.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO a kol. *Projektový management podle IPMA*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 526 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

DOSKOČIL, Radek. *Metody, techniky a nástroje řízení projektů*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2013, 165 s. ISBN 978-80-7204-863-2.

DRASTICH, Martin. *Systém managementu bezpečnosti informací*. Praha: Grada, 2011, 128 s. ISBN 978-80-247-4251-9.

DVOŘÁK, Drahošlav, Martin RÉPAL a Martin MAREČEK. *Řízení portfolia projektů: nejlepší praktiky portfolio managementu*. Brno: Computer Press, 2011, 198 s. ISBN 978-80-251-3075-9.

HELDMAN, Kim. *PMP: project management professional exam: study guide*. 6th ed. Indianapolis, Ind.: Wiley, 2011. Serious skills. ISBN 978-111-8146-019.

HERMARIJ, John. *Better Practices of Project Management: Based on IPMA Competences - ICB Version 4*. 3rd ed. The Netherlands: Van Heren Publishing, 2016. ISBN 978 94 018 0046 4.

KERZNER, H. *Project Management*. New Jersey: John Wiley, 2006. 1014 s. ISBN 978-0-471-74187-9.

KORECKÝ, Michal a Václav TRKOVSKÝ. *Management rizik se zaměřením na projekty v průmyslových podnicích*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 583 s. ISBN 978-80-247-3221-3.

LISTER, Gary. *Mastering Project, Program, and Portfolio Management*. New Jersey: Amy Neidlinger, 2014. ISBN 978-0-13-383974-5.

LUKÁŠEK, Libor. *Visegrádská skupina a její vývoj v letech 1991-2004*. Karolinum, 2010. ISBN 978-80-246-1859-3.

MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. *Světové standardy projektového řízení pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 144 s. ISBN 978-80-247-5321-8.

Managing successful projects with Prince2. 5th ed. London: The Stationery Office Books, 2009. ISBN 978-0-11-331059-3.

MELOUN, Milan a Jiří MILITKÝ. *Statistická analýza experimentálních dat*. Vyd. 2., upr. a rozš. Praha: Academia, 2004, 953 s. ISBN 80-200-1254-0.

NEWTON, Richard. *Úspěšný projektový manažer: Jak se stát mistrem projektového managementu*. Praha: Grada Publishing, 2008, 264 s. ISBN 978-80-247-2544-4.

PITAŠ, Jaromír. *Národní standard kompetencí projektového řízení verze 3.2: National standard competences of project management version 3.2*. Vyd. 3., dopl. a aktualiz. Brno: Společnost pro projektové řízení, 2012, 342 s. ISBN 978-80-260-2325-8.

ŘEHÁČEK, Petr. *Projektové řízení podle PMI*. Praha: Ekopress, 2013, 123 s. ISBN 978-80-86929-90-3.

SCHWALBE, Kathy. *Řízení projektů v IT: Kompletní průvodce*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2882-4.

STEINBERG, Randy A. *Servicing ITIL: a handbook of IT services for ITIL service managers and practitioners*. Victoria: Trafford Publishing, 2007, 238 s. ISBN 1-4251-4032-7.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha: Grada Publishing, 2006, 360 s. ISBN 80-247-1501-5.

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management: systémový přístup k řízení projektů*. 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016, 424 s. ISBN 978-80-271-0075-0.

TAYLOR, James. *Začínáme řídit projekty*. Brno: Computer Press, 2007, 215 s. ISBN 978-80-251-1759-0.

TURNER, J. Rodney a Stephen J. SIMISTER. *Gower handbook of project management*. 3rd ed. Aldershot, England: Gower. 2000. 847 s. ISBN 05-660-8138-5.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-274-1.

VLACH, Robert. *Na volné noze: podnikejte jako profesionálové*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2017, 760 s. ISBN 978-80-7555-015-6.

WYSOCKI, Robert K. *Effective project management: traditional, agile, extreme*. 7th ed. USA: J Ross Pub, 2014, 768 s. ISBN 978-1-118-72916-8.

ZANDHUIS, Anton, Paul SNIJDERS a Thomas WUTTKE. *A pocket Compaition to PMIs PMBOK Guide*. 5rd ed. Zaltbommel: Van Haren Publishing, 2013. ISBN 978 90 8753 804 0.

Internetové zdroje

About the Fund. *Visegrad Fund* [online]. 2015 [cit. 2017-05-07]. Dostupné z: <http://visegradfund.org/about/>

Certification Types. *PMI* [online]. 2017 Project Management Institute [cit. 2017-02-19]. Dostupné z: <http://www.pmi.org/certifications/types>

HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Kateřina. *Projektové řízení* [online]. Kolářek Martin – E-knihy jedou, 2016, 470 s. [cit. 2017-04-08]. ISBN 978-80-7512-431-9. Dostupné z: <http://www.databook.cz/data/6/f/1456947685.projektoverizeniukazka.pdf>

Introducing the PRINCE2. *Axelos: Global best practice* [online]. 2017 [cit. 2017-03-13]. Dostupné z: <https://www.axelos.com/prince2-2017>

