

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Diplomová práce

**Certifikace v projektovém řízení a jejich vliv na finanční
ohodnocení manažerů**

Bc. Natálie HAVLÍČKOVÁ

© 2024 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Natálie Havlíčková

Projektové řízení

Název práce

Certifikace v projektovém řízení a jejich vliv na finanční ohodnocení manažerů

Název anglicky

Project management certifications and their influence on the financial evaluation of managers

Cíle práce

Hlavním cílem této práce je definování důležitosti certifikace v projektovém řízení, zdali rozšiřuje kvalifikaci projektového manažera a případně jakým způsobem zvyšuje jeho hodnotu na trhu práce. Mezi dílčí úkoly patří popsání kladů a záporů nejdostupnějších certifikací a to jak pomocí literární rešerše tak prostřednictvím kvantitativního průzkumu přímo mezi projektovými manažery. Posledním dílčím cílem je výběr nejvhodnější certifikace z hlediska její kvality a míry pozitivních dopadů na hledání pracovní pozice či zlepšení mzdových podmínek projektového manažera.

Metodika

Teoretická část této diplomové práce bude zpracovávána na základě studie odborných internetových a knižních publikací z oboru projektového řízení. Touto rešerší bude do kontextu zasazeno projektové řízení a budou představeny jednotlivé certifikace projektových manažerů. V jednotlivých kapitolách budou identifikovány klady a zápory dílčích certifikací. Praktická část bude postavena na kvantitativním výzkumu, který bude tvořen formou dotazníkového šetření mezi projektovými manažery, jenž bude zaměřen na individuální vnímání výhod a nevýhod daných certifikací a především zdali dochází k rozšíření kompetencí projektového manažera po obdržení certifikátu. Výzkum by také měl definovat roli certifikace v mzdovém ohodnocení projektového manažera a zda došlo ke zvýšení jeho hodnoty na trhu práce. Z výsledků průzkumu bude navržena nejvhodnější certifikace projektových manažerů, která nejpozitivněji ovlivňuje manažerovo postavení na trhu práce.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Certifikace, IPMA, PRINCE2, PMI, Projekt, Projektové řízení, Projektový manažer

Doporučené zdroje informací

- DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-24742-75-5.
- FIALA, Petr. Projektové řízení: modely, metody, řízení. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 276 s. ISBN 80-864-1924-X.
- KERZNER, Harold. Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling. 9th ed. Hoboken, N.J.: J. Wiley, c2006. ISBN 978-0-471-74187-9.
- MÁCHAL, Pavel, Martina ONDROUCHOVÁ a Radmila PRESOVÁ. Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-5321-8.
- Project Management Institute, Inc. The standard for project management and A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK GUIDE). Seventh edition. Newton Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 2021. ISBN 978-1628256642.
- ROSENAU, Milton D a Gregory D GITHENS. Successful project management: a step-by-step approach with practical examples. 4th ed. Hoboken, N.J.: J. Wiley, c2005. ISBN 978-0-471-68032-1.
- ROSENAU, Milton D. Řízení projektů. Vyd. 3. Brno: Computer Press, c2007, x, 344 s. Business books. ISBN 978-80-251-1506-0.

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fejfar, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2024

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 8. 3. 2024

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 23. 03. 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci *Certifikace v projektovém řízení a jejich vliv na finanční ohodnocení manažerů* jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu doktoru Jiřímu Fejfarovi za jeho rady při tvorbě této diplomové práce. Dále pak také všem respondentům průzkumu, díky nimž mohla vzniknout praktická část práce.

Certifikace v projektovém řízení a jejich vliv na finanční ohodnocení manažerů

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá tématem projektových certifikací a jejich potenciálním vlivem na mzdu projektových manažerů absolvující projektové certifikace. Dalším cílem práce bylo potvrzení korelace mezi ukončenými certifikáty a snazší zaměstnatelností projektového manažera. Pro sledování vztahů mezi manažerovou pozicí na trhu práce a obdrženími certifikáty byla použita metoda kvantitativního výzkumu mezi projektovými manažery. V průzkumu byly shromažďovány také odpovědi necertifikovaných projektových manažerů pro možnost přesnějšího zkoumání závislosti mezi certifikací a výší mzdy. Průzkumem byla potvrzena možná souvislost mezi snazším získáním práce a drženími certifikátů. Hlavním zjištěním průzkumu je jistá souvislost mezi výší finančního ohodnocení a absolvováním projektových certifikací. Certifikovaní manažeři tvoří nejvýdělečnější skupinu manažerů tohoto odvětví. Při sledování pozitivního dopadu jednotlivých certifikátů na mzdu manažera se projevila jako nejvýznamnější certifikace PMP od společnosti Project Management Institute.

Klíčová slova: Certifikace, Finanční ohodnocení, IPMA, PRINCE2, PMI, Projekt, Projektové řízení, Projektový manažer, trh práce

Project management certifications and their influence on the financial evaluation of managers

Abstract

This thesis addresses the topic of project certifications and their potential impact on the salary of project managers completing project certifications. Another objective of the thesis was to confirm the correlation between completed certifications and easier employability of project managers. A quantitative research method was used to investigate the relationship between managerial positions in the labor market and certificates received among project managers. The survey also collected responses from non-certified project managers to allow for a more precise examination of the relationship between certification and salary level. The survey confirmed a possible link between the ease of getting a job and holding a certificate. The main result of the survey is a definite link between the amount of financial compensation and the completion of project certifications. Certified managers are the most remunerative group of managers in the industry. When looking at the positive impact of each certification on a manager's salary, the PMP certification from the Project Management Institute emerged as the most significant.

Keywords: Certifications, Financial evaluation, IPMA, Labor Market, PRINCE2, PMI, Project, Project Management, Project Manager,

Obsah

1 Úvod	7
2 Cíl práce a metodika	9
2.1 Cíl práce	9
2.2 Metodika	9
3 Teoretická východiska	10
3.1 Projektové řízení	10
3.1.1 Projektový manažer	10
3.1.2 Projekt.....	11
3.1.3 Cíle projektu	11
3.1.4 Rozsah projektu	12
3.1.5 Harmonogram Projektu.....	12
3.1.6 Rozpočet projektu	13
3.1.7 Rizika projektu.....	13
3.1.8 Plánování zdrojů	15
3.2 Metodiky projektového řízení	16
3.2.1 PRINCE2	16
3.2.1.1 Úvod do metodiky	16
3.2.1.2 Základní struktura.....	17
3.2.1.3 Principy.....	17
3.2.1.4 Témata	19
3.2.1.5 Procesy	20
3.2.1.6 Stupně certifikací dle PRINCE2.....	21
3.2.2 PM BoK	23
3.2.2.1 Úvod do metodiky	23
3.2.2.2 Základní struktura.....	24
3.2.2.3 Principy.....	24
3.2.2.4 Domény výkonu PM BoK.....	26
3.2.2.5 Stupně certifikací dle PM BoK.....	27
3.2.3 ICB.....	29
3.2.3.1 Úvod do metodiky	29
3.2.3.2 Rozsah kompetencí.....	29
3.2.3.3 Stupně certifikací dle IPMA	31
4 Vlastní práce	32

4.1	Mzdy projektových manažerů v Česku.....	32
4.2	Mzdy projektových manažerů globálně.....	33
4.3	Certifikace a jejich vliv na mzdu projektového manažera.....	36
4.4	Projektové certifikace a jejich vliv na zaměstnatelnost manažera.....	37
4.5	Dotazníkové šetření.....	39
4.5.1	Hypotézy pro průzkum mezi projektovými manažery.....	39
4.5.2	Způsob sběru dat.....	40
4.5.3	Sociodemografické údaje vzorku respondentů.....	40
4.5.4	Rozdělení vzorku dle vzdělání a kariéry.....	42
4.5.5	Absolvované projektové certifikace.....	43
4.5.6	Projektové certifikace a jejich dopady na kariéru manažera.....	45
4.5.7	Klady a zápory projektových certifikací.....	47
4.5.8	Poznatky absolventů certifikací.....	48
4.5.9	Výše mzdy respondentů.....	49
4.6	Výsledky a diskuse.....	52
5	Závěr.....	56
6	Seznam použitých zdrojů.....	58
7	Seznam grafů.....	61
	Přílohy.....	I
	Příloha č.1: Dotazníkové šetření.....	I

1 Úvod

Tato diplomová práce je věnována tématu *Certifikace v projektovém řízení a jejich vliv na finanční ohodnocení manažera*. Téma bylo pro práci zvoleno především díky osobní situaci ohledně rozhodování se o absolvování projektové certifikace, ve které se sama autorka nachází. Rozhodnutí výběru bylo mimo jiné i ve snaze pomoci dalším studentům projektového managementu a začínajícím projektovým manažerům při rozhodování o absolvování některé z projektových certifikací. Absolvování projektových certifikací je často nejen finančně náročné, ale také vyžaduje velké investování času do přípravy na ni pro zvýšení pravděpodobnosti úspěšného ukončení certifikace. Oba aspekty není jednoduché během studia podstoupit, a proto může být pro studenty obtížné certifikát před hledáním pracovní pozice úspěšně obdržet. Diplomová práce by proto měla jasně uvést přínosy certifikací, které by pomohly studentům a začínajícím pracovníkům v oboru projektového řízení rozhodnout se, zda usilovat o udělení certifikátu či nikoliv. Teoretická část práce je věnována základům projektového řízení a projektu jako takového. Pro získání přehledu o dostupných certifikacích na trhu vzdělávání jsou níže popsány i jednotlivé certifikace a jejich metodiky, ze kterých certifikace vychází a jež zároveň byly stěžejními zdroji práce. Práce byla postavena na hypotézách, jež se zaměřují na pozici projektového manažera na trhu práce. První nulová hypotéza uvažuje neexistující vztah mezi získáním práce v odvětví projektového managementu a absolvováním certifikace. Certifikace je ale autorkou vnímána jako varianta získání atraktivnějšího postavení na trhu práce na čemž je založena hypotéza alternativní. Druhá nulová hypotéza popírá existenci vztahu mezi výší mzdy a absolvováním projektové certifikace. Alternativní hypotéza se opírá o řadu průzkumů, které celosvětově uvádějí souvislost mezi obdržením projektové certifikace a zvýšením mzdy projektového manažera. Práce má tak potvrdit či vyvrátit pozitivní dopady certifikátů držených projektovými manažery na výši jejich mzdy. V neposlední řadě si pak práce klade za cíl v případě potvrzení alternativní hypotézy o souvislosti mezi certifikacemi a výší mzdy, definovat certifikaci s nejuvýznamnější mírou pozitivních dopadů na finanční ohodnocení projektového manažera. Cílem práce je tak odpovědět na otázku, zda se vzhledem k náročnosti certifikace vyplatí její absolvování, do jaké míry se držení certifikátu odráží na finančním ohodnocení a určit nejvhodnější certifikaci pro zvýšení mzdy a atraktivity projektového manažera na trhu práce. Praktická část představuje některé studie, které se pozitivním dopadem jednotlivých certifikací na výdělek projektového manažera

zabývají. Pro možnost hypotézy potvrdit či vyvrátit byl vytvořen kvantitativní výzkum určen pro projektové manažery tvořen formou elektronického dotazníku. Pro snazší zkoumání souvislostí mezi drženými certifikáty a výší mzdy byly sdružovány odpovědi i od necertifikovaných jedinců. Průzkum se mimo zásadních výzkumných otázek věnoval i jiným faktorům ovlivňující mzdu projektového manažera. Níže jsou popsány například dopady vysokoškolského studia na výdělky projektových manažerů. Dále byl podroben zkoumání vztah mezi mzdou a věkem respondenta, zda s přibývajícím věkem a zkušenostmi projektového manažera přímo úměrně vzrůstá také jeho finanční ohodnocení. Popsán je také rozdíl mezi mzdami mužů a žen v projektovém managementu v návaznosti na výsledky průzkumu.

2 Cíl práce a metodika

Tato kapitola je věnována definování cílů, jenž si práce klade za úkol dosáhnout. Také bude představena metodika, jež byla v práci použita k naplnění cílů.

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této práce je definování důležitosti certifikace v projektovém řízení, zdali rozšiřuje kvalifikaci projektového manažera a případně jakým způsobem zvyšuje jeho hodnotu na trhu práce a zda zvyšuje pravděpodobnost získání vyššího finančního ohodnocení. Mezi dílčí úkoly patří popsání kladů a záporů nejdostupnějších certifikací, a to jak pomocí literární rešerše, tak prostřednictvím kvantitativního průzkumu přímo mezi projektovými manažery. Posledním dílčím cílem je výběr nejvhodnější certifikace z hlediska její kvality a míry pozitivních dopadů na hledání pracovní pozice či zlepšení mzdových podmínek projektového manažera.

2.2 Metodika

Teoretická část této diplomové práce bude zpracovávána na základě studie odborných internetových a knižních publikací z oboru projektového řízení. Touto rešerší bude do kontextu zasazeno projektové řízení a budou představeny jednotlivé certifikace projektových manažerů. V jednotlivých kapitolách budou identifikovány klady a zápory dílčích certifikací. Praktická část bude postavena na kvantitativním výzkumu, který bude tvořen formou dotazníkového šetření mezi projektovými manažery, jenž bude zaměřen na individuální vnímání výhod a nevýhod daných certifikací, a především zdali dochází k rozšíření kompetencí projektového manažera po obdržení certifikátu. Výzkum by také měl definovat roli certifikace v mzdovém ohodnocení projektového manažera a zda došlo ke zvýšení jeho hodnoty na trhu práce. Z výsledků průzkumu bude navržena nejvhodnější certifikace projektových manažerů, která nejpozitivněji ovlivňuje manažerovo postavení na trhu práce.

3 Teoretická východiska

Tato kapitola se věnuje teoretickému zasazení tématu do kontextu projektového řízení. Teoretická východiska jsou zpracovávána na základě veřejně dostupných literárních a internetových zdrojů věnujících se tématu projektového řízení a souvisejících certifikací.

3.1 Projektové řízení

Projektové řízení neboli projektový management je poměrně mladým oborem, který vznikl až po druhé světové válce (Doležal a Kol., 2012, s. 22). Projektové řízení vychází z obecných definic managementu. Rozdíly mezi tradičním pojetím managementu a projektovým managementem popisují převážně dvě nejvyužívanější teorie. První z nich byla sestavena profesorem Haroldem Kreznerem a druhá byla vytvořena organizací Project Management Institute – PMI. Profesor Kerzner uvádí, že projektové řízení je souhrnem aktivit v relativně krátkém časovém úseku, které jsou tvořeny pro uskutečnění stanoveného cíle. Vytyčeného cíle je dosahováno pomocí činností spočívajících v plánování, organizaci, řízení a kontrole zdrojů. Společnost PMI definuje projektový management jako způsob aplikace znalostí, schopností a nástrojů pro naplnění požadavků splnění projektu (Svozilová, 2016, s.17). Projektové řízení ale není pouze o správné aplikaci metod, dovedností a schopností. Jeho nejdůležitější odlišností od jiných způsobů řízení je filozofie a styl práce (Doležal a kol., 2012, s. 23). Projektový management je specifický především svou dočasností a přidělenými zdroji na konkrétní projekt. Za úspěšné projektové řízení lze považovat takové, které dovede projekt do plánovaného cíle za dodržení časového rámce a významně nepřekročí limit přiřazených zdrojů. Dalším výrazným rysem projektového managementu, který zároveň patří mezi jeho výhody, je existence vytyčených rolí a odpovědností u všech činností projektu. Efektivitu projektu zaručují nástroje, které jsou nasazeny pro sledování skutečného průběhu projektu oproti plánu. Díky tomu je možné případné problémy včas odhalit a zahájit korekci. Neposlední výhodou projektového řízení je shromažďování informací pro úspěšnou realizaci budoucích projektů (Svozilová, 2016, s.20).

3.1.1 Projektový manažer

Projektový manažer je osoba pověřená vedením projektu. Vykonává organizační činnosti spojené s vedením projektového týmu, který je společně s manažerem odpovědný

za dosažení cílů projektu. V popisu manažerovy práce je řízení procesů napříč životním cyklem projektu (PMI, 2021 a, sekce 2, s.13). Mimo jiné je projektový manažer oprávněn řídit projekt na dennodenní bázi v kompetenčních mezích stanovených vedoucím orgánem projektu. Primárním úkolem manažera je vykonávat kroky vedoucí k dosažení očekávaných výsledků ve stanovených časových tolerancích, rozpočtu, kvalitě a rozsahu. Vše definované dle předem vytvořeného dokumentu business case. Mezi další odpovědnosti projektového manažera patří příprava veškeré projektové dokumentace, rozpad rozsahu projektu na balíky práce či kontrola průběhu projektu dle plánu. Projektový manažer by měl ovládat řadu kompetencí jako je schopnost plánovat a dobře řídit časový plán. Vzhledem k nutnosti vedení projektového týmu je nezbytné ovládat personální řízení a s tím související komunikaci a řízení konfliktů. Neopomenutelná je také schopnost řešit problémy a vyjednávat se zainteresovanými stranami. Nutnost jednotlivých kompetencí se odvíjí od specifík konkrétního projektu (Murray, 2009, s.272).

3.1.2 Projekt

Základní jednotkou projektového řízení je projekt. Projekt je vysvětlován řadou definic. Projekt proto můžeme chápat jako dočasně vynaložené úsilí za účelem vytvoření nějakého unikátního produktu. Definice profesora Kerznera ještě tato stanoviska doplňuje o stanovený rámec zdrojů určených pro realizaci projektu. Dočasnost projektu je třeba chápat jako ohraničenost časovým rámcem, který je stanoven datem zahájení a datem ukončení projektu. Časový rámec nemusí být ohraničen pouze dokončením, tedy naplněním stanovených cílů projektu, datem ukončení projektu může být také konstatování nemožnosti realizace vytyčených cílů. Projekt je typický také svou unikátností. Jedinečnost je způsobena několika faktory, mezi které spadají specifické potřeby a cíle projektu, dočasnost existence projektového týmu či neopakovatelnost dopadů projektových rizik (Svozilová, 2016, s.20). Právě jedinečnost je zároveň jedním z projektových kritérií. Dalšími projektovými kritérii jsou vymezenost, komplexnost a složitost, nutnost realizace projektovým týmem a nadměrné riziko a nejistota (Doležal a kol., 2023, s. 27).

3.1.3 Cíle projektu

Cíl projektu je stav, do kterého chceme dovést projekt pomocí projektového managementu (Doležal, Krátký, 2017, s. 18). Cíl je mimo jiné důvod, proč produkujeme výstupy. Správně by měl být definovaný jako nově získaná vlastnost či dovednost organizace

(PM Consulting, 2023). Stanovené cíle projektu by měly splňovat parametry metodiky SMART. Měly by být proto specifické, měřitelné, dosažitelné, reálné a časově vymezené (Středoevropské centrum pro finance a management, 2007). Právě správně definované cíle projektu jsou důležitým krokem k úspěšnosti projektu. Proto je využívána metoda SMART, která napomáhá projektovým manažerům vyvarovat se vágnímu popisu cílů projektu (Doležal a Kol., 2012, s. 65). Za cíle projektu a jejich naplnění nese zodpovědnost právě projektový manažer (PM Consulting, 2023).