IPMA. Individual Competence Baseline for Project, Programme, and Portfolio management 4th Version [online]. 2015, 431 s. [cit. 2017-02-23]. ISBN 978-94-92338-01-3. Dostupné z: http://products.ipma.world/wp-content/uploads/2016/03/IPMA_ICB_4_0_WEB.pdf

IPMA: International Project Management Association [online]. 2015 [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: <http://www.ipma.world/>

KRÁTKY, Jiří a Jakub LOKAJ. *Projektové řízení v ČR 2015: Zpráva o výsledcích šetření*. PM Consulting [online]. 2015, s. 12 [cit. 2017-02-19]. Dostupné z: http://cspr.cz/wp-content/uploads/2016/01/PROJEKTOVÉ-ŘÍZENÍ-V-ČR-2015-vysledky_final.pdf

MEZINÁRODNÍ VISEGRÁDSKÝ FOND. *MŠMT* [online]. 2013 [cit. 2017-03-18]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/mezinarodni-vztahy/mezinarodni-visegradsky-fond>

Národní soustava kvalifikací [online]. 2014 [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <https://www.narodnikvalifikace.cz/>

PASSENHEIM, Olaf. *Project management* [online]. 2009, 126 s. [cit. 2017-02-13]. ISBN 978-87-7681-487-8. Dostupné z: <http://bookboon.com/en/projectmanagement-ebook#download>

PRINCE2 [online]. 2016 [cit. 2017-04-18]. Dostupné z: <https://www.prince2.com/eur>

PRINCE-2.cz [online]. 2016 [cit. 2017-03-17]. Dostupné z: <http://prince-2.cz>

Společnost pro projektové řízení [online]. 2014 [cit. 2017-03-19]. Dostupné z: <https://cspr.cz/>

SPŘ: Certifikační orgán [online]. 2014 [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: <http://www.ipma.cz/>

SEZNAM ZKRATEK

| | |
|-------------|---|
| 4-L-C | Four – Level – Certification |
| ČR | Česká republika |
| EFA | European Financial Advisor |
| EU | Evropská Unie |
| HU | Maďarsko |
| IBM | International Business Machines Corporation |
| ICB | IPMA Competence Baseline |
| IPMA | International project management association |
| ISO | International Organization for Standardization |
| IT | Informační technologie |
| ITIL | Information Technology Infrastructure Library |
| ITSM | IT Service Management |
| MVF | Mezinárodní visegradský fond |
| NSK | Národní standard kompetencí |
| PL | Polsko |
| PM | Project Management |
| PMBOK GUIDE | A Guide to the Project Management Body of Knowledge |
| PMI | Project management institute |
| PRINCE2 | Projects In Controlled Environments 2nd Version |
| SPŘ | Společnost pro projektové řízení |
| SR | Slovensko |
| V4 | Visegradská čtyřka |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|---|----|
| Obrázek 1: Trojimperativ projektu | 13 |
| Obrázek 2: Oko kompetencí ICB 3..... | 26 |
| Obrázek 3: Individuální kompetence – ICB 4 | 27 |
| Obrázek 4: Oko kompetencí ICB 4..... | 28 |
| Obrázek 5: Certifikace projektových manažerů podle verze 4..... | 30 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|--|----|
| Tabulka 1: Kompetence projektového manažera – ICB 4..... | 29 |
| Tabulka 2: Kompetence projektového manažera..... | 31 |
| Tabulka 3: Analýza silných a slabých stránek standardů projektového řízení | 35 |

SEZNAM GRAFŮ

| | |
|---|----|
| Graf 1: Předmět podnikání respondentů | 44 |
| Graf 2: Počet zaměstnanců v jednotlivých společnostech | 44 |
| Graf 3: Zastoupení projektových manažerů ve společnosti | 45 |
| Graf 4: Počet projektových manažerů ve společnosti..... | 46 |
| Graf 5: Počet projektových manažerů s certifikáty ve společnosti..... | 47 |
| Graf 6: Požadavek na certifikaci u nové pozice pro projektové manažery | 48 |
| Graf 7: Typy certifikátů, které uvádějí společnosti v nabídkách práce | 49 |
| Graf 8: Preference stupňů standardu PRINCE2 | 50 |
| Graf 9: Jaký stupeň standardu IPMA převažuje u respondentů?..... | 51 |
| Graf 10: Preference respondentů mezi certifikáty PMI | 52 |
| Graf 11: Nejčastější typ certifikátu projektového manažera u respondentů | 53 |
| Graf 12: Zkoušení dovedností projektových manažerů při jeho náboru | 54 |
| Graf 13: Preference při třídění životopisů | 55 |
| Graf 14: Podstatnost certifikátů u kandidátů na pozici projektového manažera | 56 |
| Graf 15: Nabízení možnosti získání certifikátů pro své zaměstnance | 57 |
| Graf 16: Přínosnost vlastnění certifikátů projektových manažerů danou společností | 58 |
| Graf 17: Rozdělení slovní odpovědi do kategorií..... | 59 |
| Graf 18: Rozdělení nejčastějších certifikátů PRINCE2 a IPMA v zemích V4 | 63 |
| Graf 19: Podstatnost certifikátů při třídění životopisů ve státech V4..... | 63 |