3.1.4 Rozsah projektu

Nezbytností projektu je stanovení jeho hranic, a to nejen finančních a časových, ale také věcných. Rozsah projektu udává, co všechno do projektu patří, a která problematika je projektem řešena (Doležal a kol., 2012, s. 160). Nejčastěji se jedná o souhrnný dokument popisující celkový obsah dodávky hotového projektu. Častým způsobem rozpracování obsahu projektu je WBS (PM Consulting, 2023). WBS neboli work breakdown structure je přístup ke strukturalizaci projektu. Cíl projektu se díky nástroji WBS rozloží na jednotlivé dodávky práce, které jsou v průběhu projektu prováděny za účelem realizace projektu. V této hierarchické struktuře je podrobně popsáno, co má být ke splnění úkolu vyprodukováno. Nástroj WBS napomáhá k neopomenutí žádné z potřebných činností, zároveň díky ní projektový manažer dokáže eliminovat produkci nadbytečných výstupů (Doležal a kol., 2023, s. 212).

3.1.5 Harmonogram Projektu

Harmonogram neboli časový plán projektu jasně definuje, v jakých termínech a v jakém pořadí budou činnosti projektu probíhat. Ke všem činnostem jsou v harmonogramu přiřazeny zdroje a odpovědné osoby, které činnost provádí a nesou zodpovědnost za splnění a realizaci úkolu (Svozilová, 2016, s.150). Pro tvorbu a sledování harmonogramu projektu je nejčastěji využíván software program MS Project. Do systému jsou zanesena fakta jako je hierarchická struktura rozpisu prací viz zmíněná WBS, dále přenesení činností do požadovaného typu diagramu (Svozilová, 2016, s.160). Možným zobrazovacím diagramem harmonogramu je Ganttův diagram. Je populární pro jeho jednoduchost a minimální požadavky na softwarovou podporu. Nevýhodou jeho základní podoby je nevyobrazování souvislostí mezi úkoly. Změna začátku jedné činnosti se proto neprojeví posunutím začátku činnosti, která následuje (Svozilová, 2016, s.152).

Pro eliminaci nedostatku Ganttova diagramu začala být využívána metoda CPM – Critical Path Metod. Jedná se o metodu kritické cesty, která mapuje nejdelší souvislý sled aktivit v projektu, který neobsahuje žádné časové rezervy. Proto její celková délka určuje celkovou délku harmonogramu, která nemůže být kratší, než je právě zmíněná kritická cesta. Zároveň pro ni platí, že prodloužení kterékoliv činnosti, která je součástí kritické cesty, způsobí prodloužení celého projektu (Svozilová, 2016, s.156-157). Právě kritická cesta je výsledkem plánování harmonogramu v programu MS Project. Předchází jí navržení pořadí a návaznosti činností v projektu, odhad jejich délky trvání a určení časových rezerv mezi činnostmi (Svozilová, 2016, s.160).

3.1.6 Rozpočet projektu

Rozpočet projektu je součástí plánu projektu a shromažďuje seznam všech zdrojů, které na projektu budou využity, a to jakým způsobem budou čerpány. Nejedná se pouze o číselný údaj, ale o soubor časových, množstevních a kvantových informací o zdrojích využívaných v projektu. Slouží také ke koordinaci jednotlivých dodávek dílčích úkolů a pomáhá k hodnocení průběhu projektu vzhledem k jeho plánu. Rozpočet je sestavován z přímých, nepřímých a ostatních nákladů. Přímé náklady jsou takové, které pro projekt představují účetní vyjádření. Takovými jsou práce, materiál, pronájem či pojištění a mnoho dalších. Nepřímé náklady reprezentují ty, které se v rozpočtu projevují jako procentuální koeficienty stanovené vedením podniku. Příklady nepřímých nákladů jsou mzdy managementu a podpůrných organizačních jednotek podniku, služby marketingu a jiné podpůrné činnosti. Součástí nepřímých nákladů bývají také náklady na technický provoz podniku a daně. Ostatní náklady nejsou zařaditelné ani do jedné z uvedených kategorií a zahrnují mimo jiné například finanční rezervy na krytí identifikovaných rizik projektu. Stejně tak ostatní náklad představují provize či manažerská rezerva (Svozilová, 2016, s.177).

3.1.7 Rizika projektu

Běžně je riziko v projektu vnímáno jako událost, která může ale nemusí nastat, a může tak dojít k ohrožení projektu či konkrétního aktiva. Aktivum může být hmotné či nehmotné a jedná se o něco, co je třeba chránit před rizikem (Doležal a Kol., 2023, s. 256). Aktivem se v projektovém řízení rozumí jedné ze tří složek metody „3 A“ – (aktivum, aktér a aktivita), která nám napomáhá k rozkladu rizik a tím k podrobnější identifikaci a popisu rizik. Riziko

je třeba popsat zcela specificky, a to právě pomocí toho, koho ohrožuje, co ohrožuje a kdy a kde působí (Luhan, 2023). Důležité je zmínit, že moderní pojetí projektového managementu nevnímá riziko pouze jako potenciální hrozbu, ale také jako možnou příležitost. Některá rizika mohou pro projekt představovat zároveň možná ohrožení i příležitosti (Doležal a Kol., 2023, s. 265). Rizika hrozí po celou dobu projektu, a je proto nutné s nimi v projektovém týmu pracovat kontinuálně. Je třeba připravovat opatření, která v případě výskytu dokáží snížit objem dopadu na projekt. Analýza rizik je prováděna na začátku projektu, po plánování projektu a po ukončení výběrových řízení na dodávky v projektu. Právě tyto fáze jsou optimální k identifikaci největšího množství významných rizik pro co možná nejvyšší počet činností (Doležal a kol., 2012, s. 85). Identifikované zdroje rizik je nutné co nejpřesněji popsat, a to především u těch rizik, které mohou mít významně negativní dopad na úspěšné dokončení projektu. Pro identifikaci je ve velkém množství případů využívána metoda brainstorming. Práci s identifikací může usnadnit tzv. checklist, což je seznam rizik sestavený danou firmou, která shromažďuje rizika předchozích projektů a projektový tým do svého seznamu rizik zařazuje ta rizika, která mohou ovlivnit i projekt aktuální (Doležal a kol., 2012, s. 86). Dalšími možnostmi jsou různé diagramové metody, jako jsou myšlenkové mapy, anebo je možné pro projekt sestavit analýzu SWOT (Doležal a kol., 2023, s. 270). Tato analýza je založena na principu identifikace silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb subjektu (Doležal a kol., 2012, s. 61). Identifikovaná rizika je třeba ošetřit a definovat strategii, kterou bude riziko řešeno. Možnými strategiemi pro hrozby jsou eliminace (*avoid*), přenesení (*transfer*), zmírnění rizika (*mitigate*), akceptace (*accept*) a záložní plán (*contingenci plan*). Strategie pro rizika ze skupiny příležitostí jsou zúžitkování (*exploit*), posílení (*enhance*), sdílení (*share*) a akceptace (*accept*) (Doležal a kol., 2012, s. 61). Další činností řízení rizik je monitoring, ten je nezbytné provádět po celou dobu implementace projektu (Doležal a kol., 2012, s. 85). Není vyloučeno, že se rizika změní, nějaká hrozba může zmizet anebo se naopak objeví rizika nová. Dalším důvodem nutnosti monitoringu rizik jsou situace, kdy je nezbytné spustit nějaká opatření při výskytu rizika a tak dále. Sledování rizik bývá zařazeno jako běžná součást porad projektových týmů, nebo jsou jednotlivým rizikům přiřazeni vlastníci rizika, tedy osoby, které jsou za sledování přiřazených rizik odpovědní (Doležal a kol., 2012, s. 88).

3.1.8 Plánování zdrojů

Pro spuštění plánování zdrojů je potřeba definování složek projektu, které byly představeny v předchozích podkapitolách. Těmi jsou rozsah projektu, představa o časovém harmonogramu a cíle projektu. Všechny tyto složky jsou nezbytné pro představu o potřebných zdrojích a k jejich možnému plánování. K plánování zdrojů a k určení potřebných kapacit můžeme zvolit několik přístupů, kterými jsou: kvalifikovaný odhad, historická zkušenost, normy, simulace či kreativní techniky. V této fázi plánování jde pouze o věcné plánování potřebných profesí a jiných zdrojů. Až v pozdější fázi jsou definovány požadované kapacity zdrojů ve všech částech harmonogramu a následně jsou přiřazovány disponibilní zdroje, které jsou v daných fázích harmonogramu dostupné k alokaci do projektu (Doležal a kol., 2012, s. 195).

3.2 Metodiky projektového řízení

Metodiky popisované ve standardech projektového řízení jsou většinou výsledky práce skupin odporníků z praxe, kteří do problematiky přinášejí nový pohled založený na zkušenostech. I přesto že jsou všechny standardy postaveny na podobných základech a filozofiích, liší se, a to především z důvodu rozdílnosti sociálně-kulturních faktorů prostředí, ve kterém metodika vzniká. Metodiky používají podobná názvosloví i strukturu a přinášejí tak především odlišný pohled na tutéž problematiku. Mezi základní standardy patří PMI® PM BoK a IPMA® ICB a PRINCE2, kterým budou věnovány další podkapitoly (Doležal a Kol., 2023, s. 402).

3.2.1 PRINCE2

Jedná se o metodiku projektového řízení vytvořenou britskou společností AXELOS, která přinesla první verzi metodiky v roce 1989 a byla zaměřena na projekty informačních systémů státní správy. Metodika je zaměřena velmi detailně na vedení projektů. Metodika je průběžně revidována a vydávána v novém přepracování. Současným majitelem zakladatelské firmy je společnost PeopleCert, která je zároveň poskytovatelem certifikací (Doležal a kol., 2023, s. 404). PRINCE2 je zkratkou termínů *PRoject IN Control Enviroment* a jedná se o metodiku projektového řízení, která se řadí k těm úplně nejrozšířenějším. Její popularita plyne z univerzálnosti a ohebnosti, které umožňují využití metodiky v širokém spektru oborů. Její další výhodou je užitečnost ve velkých i malých projektech. Z metodiky byla vytvořena také globální certifikace určena pro pozice v projektovém managementu (Tayllorcox, 2020). Certifikace PRINCE2 je rozdělena do dvou znalostních úrovní, první level se nazývá Foundation a navazující level, kdy absolvent certifikace pronikne více do praxe metodiky, je PRINCE2 Practitioner. Poslední certifikací, jenž se zaměřuje i na agilní procesy, je PRINCE2 Agile (Tayllorcox, 2019).

3.2.1.1 Úvod do metodiky

Metodika PRINCE2 definuje projekt harmonogramem, rozpočtem, kvalitou a výstupem. Metodika mluví o „dočasném prostředí“ vytyčeném začátkem a koncem, ve kterém dochází k realizaci jednoho či více produktů. Produkt je dodáván v podobě definované dokumentem Business Case (Tayllorcox, 2020). Business Case je dokument, který se zaměřuje na analýzu hodnotící poměr mezi přínosy a náklady projektu a je stěžejním

dokumentem pro rozhodnutí, zda bude projekt realizován (Doležal a kol., 2023, s. 151). Jedná se o dokument, který během příprav a průběhu projektu může být upravován. Jeho průběžné aktualizace vedení projektu pomáhá k ujišťování se, zda je projekt stále smysluplný a vyplatí se do něj i nadále investovat. Právě na soustavném ujišťování se o životaschopnosti projektu pomocí Business case je založen jeden ze sedmi principů metodiky PRINCE2 (Doležal a kol., 2023, s. 153). Dle metodiky může být projektové řízení využito kýmkoliv, v jakémkoliv projektu, a to za účelem realizace změny bez ohledu na obor, velikost podniku či jeho geografické postavení (Tayllorcox, 2020).

3.2.1.2 Základní struktura

Základní struktura metodiky je tvořena třemi základními skupinami klíčových prvků. Jedná se o 7 základních principů, ze kterých samotný standard vychází, 7 témat, kterým musí být věnována pozornost v celém životním cyklu projektu, a 7 procesů, které jsou během projektu realizovány (Doležal a kol., 2023, s. 405).

3.2.1.3 Principy

Právě 7 principů standardu PRINCE2 umožňuje být natolik univerzálním a flexibilním nástrojem pro řízení projektů napříč obory i geografii. Principy jsou metodikou charakterizovány také jako *self-validating* neboli *sebepotvrzující*, neboť se osvědčily v několika reálných projektech v minulosti. Vychází z pozitivních i negativních zkušeností projektů a je tak praktickým podkladem pro vedení projektů (Murray, 2009, s.11). Mezi sedm základních principů patří: *Continued business justification* (kontinuální obchodní zdůvodnění projektu), *Learn from experience* (učení se ze zkušeností), *Defined roles and responsibilities* (definování rolí a odpovědností), *Manage by stages* (Řízení dle etap), *Manage by exception* (Řízení dle výjimek), *Focus on products* (Zaměření na produkt), *Tailor to suit the project environment* (Přizpůsobení se projektovému prostředí) (Tayllorcox, 2020). *Continued business justification* pojednává o tom, že je u projektu ospravedlnitelný důvod k jeho zahájení, který je zanesen v dokumentu Business case. Následně by toto odůvodnění k existenci projektu mělo být stále platné po celou dobu realizace projektu. V rámci tohoto principu je kontrolováno, zda projekt zůstává v souladu s jeho definovanými cíli a přínosy. Pokud někdy v rámci realizace projektu není z nějakého důvodu možné projekt odůvodnit, měla by jeho realizace být zastavena, neboť není dodržován základní

princip metodiky (Murray, 2009, s.11). Druhý princip, který se zabývá poučováním se ze zkušeností je založen na praktických prožitcích z předchozích projektů. Proto by zkušenosti ze všech projektů měly být vyhledávány a zaznamenávány pro další využití. Při zahájení projektu by měly být přezkoumány podobné předchozí projekty, ze kterých by se mohl projektový tým poučit a vyvarovat se tak potenciálním chybám. Vyhledávání a monitorování zkušeností také může vést k trvalému implementování vylepšených procesů. Vyhledávání a zaznamenávání zkušeností pro pozdější projekty neboli také *Lessons learned*, je odpovědností každého, kdo se na projektu podílí. Třetím principem je *Definování rolí a odpovědností v projektu*. Dobře definované role a odpovědnosti jsou klíčem k úspěšnému projektu. Nezbytnou součástí tohoto principu je také nastavení efektivní komunikace mezi členy týmu (Murray, 2009, s.12). Dalším z principů je *Řízení dle etap*, který představuje řízení projektu po jednotlivých úsecích, které jsou od sebe oddělovány kontrolními body, během kterých dochází k vyhodnocování současného stavu projektu ve vztahu k business case. Mimo jiné je nezbytné po každé etapě rozhodnout, zda je projekt stále životaschopný a zda bude realizace pokračovat. Etapy mohou být rozdílně dlouhé a přinášejí rozdílné výhody. Kratší etapy poskytují důkladnější kontrolu nad projektem, delší naopak méně zatěžují vrcholné vedení projektu. Standard PRINCE2 vyžaduje přítomnost minimálně dvou etap, a to etapu iniciační a etapu řídicí (Murray, 2009, s.13). Pátým principem standardu je *Manage by exception* neboli *řízení dle výjimek*. Tento princip apeluje na nutnost definování možných odchylek, o které se může lišit finální výsledek od toho plánovaného. Nepřekračování odchylek zajišťuje dokončení projektu v očekávané kvalitě (Tayllorcox, 2020). Princip *Focus on product* představuje filozofii metodiky PRINCE2, která preferuje projekty zaměřené na výstupy ne na průběžné činnosti. Účelem projektu by tak mělo být vytvořit produkt, jenž bude odpovídat představám zainteresovaných stran. Posledním principem je *Přizpůsobení se projektovému prostředí*. Standard PRINCE2 je specifický flexibilitou a možností uzpůsobit procesy přímo na míru danému projektu. Nepřizpůsobení metodik na prostředí konkrétního projektu může způsobit neefektivní řízení, neboť budou postupy až přespříliš dodržovány i v situacích, které daný projekt nevyžaduje, nebo naopak se projektový tým bude od daných postupů zcela odklánět a projekt nebude řízen (TSO, 2009, s.14).

3.2.1.4 Témata

Témata jsou dalšími nezbytnými aspekty projektového řízení dle standardu PRINCE2. Jedná se o praktiky, které musí být projektovým manažerem řešeny po celou dobu řízení projektu, aby práce byla odvedena profesionálně a dle standardu. Prvním tématem je *Business Case*, který přetváří prvotní nápad do podoby popisu životaschopného projektu a slouží ke kontinuální kontrole, zda se vývoj projektu neodchyluje od zadání (Murray, 2009, s.17). Napomáhá k uskutečňování pouze těch činností, jež vedou k vytyčenému cíli. Druhé téma *Organisation* neboli *Organizace* je zaměřeno na definování organizační struktury projektu a určení rolí a odpovědných osob v projektu. Dodržování efektivního vedení od iniciace projektu až po jeho dokončení je nezbytnou součástí odevzdání úspěšného výsledku. Tento aspekt projektového řízení napomáhá také k bezproblémové komunikaci mezi zákazníkem a dodavatelem projektu (Murray, 2009, s.31). Dalším tématem je *Quality*, jež je zaměřeno na vytyčení možných odchylek, ve kterých se může výsledný produkt pohybovat v porovnání s plánovaným cílem. Toto téma má podobný účel, jako princip *Manage by exception* (Tayllorcox, 2020). Aby bylo kvalitě dobře porozuměno a všichni účastníci projektu věděli, co je kvalitou produktu myšleno, je nutné očekávanou kvalitu definovat. Kvalita je standardem PRINCE2 vnímána jako souhrn vlastností, parametrů a charakteristik, při jejichž dodržení se projekt dá považovat za úspěšný (Murray, 2009, s.47). Následujícím tématem je *Plans* neboli *Plánování*, které usnadňuje komunikaci a umožňuje kontrolu nad dodávaným produktem. Kvalitní plánování je základem pro projektové řízení, ve kterém všichni zapojení účastníci mají přehled o tom, co je plánováno a jak toho bude dosaženo. Standard nevnímá plán pouze jako grafické znázornění časové osy projektu, ale jedná se o podrobný a komplexní dokument, jenž je kromě časových plánů jednotlivých cílů doplněn i o potřebné náklady, přiřazené osoby, přínosy a kvalitu dodávaného produktu (Murray, 2009, s.61). Následujícím tématem metodiky jsou *Rizika*, jehož účelem je rizika identifikovat a řídit tak, jak bylo popsáno v podkapitole *Rizika projektu* (Murray, 2009, s.77). Dalším tématem je *Změna* nebo *Change*. Tato část metodiky mluví o tom, že změna je v projektu nevyhnutelná, jen je třeba ji včas a dobře identifikovat. Správný systematický přístup ke změnám zahrnuje identifikaci, hodnocení a kontrolu vlivů, které mohou ke změnám vést. PRINCE2 vyžaduje komplexní přístup k možným změnám v projektu z toho důvodu, že změny mohou plynout z několika příčin, jako jsou zainteresované strany či členové projektového týmu (Murray, 2009, s.91).