SEZNAM PŘÍLOH

| | |
|---|-----|
| Příloha 1: Dotazník – česká verze..... | i |
| Příloha 2: Dotazník – anglická verze..... | v |
| Příloha 3: Oslovené společnosti se sídlem v České republice | x |
| Příloha 4: Oslovené společnosti se sídlem na Slovensku | xii |
| Příloha 5: Oslovené společnosti se sídlem v Polskem..... | xiv |
| Příloha 6: Oslovené společnosti se sídlem v Maďarsku | xvi |

Příloha 1: Dotazník – česká verze

Dobrý den,

jsem studentka magisterského studia Mendelovy univerzity v Brně, obor projektové řízení. Zpracovávám svoji diplomovou práci na téma „Průzkum preference mezinárodně certifikovaných osob v projektovém řízení v zemích V4“. Vyplněním tohoto dotazníku mi pomůžete zjistit, jaké standardy a certifikáty jsou v projektovém řízení upřednostňovány. Prosím, věnujte několik minut svého času vyplněním tohoto dotazníku. Tento dotazník je anonymní.

Děkuji za Váš čas a ochotu.

1. Jaký je Váš předmět podnikání?

- Finance
- Stavebnictví
- Strojírenství
- Informační technologie
- Zemědělství
- Státní a veřejná správa

2. Kolik zaměstnanců pracuje ve Vaší společnosti?

- 0–9
- 10–9
- 30–49
- 50–9
- 70–89
- 90 a více

3. Jaké zastoupení projektových manažerů převažuje ve Vaší společnosti

- Muži
- Ženy

4. Kolik projektových manažerů pracuje ve Vaší společnosti?

- 0
- 1–9
- 10–19
- 20–29
- 30–39
- 40 a více

5. Kolik projektových manažerů vlastní certifikát ve Vaší společnosti?

- 0
- 1–9
- 10–19
- 20–29
- 30–39
- 40 a více

6. Požadujete u nabídky práce na pozici projektového manažera, aby nový kandidát měl certifikát z oboru projektového řízení?

- Ano
- Ne

7. Pokud ano, jaký certifikát uvádíte v nabídce práce na pozici projektového manažera?

- PMI
- IPMA
- PRINCE2
- NSK
- Jiný _____

8. Jaký certifikát u PRINCE2 preferujete?

- PRINCE2®
- IntroPRINCE2®
- Agile IntroPRINCE2®

- FoundationPRINCE2®
- PractitionerPRINCE2®
- Agile Practitioner
- Není důležité

9. Jaký stupeň (level) u projektových manažerů převažuje ve Vaší společnosti?

- IPMA Level A® – Certifikovaný ředitel projektů
- IPMA Level B® – Certifikovaný projektový senior manažer
- IPMA Level C® – Certifikovaný projektový manažer
- IPMA Level D® – Certifikovaný projektový praktikant
- Žádný

10. Jaký certifikát u PMI preferujete?

- Certified Associate in Project Management (CAPM)®
- Program Management Professional (PgMP)®
- Portfolio Management Professional (PfMP)®
- PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP)®
- PMI Professional in Business Analysis (PMI-PBA)SM
- PMI Risk Management Professional (PMI-RMP)®
- PMI Scheduling Professional (PMI-SP)®
- Není důležité

11. Jaký certifikát se nejčastěji vyskytuje ve Vaší společnosti?

- IPMA
- PRINCE2
- NSK
- Žádný
- Jiná _____

12. Při pohovoru na pozici projektového manažera zkusíte jeho/její dovednosti?

- Vždy
- Často
- Občas
- Nikdy

13. Jaké faktory jsou pro Vás důležité při třídění životopisů na pozici projektového manažera?

| | Velmi podstatné | Podstatné | Nepodstatné |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Dosažené vzdělání | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Předchozí praxe | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Znalost jazyků | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Znalost počítačových programů | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Vlastnění certifikátu | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

14. Vyjádřete míru podstatnosti certifikátů u kandidátů na pozici projektového manažera?

| | Velmi podstatné | Podstatné | Nepodstatné |
|---------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| PMI | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| IPMA | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| PRINCE2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

15. Nabízíte svým projektovým manažerům možnost získání certifikátu (PRINCE2, PMI, IPMA) na náklady firmy?

- Ano
- Ne

16. Je přínosem pro podnik, pokud zaměstnanec vlastní certifikát projektového manažera?

- Je přínosem a vyžadujeme certifikát
- Je přínosem, ale vlastnictví certifikátu není podmínkou
- Dáváme přednost zkušenostem před certifikáty
- Nejsou přínosem

17. Co si myslíte o certifikátech projektového manažera?

Příloha 2: Dotazník – anglická verze

Hello,

I study at Mendel University in Brno, my field is project management. I write my master's thesis „Research of preferences between internationally certified persons in the field of project management in the V4 countries". Completing this questionnaire you will help me to find out which standards and certificates are preferred in project management.