Posledním tématem, na kterém je metodika postavena je *Progres*. Toto téma poskytuje možnost porovnávání skutečných přínosů oproti těm plánovaným a přináší mechanismy pro kontrolu a monitoring průběžné životaschopnosti projektu. Stejně tak jsou tyto postupy využívány pro kontrolu vytyčených tolerancí a toho, zda je vývoj projektu nepřekračuje. K posuzování skutečného stavu dochází porovnáním s Business Casem (Murray 2009, s.101).

3.2.1.5 Procesy

Metodika PRINCE2 přistupuje k vedení projektu procesně, a proto je postavena na základech sedmi procesů. Ve standardu je proces vnímán jako soubor činností, které jsou vykonávány za účelem dosažení cíle. Každý proces vzniká vstupem jednoho nebo více vstupů a vychází z něj jeden nebo více výstupů. Součástí metodiky je sedm procesů, které jsou dle PRINCE2 nezbytné k řízení projektu po celou dobu jeho životního cyklu (Murray, 2009, s.113). Prvním potřebným procesem pro dodržení metodiky PRINCE2 je *Starting up a project* neboli *Zahájení projektu*. Jedná se o proces před samotným zahájením realizace projektu, kdy je nezbytné, aby byl projekt připraven k uvedení do provozu. V procesu je ověřováno, zda je projekt životaschopný a smysluplný. Nastavují se role a přiřazují se jim odpovědnosti v projektu. Pokud připravovaný projekt nesplňuje některé kritérium, nemůže být zahájen. Právě i k pozastavení realizace špatně koncipovaných projektů slouží zahajování projektu (Murray, 2009, s.121). Dalším procesem je *Directing a project* neboli *Řízení projektu*. Jeho účelem je kontinuální vykonávání kontrolních a řídicích funkcí. Tento proces je úkolem projektové vrstvy Project Board, která řídicí funkce deleguje na projektového manažera (Murray, 2009, s.136). Project Board neboli projektová rada je součástí vedení společnosti nebo programu, která má pravomoc projekt řídit a odpovídá za jeho úspěch (Murray, 2009, s.269). Činnosti vedení a kontroly projektu probíhají po celou dobu projektu a dochází k ověřování, zda je projekt neustále životaschopným. Cílem procesu *Directing a project* je mimo jiné také existence pravomocí pro zahájení a ukončení projektu (Murray, 2009, s.136). Dalším nutným procesem metodiky je *Initiating a project* neboli *Iniciace projektu*. Součástí tohoto procesu se zaměřují na všestranné porozumění projektu, jeho přínosům a přílehlým rizikům. Zároveň je třeba definovat, jak bude dosahováno požadované kvality produktu, jak bude sledován progres a změna v projektu. Jednou z nejdůležitějších částí je určení toho, jak a kdy budou dodávány produkty a také za jakou cenu. Proces je prováděn pro možnost dodání úspěšného produktu (Murray, 2009, s.149-

150). Dalším procesem, který je užíván pro kontrolu každé etapy, je *Controlling a stage*. Jedná se o kontrolní proces, jehož účelem je kontrolovat práci, která má být v dané etapě vykonána, a podávat zprávy o procesu Project Boardu. Průběžný monitoring odvedených prací zajišťuje udržení projektu ve vytyčených mezích tolerancí a eliminuje nekontrolované a nežádoucí změny v projektu. Standardně bývá proces do projektu implementován až schválení projektu projektovou radou, není však vyloučeno proces aplikovat již v iniciační fázi (Murray, 2009, s.167-168). Dalším procesem metodiky je *Managing a Product Delivery* neboli *Řízení dodávek produktu*. Jedná se o procesy kontroly týmovými manažery, kteří mají v projektu za úkol řídit práci vedoucí k dokončení produktu nebo jeho části. Dohlíží na to, zda byly produkty dodány v předpokládaný čas, v stanovených tolerancích a za očekávané náklady. Dalším důležitým krokem procesu je kontrola existence autorizace u všech činností, které byly týmu přiděleny (Murray, 2009, s.185). Šestáým procesem patřící k metodice PRINCE2 je *Managing a Stage Boundary*. Úkolem tohoto procesu je umožnění nahlídnutí Project boardu do etapy tak, aby mohla být přezkoumána úspěšnost aktuální etapy, a mohlo tak dojít ke schválení plánu etapy následující. V procesu dochází také k utvrzení stále přítomného obchodního opodstatnění dle principu *Continued business justification*. Vzhledem k povaze procesu je třeba jej vykonávat na konci každé etapy. Na základě této kontroly může být Project Boardem vyžadována změna plánu aktuální etapy (Murray, 2009, s.193). Posledním a závěrečným procesem metodiky je *Closing a Project* neboli *Ukončení projektu*. V této fázi dochází k posouzení, zda bylo dosaženo cílů definovaných při plánování projektu. Mimo jiné dochází k přezkoumání aktuálních benefitů projektu a dle skutečného stavu se upravují prognózy jiných možných přínosů. Ukončovací proces je nezbytnou součástí pro splnění základního kritéria projektu dle PRINCE2, kde je projekt definován jako konečný a časově ohraničený soubor činností (Murray, 2009, s.205).

3.2.1.6 Stupně certifikací dle PRINCE2

Prvním možným stupněm certifikace PRINCE2 je certifikace PRINCE2 Foundation. V současné době se jedná o jednu z celosvětově nejrozšířenějších projektových certifikací. Součástí kurzu, který předchází písemné zkoušce, je komplexní zařazení projektového řízení do kontextu PRINCE2. Účastník je seznámen se základními tématy, principy a procesy, které byly představeny již v předchozích kapitolách. Během kurzu dojde k obecnému představení pojmů projekt a projektové řízení. Absolvent by měl být schopen efektivně plánovat a reportovat v rámci projektového řízení. Další přidanou hodnotou kurzu je

zaměření na výběr odpovídajících a udržitelných zdrojů dle potřeb konkrétního projektu. Kurzy jsou průběžně aktualizovány dle nejnovějších verzí osnov metodiky PRINCE2. Kurz vedoucí k certifikaci PRINCE2 Foundation je možné absolvovat formou e-learning, kdy má zájemce k dispozici podklady akreditovaného digitálního vzdělávání, a to po dobu 12 měsíců. Druhou variantou je virtuální absolvování kurzu, kdy se se školiteli zájemce schází formou online prostředí během 3 dní. Poslední formou je prezenční absolvování kurzu, kdy je možné kurz absolvovat společně s dalšími účastníky fyzicky ve školicích centrech (PRINCE2, 2023). Kromě ověření předpokladů k práci člena projektového týmu, slouží také úspěšné absolvování první úrovně certifikace jako podmínka k možnosti účastnit se kurzu PRINCE2 Practitioner (Tayllorcox, 2019). Podmínka absolvování certifikace PRINCE2 Foundation před nástupem do kurzu Practitioner lze také splnit alternativně absolvováním certifikací IPMA® ICB nebo PMI® PM BoK. Platnost certifikátu je 3 roky od udělení a po uplynutí lhůty je nutné jej aktualizovat pomocí procesu obnovy (PM Consulting, 2016). Kurz Practitioner je taktéž celosvětově uznávaným certifikátem a navazuje na znalosti získané v první úrovni kurzů PRINCE2 a získané znalosti rozšiřuje. Druhá úroveň je již více zaměřená na implementaci metodiky do projektu a na správné užívání nástrojů v projektovém řízení. Obsah kurzu zahrnuje podrobnější informace o základních aspektech metodiky. Již neopomíjí ani lidský faktor při řízení změn v projektu. Kurz by absolventům měl mimo jiné poskytnout také dovednosti vztahující se k úpravě standardu PRINCE2 dle potřeb konkrétního projektu. Rovněž je jej možné absolvovat prezenční, virtuální a e-learning formou (PRINCE2, 2023 b). Zkouška certifikace PRINCE2 Practitioner probíhá v online prostředí pomocí přístupového poukazu, který je součástí ceny kurzu. Pro složení zkoušky je třeba, aby kandidát vyřešil přidělenou případovou studii, čímž prokáže, že je schopen metodiku v dostatečné míře aplikovat na specifický projekt v praxi. Při zkoušce může mít účastník k dispozici oficiální publikaci standardu „Managing Successful Projects with PRINCE2“. Certifikát je rovněž platný tři roky a následně je nutné ho obnovit (PM Consulting, 2016). Proces obnovy může být v podobě opakovaného složení stejné zkoušky, složení jiné zkoušky ze stejné skupiny certifikátů či zaplacením ročního členského příspěvku organizace My Axelos (PM Consulting, 2016). Pro úspěšné absolvování zkoušky musí kandidát splnit hranici 55 % úspěšnosti. (Tayllorcox, 2019)

Stejné schéma úrovní bylo vyvinuto společností AXELOS i pro pracovníky agilních projektů. Takoví kandidáti mohou absolvovat certifikaci PRINCE2 Agile Foundation a následně PRINCE2 Agile Practitioner. I pro agilní certifikace jsou stejné podmínky

vztahující se k nutnosti absolvování úrovně Foundation před nástupem do kurzu Practitioner. Shodná je také podoba zkoušek a délka platnosti certifikátů, které je taktéž nutné po uplynutí 3 let od udělení obnovit (PM Consulting, 2016). Cílem absolvování kurzu Agile Foundation je komplexní porozumění metodě agilního řízení a fungování týmů a projektů v agilním prostředí. Kurz je založen na kombinaci agilních technik a flexibilního standardu PRINCE2. Certifikát druhé úrovně opět ověřuje schopnost implementace znalostí kurzu do praxe (PRINCE2, 2023 b).

3.2.2 PM BoK

Project Management Body of Knowledge neboli PM Bok je standardem, za kterým stojí společnost PMI – *Project Management Institute*. Jedná se o sdružení projektových manažerů, které bylo založeno v USA a má přibližně 700 000 aktivních členů po celém světě. Standard, za nímž společnost stojí, je shromažďován v publikaci *A Guide to the Management Body of Knowledge*. Standard byl založen v roce 1996 a od té doby prošel několika aktualizacemi. V roce 2017 bylo vydáno šesté přepracování, které se jako poslední věnuje pouze vodopádově řízeným projektům a uvádí přibližně 40 procesů, které by dle standardu neměli v žádném projektu opomenuty. Každý proces by měl být charakteristicky definovanými vstupy, výstupy a použitými nástroji a technikami. Aby byla společností PMI naplněna ambice možnosti využívání metodiky pro jakékoliv projekty, vydala v roce 2021 nejaktuálnější verzi průvodce, který se svojí strukturou od těch předešlých významně liší. Sedmá verze standardu by měla být aplikovatelná na vodopádové, agilní i hybridní projekty (Doležal a kol., 2023, s. 404).

3.2.2.1 Úvod do metodiky

Standard dle nejaktuálnější verze je založen na systémovém přístupu k projektovému řízení a dbá na dodávání hodnoty zákazníkovi. Přístup standardu PM Bok nevnímá účel projektu jako dodávání produktu, ale jako dosahování cílů a výsledků s přidanou hodnotou přinášenou zainteresovaným stranám. Předchozích šest vydání publikace bylo založeno na znalostních oblastech, mezi které spadal rozsah, harmonogram, rozpočet kvalita či zainteresované strany. Aktuální vydání se od znalostních oblastí odklání a jsou nahrazeny dvanácti principy a osmi doménami výkonu projektů (Doležal a kol., 2023, s. 403). Základní struktura současné revoluční verze standardu zcela upouští od dříve používaných 49 procesů a nahrazuje je zmíněnými principy a doménami. Ke změně se společnost uchýlila vzhledem

ke změně fungování projektového řízení a návyku ve vedení projektů. Vedoucí projektů se postupem času více zaměřují na řízení agilními způsoby a pouze dobře zvládnuté procesy tak již nezaručují úspěšnost projektu (PM Consulting, 2022).

3.2.2.2 Základní struktura

Základní struktura sedmé verze publikace PM BoK Guide je založena na principech a doménách výkonu projektů. Principy standardu jsou: *Budte příčinnivým, respektujícím a pečujícím správcem, Vytvářejte spolupracující prostředí pro projektový tým, Efektivně zapojte zainteresované strany, Soustřeďte se na hodnotu, Rozpoznávejte, vyhodnocujte a reagujte na systémové interakce, Ukažte svým chováním lidrovství, Přizpůsobte přístup k řízení projektů kontextu, Stavějte na kvalitě procesů a výstupů, Zorientujte se v komplexitě, Optimalizujte odpovědi na rizika, Osvojte si adaptabilitu a odolnost (resilienci), Umožněte změnu k dosažení kýženého cílového stavu.* A z těchto dvanácti principů je následně odvozeno osm domén výkonu procesu, kterými jsou: *Zainteresované strany, Tým, Přístupy, Plánování, Práce na projektu, Dodávání, Měření, Nejistota* (Doležal a kol., 2023, s. 403).

3.2.2.3 Principy

Prvním z principů standardu je dle originálního znění *Be a diligent, respectful, and caring stewardship* neboli *Budte příčinnivým, respektujícím a pečujícím správcem*. Standard tento princip vykládá jako nutnost čestného a pečlivého jednání správců projektu, kteří svým vedením dodržují interní i externí směrnice. Standard také poukazuje na nutnost vědomí finančních, sociálních a enviromentálních dopadů projektů, které správce vede. Dle prvního principu může být správcovství obecně popsáno prvky: Integrita, péče, důvěryhodnost a dodržování předpisů (PMI, 2021 a, s.24). Druhý princip *Create a collaborative project team environment* přeložen jako *Vytváření spolupracujícího prostředí pro projektový tým* je založen na vytváření takového týmu, který nejlépe dosáhne požadovaných výsledků. Projektové týmy jsou poskládány z jednotlivců, kteří mají různé zkušenosti a dovednosti. Pouze při spolupráci je možné dosáhnout synergického efektu a vytěžit ze spolupráce více než při práci jednotlivců (PMI, 2021 a, s.28). Třetí princip popisuje, jak efektivně zapojovat do projektu zainteresované strany. Pokud se projektovému týmu podaří zainteresované strany zapojit do projektu efektivně, snáze může dojít

k naplňování hodnot projektu. Spoluprací se zainteresovanými stranami neboli stakeholdery projekt snadněji dosahuje úspěšného konce (PMI, 2021 a, s.31). Pro dodržování čtvrtého principu standardu je nutné se zaměřit na přidanou hodnotu projektu. Hodnota může být naplněna kdykoliv během realizace projektu i po jeho dokončení. Pro naplnění hodnoty je třeba průběžně monitorovat vývoj projektu a upravovat jej tak, aby byl stále v souladu s předpokládanými přínosy (PMI, 2021 a, s.34). Dalším z principů, který by měl napomoci projektovému týmu k dosahování pozitivních výsledků, je založen na rozpoznávání a vyhodnocování systémových interakcí a správných reakcí na ně (PMI, 2021 a, s.37). Šestý princip mluví o nutnosti prokazování vůdčího chování. To nemusí být projevoováno pouze manažerskými pozicemi, ale dle standardu je přípustné, aby vůdčí chování bylo projevoováno jakýmkoliv z členů projektového týmu. Pro efektivní vedení je třeba, aby lídr přizpůsoboval manažerský styl potřebám daného týmu a situace. Lídr, který splňuje standard PM Bok by měl být schopen rozpoznat rozdíly v motivacích jednotlivých členů jeho týmu. Chování lídra musí být čestné a etické (PMI, 2021 a, s.40). Další princip značně odráží snahu společnosti PMI upravit standard tak, aby byl použitelný jakýkoliv typ projektu. Princip umožňuje vedení projektu standard přizpůsobit jedinečnosti projektu tak, aby byl použit co nejefektivněji a dosáhl tak požadovaných výsledků (PMI, 2021 a, s.40). Principy uvažují také nakládání s kvalitou produktu, věnuje se jí sedmý princip. Standardem je kvalita definována jako splněné očekávání zainteresovaných stran. Je hodnocena pomocí dodržovaných akceptačních kritérií. Mimo to je na kvalitu také pohlíženo z hlediska míry využití výstupu projektu (PMI, 2021 a, s.47). Zásadními aspekty, které mohou mít vliv na úspěch projektu, jsou rizika, která řeší princip *Optimize risk responses*. Rizika mohou mít na projekt pozitivní i negativní dopad a cílem projektového manažera by mělo být je průběžně vyhodnocovat a ošetřovat tak, aby docházelo k maximalizaci pozitivních a minimalizaci negativních dopadů na projekt. Způsob řízení rizik je odvozen od míry rizika, kterému je společnost ochotna projekt vystavit (PMI, 2021 a, s.53). Projektový manažer by dle dalšího principu měl budovat projekt, jenž bude přizpůsobivý a odolný. Takový projekt je otevřen změnám a je schopen se jim přizpůsobit. Odolnost projektu je založena na jeho schopnosti zotavit se z neúspěšných kroků a absorbovat jejich dopady rychle a bez větších následků (PMI, 2021 a, s.55). Poslední princip pracuje s aspektem změny. Mluví o nutnosti přijetí změny pro dosažení požadovaného stavu projektu či jeho výstupů. O možné změně je nejprve nutné informovat zainteresované osoby, kterých se změna týká, aby byly schopné

obratem přijmout vyžadované procesy vedoucí k budoucímu stavu. Zdroj změny může být vnější i vnitřní (PMI, 2021 a, s.58).