Please take a few minutes of your time to complete the questionnaire. This questionnaire is anonymous.

Thank you for your time and willingness.

Lenka Filipova

1. How many employees does your company have?

- 0–9
- 10–29
- 30–49
- 50–69
- 70–89
- more than 40

2. What is the subject of your business?

- Finance
- Civil Engineering
- Engineering

- Information Technology
- Agriculture
- State and public administration

3. What gender of project managers prevails at your company?

- Men
- Women

4. How many project managers work at your company?

- 0
- 1–9
- 10–19
- 20–29
- 30–39
- more than 40

5. How many project managers have a certificate at your company?

- 0
- 1–9
- 10–19
- 20–29
- 30–39
- more than 40

6. Do you require a project manager designate to have a certificate for the job from the field of project management?

- Yes
- No

7. If so, which certificate do you prefer?

- PMI
- IPMA
- PRINCE2
- Another _____

8. What certificate do you prefer from the PRINCE2 portfolio menu?

- PRINCE2® Intro
- PRINCE2® Agile Intro
- PRINCE2® Foundation
- PRINCE2® Practitioner
- PRINCE2® Agile Practitioner
- Not important

9. What level of the managers prevails at your company?

- IPMA Level A®, Certified Projects Director
- IPMA Level B®, Certified Senior Project Manager
- IPMA Level C®, Certified Project Manager
- IPMA Level D®, Certified Project Management Associate
- None

10. What certificate do you prefer from the PMI menu?

- Project Management Professional (PMP)®
- Program Management Professional (PgMP)®
- PfMP®Portfolio Management Professional (PfMP)®
- CAPM®Certified Associate in Project Management (CAPM)®
- PMI-PBA®PMI Professional in Business Analysis (PMI-PBA)®
- PMI-ACP®PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP)®
- PMI-RMP®PMI Risk Management Professional (PMI-RMP)®
- PMI-SP®PMI Scheduling Professional (PMI-SP)®
- Not important

11. What certificare is the most occurs at your company?

- IPMA
- PRINCE2
- PMI
- None
- Another _____

12. During interview for the project manager are you tested his/her skills?

- Always
- Often
- Sometimes
- Never

13. What criteria is the most important one during the screening of CVs for the job position of project manager?

| | Crucial | Relevant | Irrelevant |
|-----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Education | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Experience | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Language skills | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Computes skills | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Certificates | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

14. Express the importance of the certificates listed below for the project manager candidates?

| | Crucial | Relevant | Irrelevant |
|---------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| IPMA | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| PRINCE2 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| PMI | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

15. Do you offer for the project managers the opportunity to obtain a certificate (PRINCE2, PMI, IPMA) at the expense of the company?

- Yes
- No

16. Is it beneficial for the company, if the employees have a certificate of project manager?

- Yes, it is. We require them.
- It is beneficial, but it is not required.
- We prefer experience over the certificates.
- The certificates are irrelevant.

17. What do you think about the certificates of project manager?

Příloha 3: Oslovené společnosti se sídlem v České republice

| Finance | Strojírenství | Stavebnictví |
|-----------------------------------|--|--------------------------------------|
| AVRIOINVEST, a.s. | 3R SYSTEMS | Arch.Design project a.s. |
| Avrioreal s.r.o. | ABB s.r.o. | Českomoravský cement, a.s. |
| City bank | AJP-tech spol. s r.o. | IMOS Brno, a.s. |
| Cofidis | ARCHERS Digital s.r.o. | JB Stavební s.r.o. |
| ČSOB pojišťovna | B+R automatizace, spol. s r.o. | JOK, a.s. |
| D.S. Leasing, a.s. | Bobst s.r.o. | KALÁB - stavební firma, spol. s r.o. |
| DS Leasing | DEL a.s. | KOMFORT, a.s. |
| Fincentrum a.s. | Edwards Services, s.r.o. | KORED, s.r.o. |
| HB Securities a.s. | Emerson Process Management, s.r.o. | MORAVOSTAV, a.s. |
| HV Accounting Czech s.r.o. | Fermat s.r.o. | PROSOSTON, s.r.o. |
| JARO PV INVEST s.r.o. | Flow Eastern Europe s.r.o. | S.O.K. STAVEBNÍ, s.r.o. |
| LeaderFin s.r.o. | Genscape Czech republic s.r.o. | Sapa Building Systems s.r.o. |
| MAPE Finance, s.r.o. | Güdel a.s. | Sapeli, a.s. |
| MxB s.r.o. | heco nerez s.r.o. | SCF SERVIS, s.r.o. |
| HAVEL, HOLÁSEK & PARTNERS s.r.o. | JTEKT Automotive s.r.o. | STACHEMA CZ s.r.o. |
| Roklen360, a.s. | Koyo Bearings Česká republika s.r.o. | STAVEBNÍ SPOLEČNOST NAVRÁTIL, s.r.o. |
| SARY OFFICE s.r.o. | MANN+HUMMEL v.o.s. | STAVEBNÍ SPOLEČNOST SIPA s.r.o. |
| SCHEJBAL&PARTNERS s.r.o. | National Instruments, s.r.o. | STAVOKA KOSICE a.s. |
| SMS finanční poradenství a.s. | POWERBRIDGE spol. s r.o. | STAVOS Brno, a.s. |
| TRANSFINANCE s.r.o. | RUTRONIK Elektronische Bauelemente CZ s.r.o. | STAVOSPOL s.r.o. |
| UNIQA pojišťovna, a.s. | TES VSETÍN s.r.o. | SYNER MORAVA, a. s. |
| Zrůstek, Lůdl a partneři v. o. s. | TRIBOTEC, spol. s r.o. | TOMI-REMONT a. s. |
| | ZAT a.s. | TopTeramo s.r.o. |
| | Zwick Roell CZ s.r.o. | |
| Informační technologie | Státní a veřejná správa | Zemědělství |
| Apprise Software s.r.o. | CEITEC | AD AGRO |
| Asseco Solutions a.s. | Česká pošta | AFEED CZ, a.s. |
| ATLAS software a.s. | JMK odbor regionálního rozvoje | AGRI CS a.s. |
| AutoCont CZ a. s. | Lesy ČR | AGRICOLE TECH, s.r.o. |
| Beckhoff Česká republika s.r.o. | Letiště Brno-Tuřany | AGRO CS a. s. |
| CGI IT s.r.o. | Městská policie Brno | AGROFERT, a.s. |
| COMGUARD a.s. | Okresní soud Brno | AGROMEX s.r.o. |
| CONDATA s.r.o. | Státní fond ŽP ČR | Segas a. s. |
| Dyger s.r.o. | Úřad práce České republiky - Brno | BIOPROFIT s.r.o. |
| Filip Automation s.r.o. | Ústavní soud ČR Brno | BONAGRO, a. s. |
| HI Software a.s. | | CEF, s. r. o. |

| | | |
|--|--|--|
| I&C Energo a.s. | | CIME, s.r.o. |
| IBM Global Services Delivery Centre Czech Republic, s.r.o. | | EASY, spol. s r.o. EVROPSKÉ AGRO SYSTÉMY Praha |
| Infosys Limited Czech Republic s.r.o. | | EMSBRNO s.r.o. |
| Konica Minolta Business Solutions Czech, spol. s r.o. | | ENERGREEN Projekt s.r.o. |
| MECAS ESI s.r.o. | | FORTEX – AGS, a.s. |
| OHUON ELECTRONICS spol. s r.o. | | JMA GROUP s.r.o. |
| RANKENEN A.S. | | JOHANN HOCHREITER s.r.o. |
| Red Hat Czech s.r.o. | | LUKROM spol. s r.o. |
| redtoo s.r.o. | | OSEVA vývoj a výzkum s.r.o. |
| Schneider Electric CZ, s.r.o. | | PEKASS a.s. |
| Siemens, s.r.o. | | REBIOS spol. s r. o. |
| SILICON GRAPHICS, s.r.o. | | Skalagro, a.s. |
| SolarWinds Czech s.r.o. | | UNIMARCO a.s. |
| Xacti CZ, s.r.o. | | VP Agro, spol. s. r.o. |
| Xura s.r.o. | | ZETOR TRACTORS a.s. |
| Y SOFT CORPORATION, a.s. | | ZEVOS s.r.o. |
| Zebra Technologies CZ s.r.o. | | |