3.2.2.4 Domény výkonu PM BoK

Domény výkonu projektu jsou dle standardu PM BoK skupinou 8 souvisejících činností sloužících k dosažení výsledku, které jsou odvozeny z 12 principů. Domény jsou mezi sebou vzájemně propojené a interaktivní. Domény fungují současně, a to v průběhu celého projektu. Jsou přítomny v každém projektu, jen dle charakteru daného projektu se mění také charakter jejich vzájemnosti. Vzhledem k jejich propojenosti nemají domény výkonu odlišné váhy významnosti ani nejsou uváděny v následujícím pořadí záměrně (PMI, 2021 a, sekce 2, s.7). První doménou jsou *Zainteresované strany* neboli *Stakeholders*. Tato oblast tedy řeší činnosti a funkce ve spojení s nimi. Efektivní práce s touto doménou zaručuje projektovému týmu produktivní pracovní vztah se zainteresovanými stranami po celou dobu projektu. Proaktivní spoluúčast zainteresovaných stran vede k požadovaným výsledkům projektu (PMI, 2021 a, sekce 2, s.8). Doména výkonu *Tým* vede k existenci vysoce výkonného týmu a zabývá se činnosti všech osob, které se aktivně podílejí na tvorbě výstupů projektu. Doména dbá na sdílené vlastnictví členů projektového týmu a na prokazování jejich dovedností na úrovni mezilidských vztahů (PMI, 2021 a, sekce 2, s.16). Pro zavádění přístupů, které odpovídají danému typu projektu, je ve standardu zařazena doména výkonu *Development Approach And Life Cycle* (PMI, 2021 a, sekce 2, s.32). Že je přítomnost plánu nezbytnou součástí správného vedení projektu dokládá doména *Plánování*. Projekt dodržující tuto oblast dle standardu by měl postupovat organizovaně a koordinovaně. Plánování by mělo zabrat tolik času, kolik je adekvátní k dané situaci. Projekt by měl mít nastavené proces, jenž se zabývá přizpůsobování plánů na základě vznikajících změn v prostředí projektu (PMI, 2021 a, sekce 2, s.51). Doména *Práce na projektu* se věnuje činnostem, které se podílí na zavádění projektových procesů. U této oblasti je dohlíženo na implementaci vhodných procesů pro specifčnost každého projektu. Kontrolován je také způsob komunikace se zainteresovanými stranami. K požadovaným výsledkům je touto doménou výkonu přispíváno také efektivním řízením lidských zdrojů a neustálým zlepšováním procesů (PMI, 2021 a, sekce 2, s.69). Pro splňování vytyčených obchodních cílů a strategie, je standardem zavedena doména *Dodávání*. Mimo zmíněné se zaručuje za dodávání výsledků, pro které byly projekty zahájeny. Nutností pro dosažení této domény je zcela transparentní porozumění členů týmu požadavkům projektu a následná akceptace

výstupů zainteresovanými stranami (PMI, 2021 a, sekce 2, s.80). Další doménou je *Měření*, které je věnováno činnostem spojeným s vyhodnocováním výkonosti projektu a krokům vedoucím k udržování této výkonnosti (PMI, 2021 a, sekce 2, s.93).

3.2.2.5 Stupně certifikací dle PM BoK

Stupně a druhy certifikací PMI se postupně rozvíjely. První z certifikací byla PMP® – Project management professional (PM Consulting, 2016 b). Následně se portfolio certifikací rozšířilo o CAPM®, PMI-ACP®, DASM®, DASSM®, které jsou určeny pro manažery s praxí o délce 0–3 roky. Dále pak DAC®, DAVSC®, PMI – PBA®, které jsou stejně jako prvotní certifikace PMP® určeny pro manažery s více než tříletou praxí. Specializovanými certifikacemi jsou PMI-RMP®, PMI-SP® a PMI-CP®. Pro nejzkušenější manažery s více než osmiletou praxí jsou určeny certifikáty PfMP® a PgMP® (PMI, 2021 b). Všechny zmíněné certifikáty jsou založeny na splnění vstupních podmínek, kterými jsou požadovaná délka praxe a absolvování určeného počtu hodin vzdělávání v projektovém managementu. Podmínkou udělení všech certifikátů je úspěšné složení písemné zkoušky prověřující znalosti standardu. Již zmíněný PgMP® certifikát je navíc doplněn o nutnost absolvování pohovoru formou assesment centra. Získané certifikáty jsou mezinárodně uznávané a zkouška je shodná ve všech zemích, ve kterých je možno zkoušku složit (PM Consulting, 2016 b). Nejrozšířenějším je původní PMP® certifikát, který je určen k ověření způsobilosti projektového manažera k vedení a řízení projektů a týmu. Vstupní podmínky pro absolvování certifikátu Project Management Professional, je vysokoškolské vzdělání v kombinaci s minimálně třemi lety praxe v oboru projektového řízení s prokazatelnými 4500 hodinami vedení a řízení projektů. Součástí vstupních podmínek je navíc i nejméně 35 hodin vzdělávání v oblasti projektového řízení. Pro uchazeče bez vysokoškolského vzdělání jsou podmínky upraveny a nutností je pětiletá praxe s 7500 hodin vedení a řízení projektů. Cena zkoušky certifikátu pro nečleny je 555 USD pro členy PMI je počáteční investice 405 USD. Platnost certifikátu bez procesu prodloužení je 3 roky. Pokud držitel certifikátu chce jeho platnost prodloužit, je třeba během tří let nasbírat 60 PDU – Professional development units, což jsou body, které může projektový manažer získávat různými způsoby. Tím nejběžnějším je získávání formou vzdělávání a navštěvování jiných rozvojových akcí. Méně využívaným způsobem je možnost sbírání PDU formou dobrovolnické práce pro PMI. K cenám zkoušky je nutno připočítat také případný kvalifikační kurz, který žadatele o certifikát na zkoušku připraví, jeho cena může být

i v řádech desetitisíců (PM Consulting, 2016 c). Certifikát PMP® byl k lednu 2023 držen více než 1,3 miliony projektových manažerů v 219 zemích světa. Druhou nejrozšířenější certifikací s 65 tisíci držiteli je CAMP® (Project Management, 2023). Certifikace se odlišuje především absencí nutnosti praxe v projektovém managementu. Je zaměřen na ověření porozumění procesů a terminologie metodiky. Společnost PMI zahrnuje do svých certifikátů také ty, které jsou zaměřeny primárně na vedení projektů agilními nástroji. Certifikace, které jsou vhodné pro manažery agilních projektů se zkušeností v praxi do 3 let jsou PMI-ACP®, DASM®, DASSM®. Pro uchazeče, kteří již mají více než tříletou zkušenost z praxe, jsou vhodné agilní certifikace DAC® a DAVSC® (PMI, 2021 b).

3.2.3 ICB

Za vznikem posledního z nejrozšířenějších certifikátů stojí organizace International Project Management Association – IPMA a svůj standard nazvala Individual Competence Baseline. Jedná se o mezinárodní neziskovou organizaci, která v současnosti sdružuje více než 50 zemí světa. Shodně s předešlými certifikáty se jedná o mezinárodně uznávaný certifikát. Od konkurenčních certifikátů se liší tím, že pracuje s kompetenčním pojetím, a ne s model procesním. Zajímavostí je, že je možné zkoušku složit i v českém jazyce (ACSA, 2020). Standard je taktéž pravidelně aktualizován a nejnovější je čtvrtá verze ICB4 (PM Consulting, 2016 d).

3.2.3.1 Úvod do metodiky

Základní charakteristikou standardu ICB je, že se jedná o kompetenční model pojetí projektového řízení. Zaměřuje se na kompetence projektového manažera, jež jsou nezbytné k vedení projektu. Kompetence jsou skupinou dovedností a znalostí manažera a jsou seskupovány do tří podoblastí, kterými jsou *Kontextové kompetence*, *Behaviorální kompetence* a *Technické kompetence*. Skupiny kompetencí můžeme popsat také jako *Kompetence týkající se kontextu projektu*, *Soft skills* a *Hard skills*. Čtvrtá verze standardu uvádí 29 elementů kompetencí. Jednotlivé kompetence jsou do detailu popsány a jsou u nich definovány doporučené nástroje, znalosti či techniky, které by měly být manažerem dodržovány (PM Consulting, 2016 d). Dle standardu je metodika určena pro řadu cílových skupin s různými způsoby využití standardu. Mezi tyto skupiny patří například certifikační orgán, školitelé, ziskové a neziskové organizace či pracovníci z praxe (IPMA, 2017, s.12).

3.2.3.2 Rozsah kompetencí

Standard popisuje kompetenci jako schopnost projektovým manažerem aplikovat jeho znalosti, dovednosti a schopnosti. Kompetentní projektový manažer je tak takový, který dovede projekt k požadovanému výsledku. Znalosti, dovednosti a schopnosti můžeme vzájemně odlišit. Znalosti je možné definovat jako soubor informací, které projektový manažer teoreticky ovládá a rozumí jim. Dovednost je naopak již technické využití dané znalosti. Schopný manažer pak dokáže znalosti a dovednosti aplikovat efektivně v praxi a v daném kontextu (IPMA, 2017, s.11). Oblasti kompetencí lze aplikovat jak v projektech, tak i pro řízení programu či portfolia. První z oblastí kompetencí jsou kompetence

kontextové, které mají 5 elementů, jimiž jsou *Strategie, Systém řízení, struktura a procesy, Shoda se standardy a předpisy, Moc a zájem, Kultura a hodnoty* (IPMA, 2017, s.20). Kompetence *Strategie* popisuje důležitost vnímání kontextu strategie projektu se strategií nadřazené společnosti, což napomáhá řízení projektu v širších souvislostech (IPMA, 2017, s.29). Dalším elementem je *Systém řízení, struktura a procesy*. V tomto elementu jsou zohledňovány i trvané systémy společnosti. Orientace v nich umožňuje manažerovi vést projekt efektivně a v souladu s nadřazenou strukturou (IPMA, 2017, s.35). Na návaznost s trvalou organizací je zaměřen také další element, který učí projektového manažera dodržovat soulad s jejími interními předpisy a standardy (IPMA, 2017, s.40). Další typ kontextové kompetence uvádí, jak by měly být manažerem rozlišovány formální a neformální vlivy v okolí projektu. Efektivní nakládání s mocí a vlivem umožňuje manažerovi snáze dosahovat spokojenosti zainteresovaných stran (IPMA, 2017, s.46). Posledním z elementů kontextových kompetencí je *Kultura a hodnoty*. Element neřeší jen možnost dopadu kulturních vlivů z okolí na projekt, věnuje se také rozšiřování dovedností o začleňování znalostí o kulturním prostředí do řízení projektu (IPMA, 2017, s.49). Další oblastí kompetencí jsou behaviorální kompetence, jež mají 10 elementů. Prvním elementem je *Sebereflexe a sebeřízení*. Element manažera učí umět se ovládat a správně nakládat s jeho emocemi. Manažer ovládající tento element kompetencí si je také schopen nastavovat vlastní cíle a systematicky pracovat (IPMA, 2017, s.55). Dle standardu by měl být projektový manažer podporujícím vůdcem, jenž je schopen udržovat konzistentní názor, čímž podpoří důvěru týmu. Pro naplňování této kompetence je třeba znát kodexy etického chování a ovládat chování v souladu s vlastními standardy i přes tlak situace (IPMA, 2017, s.60). Dalšími behaviorálními kompetencemi jsou *Komunikační dovednosti, Zainteresované strany, Vůdcovství, Vyjednávání* či *Týmová práce* (IPMA, 2017, s.55). Rozsáhlým elementem behaviorálních kompetencí je *Konflikt a krize*. V rámci této kompetence je třeba, aby projektový manažer ovládal zmírňování a řešení konfliktů. Optimálně by měl situaci sledovat na tolik, aby byl schopen navrhnout řešení pro konflikty včas. Konflikt či krize je zásadním negativním faktorem ovlivňující harmonii pracovního prostředí. Z konfliktů může vzniknout natolik rozsáhlý problém, který má schopnost ohrozit dokončení projektu. Proto je vyhledávání a řešení konfliktů důležité (IPMA, 2017, s.79). Posledními z elementů behaviorálních kompetencí jsou *Kreativita, vynalézavost a důvtip* a *Orientace na výsledek* (IPMA, 2017, s.55). Poslední z oblastí kompetencí jsou kompetence technické. Technické kompetence mají 14 elementů, ze kterých je jeden určen pouze pro řízení programu či portfolia.