Příloha 4: Oslovené společnosti se sídlem na Slovensku

| Finance | Strojírenství | Stavebnictví |
|--|---|--|
| ARTEM GROUP s.r.o. | ABB, s.r.o. | Cestné stavby Liptovský Mikuláš, spol. s r.o |
| BRAINVEST, s.r.o. | AMPCO Metal s.r.o. | DOM-OV Slovensko, s.r.o. |
| City bank | Applied Precision spol. s r.o. | DUOLIFT MARIBOR - Slovensko s.r.o. |
| CONTOINVEST, O.C.P., a.s. | B+R automatizace, spol. s r.o. | Fagus SK, s.r.o. |
| ČSOB | Bobst | Forest Lux s.r.o. |
| EBVIS VENTURE CAPITAL, a.s. | DATRON-TECHNOLOGY s.r.o. | HSF System SK, s.r.o. |
| Fincentrum a.s. | D-S-C Slovensko, s.r.o. | I.G.C.STROJAL s.r.o. |
| Havel, Holásek & Partners s.r.o. | Ematech - technológie s.r.o | IdealBau Slovensko,s.r.o. |
| HORIZONT INVESTMENT & CONSULTING, s.r.o. | Emerson Process Management, s.r.o. | IKO Sales International NV |
| HOVIS PLUS, s.r.o. | Fermat CZ s.r.o. | Kobit - Sk, s.r.o. |
| INVESTORPORTAL.NET | FORMICA spol. s r.o. | Maršo-Sk, s.r.o. |
| IPEC MANAGEMENT, s.r.o. | HUSQVARNA | ModerneDomy.sk |
| J & T SECURITIES, s.r.o. | KINEX BEARINGS, a.s. | MONT- ALU, s.r.o. |
| LARIVE SROVAKIA, s.r.o. | MONER a.s. | Paneláreň, a.s. |
| MVL STEFÁNEK, s.r.o. | NAJPI a.s. | PORR Slovensko a.s. |
| MxB s.r.o. | National Instruments Poland Sp. z o.o. | RTON Slovensko |
| PRVÁ PENZIJNÁ SPRÁV. SPOL., a.s. | Oxymat Slovakia s.r.o. | Saint-Gobain Construction Products, s.r.o. |
| R.J.R. s.r.o. | Oxymat-Slovakia, s.r.o. | Sapa Building Systems |
| ROCCA REAL, s.r.o. | Rutronik Elektronische Bauelemente GmbH, o.z. | Sapeli, a.s. |
| S Slovensko Leasing, spol. s r. o., | SPINEA, s.r.o. | Sidor s.r.o. |
| SEED CAPITAL COMPANY, s.r.o. | Systemair a.s. | Slovenské tunely a.s. |
| SRÁVIA CAPITAL ASSET MANAGEMENT, a.s. | TDH Trading, s.r.o. | STACHEMA s.r.o. |
| UNIQA poisťovňa, a.s. | TESRA Liptovský Hrádok a.s. | TopTeramo s.r.o. |
| VAP-PRESOV, s.r.o. | ThyssenKrupp, s.r.o. | Váhostav-sk a.s |
| VUB FACTORING, a.s. | Vertrieb Slowenien | Wienerberger slovenské tehelne, spol. s r. |
| | ZAT a.s. | Zlomek SK, s.r.o. |
| | Zwick Roell | |
| Informační technologie | Státní a veřejná správa | Zemědělství |
| ACTIVIT, s.r.o. | Agrokomplex - Výstavnictvo | AGRO CS Slovakia, a.s. |
| Asseco Solutions a.s. | Město Pišťany | ADACOM progatec, s. r. o. |
| Atcon systems s.r.o. | Mincoňa Kremnica | AGREF, spol. s r. o. |
| AutoCont SK a.s. | Nárobný žrebčín Topolčianky | AGRO - ALFA Slovakia, s. r. o. |
| CGI Slovakia s.r.o. | Lesy SK | AGROBAN s.r.o. |
| COMGUARD s.r.o. | Plemenárenské služby SR | AGROPRET - PULZ, a. s. |

| | | |
|--|--------------------------------------|--|
| CREDITINFO SOLUTIONS, a.s. | Technický skúšobný ústav Piešťany | AGROTRADE GROUP, spol. s r. o. |
| DATATECHNIK s.r.o. | Vojenské lesy a majetky SK | BENOL Trade, s. r. o. |
| DIGITRA NET, s.r.o. | Závodisko Bratislava | CEOD, s. r. o. |
| ESOFT s.r.o. | ZTS OSOS | DUSRO, a.s. |
| Filip automation s.r.o. | | Ematech - technológie s.r.o. |
| I&C Energo a.s. | | EQUUS EU, s.r.o. |
| ICZ SROVAKIA A. S. | | FONTANA a.s. |
| JVK SYSTEM, s.r.o. | | GEA Farm Technologies Slovakia, spol. s r. o. |
| Konica Minolta Slovakia spol. s r. o. | | IMC Slovakia, s.r.o. |
| Minerva a.s. | | JUREX s.r.o. |
| NITECH, s.r.o. | | MEZOS-SQ, spol. s r.o. |
| OPEN IT, s.r.o. | | MG Agrocenter s.r.o. |
| RANKENEN a.s. | | MM press, s. r. o. |
| RED KNIGHT s.r.o. | | NITROPÉT Slovakia s.r.o. |
| SAP | | OLIVEX, spol. s r. o. |
| Schneider Electric, s.r.o. | | OVISFARMA SK, s. r. o. |
| Siemens s.r.o. | | PREMETAL MON, s. r. o. |
| Solarwinds | | Ronchem, s.r.o. |
| Studio 001, s.r.o. | | PROFI PRESS SK, s. r. o. |
| SWAN KE, s.r.o. | | RASR, s.r.o. |
| TECHSOFT s.r.o. | | SETECH, spol. s r. o. |
| TEN SROVAKIA s.r.o. | | Schaap Agro Holland s.r.o. |
| | | TRASO SK, s. r. o. |
| | | VETIS, s. r. o. |
| | | WIMMERPLUS, s. r. o. |
| | | ZETOR TRACTORS a.s. |

Příloha 5: Oslovené společnosti se sídlem v Polskem

| Finance | Strojírenství | Stavebnictví |
|--|--|---|
| ALP GROUP SP. z.o.o. | ABB Sp. z o.o. | Bosta-Beton Sp. z o.o. |
| BAZA PARTNER S.C. | AKTW AUTOMATION Sp. z o.o. Sp.K | Bosta-Beton Sp. z o.o. |
| BIURO RACHUNKOWE AKRO S.C. | ASTOR Sp. z o.o. | DEMETRIUS INVEST s.r.o. |
| CITY BANK | B&L International | EKO BETON Sp. z o.o. |
| CONTA SPÓŁKA z.o.o. | Balluff Sp. z o.o. | Ekometalurgia Sp. z o.o. |
| DUET S.C. FHU | Baumer Sp.z.o.o. | EMGAZ Sp. z o.o. |
| E-FINANSOMAT.PL | Bobst Polska Sp. z.o.o. | F.H.P.U. GŁUCHÓW S.J. ADAM BURCEWICZ, EWA KAŻMIERCZAK |
| E-FINANSOMAT.PL | BRIDGESTONE | F.H.U. Elżbieta Perz |
| EKSAL S.C. | Cognex Poland | HDMB Maszewski |
| KOGNITARIAT SP. z.o.o. | Control Solutions | Leon Witas Sp. J. |
| KULCZYK HOLDING s.a. | CONTRORG | Lockhard Sp. z o.o. |
| LAMERG POLSKA SP. z.o.o. | Edwards Services | Malesa Pokrycia Dachowe Sp. z o.o. Sp. k. |
| LINKING BUSINESS SP. z.o.o. | Emerson Process Management Sp. z o.o | NOWBUD Sp. z o.o. |
| MDS PHARMA SERVICES SP. z.o.o. | Flowwaterjet | P.P.U.H. IREK Ireneusz Olejniczak |
| MERGERS NET SP. z.o.o. | Gudel sp. z o.o. | Plastika SV, s.r.o. |
| MPM PRODUCTIVITY MANAGEMENT SP. z.o.o. | heco Sp. z o.o. | PORTAFLEX s.r.o. |
| MPT TABO SP. z.o.o. | HUSQVARNA | POSTBUD Sp. z o.o. |
| NORTONEX SP. z.o.o. | KNAPP Polska Sp. z o.o. | Pro Eco Solutions Ltd. |
| SALDO SP. z.o.o. | LAC, s.r.o. | Pro Eco Solutions Ltd. |
| UNIQA | METALIS POLSKA Sp. z o.o. | Sapa Building Systems Sp.z o.o. |
| | National Instruments Poland Sp. z o.o. | Sferum Sp. z o.o. |
| | OE INDUSTRY SP. z.o.o. | Śródmieście Beton Sp. z o.o. |
| | REKORD s.a. | STACHEMA s.r.o. |
| | Rutronik Polska Sp. z o.o. | Studio Projektowe Spatium Arkadiusz Sarlej |
| | Siemens sp. z o.o | SVIMPEX Sp. z o.o. |
| | Stomil-Poznań s.a. | Wifabet Sp. z o.o. |
| | Turck sp. z o.o. | |

| Informační technologie | Státní a veřejná správa | Zemědělství |
|---|--------------------------------|---|
| CADEA Sp. z o.o. | Amrop | AD AGRO |
| CGI Information Systems and Management Consultants Sp. z o.o. | Enea | AGRO CS Poland, Sp.z.o.o. |
| Computer-Bis Dobrosław Wolanowski | Gaz-System | AGRO Sp. z o. o. |
| fi automation Krystian Czyżewski | LOT Polish Airlines | Agro-Sur Sp. z o.o. |
| Grupa Kotrak | LOTOS | AGRO-TECHROL |
| IBM s.r.o. | PGNiG | Bagramet, Sp. z o.o. |
| ICOMP Sp. z o.o. | PKN Orlen | Centnas |
| IDBSystems | | Grupa Azoty |
| IXION systemy informatyczne | | Haygrove Sp. z o.o. |
| Konica Minolta Business Solutions Polska Sp. z o.o. | | HBT M.B.Z. Nedza Sp.J. |
| L-Systems | | Hifi Filter Polska Sp. z o.o. |
| Novatel Sp. z o.o. | | HURTOWA SPRZEDAŻ NASION MARIAN DROZDA |
| Polsoft Engineering Sp. z o.o. | | Keltec-PL Sp. z o.o. |
| Queris sp. z o.o. | | KRAKOWSKA HODOWLA I NASIENICTWO OGRODNICZE POLAN SP. Z O.O. |
| RED HAT POLAND SP. z o.o | | Macius, P.P.H.U. |
| SAP | | Pro CSS Sp. z o.o. |
| Schneider Electric Polska Sp. z o.o. | | Profix |
| Siemens Sp. z o.o. | | Rudnik Sp. z o.o. |
| Simtec Sp. z o.o. | | SERAFIN P.U.H. ANDRZEJ SERAFIN |
| SimTec Sp. z o.o. | | Unia Araj Realizacje Sp. z o.o. |
| Solarwinds | | V. Orlandi Poland Sp. Z o.o. Sp. K. |
| SolarWinds | | Väderstad, Sp. z o.o. |
| TOSIBOX | | WEREMCZUK FHU Sp. z o. o. |
| VPI SP z o.o. | | Wytwórnia Pasz Sp. z o.o. |
| WolfOS | | |
| XPLUS SA | | |
| ZEBRA | | |

Příloha 6: Oslovené společnosti se sídlem v Maďarsku

| Finance | Strojírenství | Stavebnictví |
|---------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------|
| AD-DA Kft | ABB | Aeroprodukt Zrt. |
| C&T HUNGARY SZEGED Kft | AXIOM TECH s.r.o.; Edge Alliance | ARCHITECHNIK Kft. |
| CITY bank | Bobst | Attack Kft. |
| CORWELD KUTATO Kft | BOSKO – HIDRAULIKA Kft | BACHL Kft. |
| EGOV CONSULTING Kft | Emerson Process Management | BRAMAC Kft. |
| EXPORTPARTNER.HU - BONEVALLE LTD | Emerson Process Management, s.r.o. | Daru Györ Kft. |
| GELBMANN ES Kft | Ganz Holding Co. Ltd. | Finder – Hungary Kft. |
| HERMANN KRAUSE Kft | HUSQVARNA | Fork – Lift Bt. |
| INSTANT BUSINESS Kft | ISD Dunaferr Co. Ltd. | Hedatherm Kft. |
| K&H Bank | ISD Dunaferr Co. Ltd. | HERZ ARMATÚRA Hungária Kft |
| KOMPRADOR Kft | IWELD Ltd | HK-Ceram Kft. |
| KOMPRADOR Kft | IWELD Ltd | HOME-Factory Team HUNGary Kft. |
| KPMG TANÁCSADÓ Kft | KEMATECHNIK Mérnökiroda Kft | IAMART Kft |
| KPMG TANÁCSADÓ Kft | KEMATECHNIK Mérnökiroda Kft | Internorm Ablak Kft. |
| MULTICOMMERCE Kft | LUC GROUP | Játéknep Kft. |
| MxB s.r.o. | MVM Group | LEIER HUNGÁRIA Kft. |
| NESS HUNGARY Kft | MVM Trade | Metál – Sheet Kft. |
| OTP Bank | Panrusgáz | NILAN Légtéchnika Kft. |
| UNIQA | ProCAM Műszaki és Fejlesztő Kft. | OVENTROP GmbH & Co. KG |
| VATI KHT | Rába Automotive Holding | Royal Exports |
| WIELAND ÉS WIELAND Kft | Rutronik Magyarország Kft. | SIKA Hungária Kft. |
| WORK – INVEST HUNGARY Kft | Stock&Go Kft. | SolarAgro Kft. |
| ZOROD COMPANY Kft | TIGÁZ | Subterra a.s. |
| | VALPLAST CZ, spol. s r.o. | TEMPEL Kft. |
| | Vertiz | TONDACH Magyarország Zrt. |
| | | VELUX Magyarország Kft. |
| Informační technologie | Státní a veřejná správa | Zemědělství |
| AC Plymovent Kft. | BORSODVOLÁN | Agrárin Kft. |
| ACTUAL PROFIL spol. s r.o. | HUNGARORING Sport | Agrindex Kft. |
| AMSY Jelöléstechnika Kft. | KELLO | AGRO CS HUNGARY Kft. |
| ATYS-CO Kft. | Magyar Állami Vas-Acel-és Gépgyár | Agro-Contakt 2000 Kft |
| B&O Kft. | Magyar Királyi Államvasutak Gépgyára; | BAKONYERDŐ Zrt. |
| Balabit | Magyar Posta | DERALAND Kft. |
| Bosko - Hidraulika Kft. | MECEK-OKO | FARMGÉP Fejlesztő és Gépgyártó Kft., |
| Budai Benefit Ipari és Tanácsadó Kft. | MECSEKÉRC Zrt. | FERRO-FLEX Kft. |

| | | |
|--|-----------|---|
| Graphisoft | MUCSARNOK | FLIEGL ABDA GÉPGYÁRTÓ Kft. |
| IBM s.r.o. | Paks | Forrás Gépek Kft. |
| IC-Hungary Kft. | | Gemenci Erdő- és Vadgazdaság Zrt. |
| igus Hungária Kft. | | Haberkorn Kft. |
| Inpiro Magyarország Kft. | | Hanki-ker Kft. |
| IVM Zrt. | | HETECH TREND Kft. |
| Konica Minolta Magyarország Üzleti Megoldások Kft. | | Hevesgép Kft |
| Legatorok Kft. | | Hungarian National Trading House |
| Lubkontakt Kft. | | Kite Zrt. |
| Paliszander Kft. | | Kőrös-Welt Kft. |
| Prezi | | LINAMAR Hungary Zrt. |
| Scarab Research | | Linamar Hungary Zrt., OROS Division |
| Service Point, spol. s r.o. | | Natur Agro HUNGÁRIA Kft. |
| Siemens Zrt. | | Nitrogénművek Vegyipari Zrt. |
| Solarwinds | | Nyírerdő Zrt. |
| TL Világítástechnika Kft. | | OPTIGÉP Kft. |
| VirusBuster | | Poliext Csövek Kft. |
| Y Soft | | Prestil SRL |
| | | VADEX Mezőföldi Erdő- és Vadgazdálkodási Zrt. |
| | | Vogel & Noot Mezőgépgyár Kft. |