Elementy technických kompetencí jsou *Návrh projektu, Požadavky a cíle, Scope (obsah, rozsah, rámeček), Čas, Organizace projektu a práce s informacemi, Kvalita, Finance, Zdroje, Obstarávání, Plánování a operativní řízení, Rizika a příležitosti, Zainteresované strany, Změny* a čtrnáctý element pro portfolia a programy – *Výběr a vyváženost* (IPMA, 2017, s.21).

3.2.3.3 Stupně certifikací dle IPMA

Certifikace od společnosti IPMA jsou rozděleny do dvou skupin podle toho, pro koho jsou určeny. První skupinou jsou ICB certifikáty pro projektové manažery. Prvním stupněm certifikace je *Certified Project Management Associate IPMA level D*. Jedná se o certifikát vhodný pro uchazeče bez praxe z vedení projektů. Vhodný je proto pro začátečníky na pozicích projektový manažer, projektový koordinátor či člen projektového týmu. Certifikát je platný pět let od úspěšného složení zkoušky, jež se skládá z písemného testu s otevřenými otázkami a případovou studií. Navazující úroveň je level C, u níž je nutností již 6 let praxe z oblasti vedení projektu či prokazatelná zkušenost z pozice Asistent manažera projektu o minimálním rozsahu 300 člověkodní. Zkouška je doplněna o simulační workshop a osobní pohovor se zkoušejícím. Délka platnosti certifikátu level C je taktéž 5 let. Druhým nejvyšším stupněm certifikátu je Level B, jenž je určen pro seniorní projektové manažery, kteří jsou již schopni řídit komplexní projekty. Podmínkou absolvování certifikace je osmiletá praxe s řízením projektů o celkovém rozsahu 500 člověkodní. Zkouška je oproti úrovni C rozšířena ještě o zprávu o projektu. Pro nejzkušenější manažery, kteří mají alespoň 12letou zkušenosti z oblasti vedení komplexních projektů se strategickými vazbami na strategii organizace, je určen certifikát *Certified Project Director IPMA Level A*. Uchazeči o tento certifikát již v rámci zkoušky neskládají znalostní test. Druhou skupinou certifikátu jsou ty, které jsou určené pro agilní lídry. Agilní pracovníci mají možnost ucházet se u společnosti IPMA pouze o dva certifikáty, kterými jsou *Certified Agile Associate IPMA Level D* a *Certified Agile Leader IPMA Level C*. První úroveň se věnuje základním charakteristikám agilních přístupů a celkovému porozumění fungování agilních týmů. Certifikaci mohou skládat formou online testu i uchazeči bez praxe. Certifikát úrovně C je optimální pro pracovníky agilních organizací, kteří mají minimální praxi 3 roky. Písemná zkouška je doplněna o otázky k případové studii a následně musí uchazeč projít i osobním pohovorem se zkoušejícím (IPMA, 2019).

4 Vlastní práce

Vlastní práce se věnuje pozici projektového manažera na trhu práce především v České republice. Zkoumá, jaké pobírá na pozici finanční ohodnocení a předně tomu, jaký vliv na mzdu mají projektové certifikace. V práci jsou porovnávány údaje institucí udělující certifikace a zkušenosti projektových manažerů, jež byli respondenty dotazníkového šetření sloužícího pro praktickou část práce. Průzkum má za snahu odpovědět také na otázku, zda projektové certifikace usnadňují získání nové pracovní pozice projektového manažera.

4.1 Mzdy projektových manažerů v Česku

Dle Národní soustavy povolání, spravované Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR, je pozice projektového manažera definována jako osoba zodpovídající za plánování, organizování a kontrolu projektu. Těmito činnostmi projektový manažer dosahuje stanovených cílů v definovaném termínu a za vymezený rozpočet. Databáze uvádí, že si zaměstnanec na pozici projektového manažera v ČR vydělá od 31 000 Kč do 71 000 Kč. (MPSV, 2020) Server Platy.cz, který je pod správou skupiny Alma Career, platové rozmezí na základě odpovědí respondentů konkretizoval na 39 648 Kč – 88 703 Kč. Tímto platovým rozmezím se dle stejného zdroje projektový manažer dostal na 132. místo nejvýdělečnějších povolání v Česku (2023). Porovnávání mezd se zabývá mimo jiné také kariérní portál Talent.com, který na základě 105 mezd projektových manažerů uvádí mzdový medián ve výši 75 000 Kč pro rok 2022 (Talent.com, 2022). Výši průměrného měsíčního výdělku projektových manažerů uvádí také společnost Indeed.com a to na základě 1279 respondentů. Ti na pozici z pravidla pracovali méně než jeden rok a ke dni 4.2.2024 uvedli mzdy v průměrné výši 53 239 Kč (Indeed, 2024). Průměrný věk projektových manažerů v ČR je 35 let a pozici zaujímá 28 % žen a 72 % mužů. Nejběžnějším kariérním růstem projektového manažera je povýšení na pozici Senior projektový manažer, jehož měsíční výdělek představuje 47 286 Kč – 107 246 Kč. Toto mzdové rozpětí dělá ze Senior projektového manažera 60. nejvýdělečnější pozici v Česku. Seniorní pozice jsou obsazovány manažery v průměrném věku 39 let a na tuto pozici se dostává již pouze 26 % žen (Alma Career Slovakia, s.r.o., 2022).

4.2 Mzdy projektových manažerů globálně

Mzdy projektových manažerů se výrazně liší v návaznosti na stát, ve kterém mzdu zkoumáme. Obecně ale platí, že projektový management je nadprůměrně výdělečným oborem (Cykon Technology Limited, 2023). Dle nejnovějšího výzkumu Project Management Institute je pozice projektového manažera nejlukrativnější ve Spojených státech amerických, v Austrálii a Německu. V USA byl v roce 2023 roční mediánový příjem projektového manažera 120 000 USD (PMI, 2023, s.7). Významné rozdíly mezi jednotlivými mzdami projektových manažerů vytváří více faktorů jako je délka zkušeností, pracovní pozice, velikost projektů, na niž manažer pracuje, obor, ve kterém jsou řízené projekty, vzdělání či certifikace. Prvním z faktorů je délka působení v oboru. Začínající projektoví manažeři dle dat z let 2020–2021 nastupují na pozici s mediánovým příjmem 78 279 USD při plném úvazku. Po setrvání v oboru alespoň 3-5 let se mediánový příjem zvýší o 8,6 %. Následně po pětiletých intervalech příjem roste o dalších 17,6 %, 20 %, 8,3 % a 6,2 %. Projektový manažer s více než 20 lety zkušeností z oboru pobírá mzdu v mediánové výši 138 000 USD. Po dovršení hranice 20 let zkušeností se neuvažuje zvyšování mzdy, neboť po překročení této hranice mzdy zpravidla stagnují. Dalším faktorem ovlivňujícím výši mzdy je konkrétní pozice, kterou pracovník v projektovém managementu vykonává. Nejnižší příjem má projektový manažer první úrovně, naopak nejvyšší příjem má ředitel projektové kanceláře (PMO), jenž má roční mediánový příjem až 145 000 USD. Rozdílnost v mzdách způsobuje také typ spolupráce. Samostatně výdělečně činní projektoví manažeři vydělávají v průměru až o 4 000 USD více než zaměstnanci v projektovém managementu. Kupříkladu u pozice Specialista projektového řízení je mediánový příjem tradičně zaměstnaného pracovníka 84 000 USD, u samostatně výdělečně činného příjem dosahuje až 88 191 USD ročně. Dalším aspektem, který ovlivňuje finální výši příjmu projektového manažera, je velikost řízených projektů. V USA si projektový manažer, který vede tým o 5 členech a řídí projekt s rozpočtem pod 100 000 USD, vydělá ročně 90 000 až 100 000 USD. Oproti tomu manažer, jenž je zodpovědný za více než 20členný tým a spravuje projekt s rozpočtem vyšším než 10 miliónů USD, si vydělá 130 000 – 135 000 USD ročně. Mimo jiné podle dat ovlivňuje výši příjmu i velikost společnosti, pro kterou projektový manažer práci vykonává. Příjem manažera ve velké společnosti může být až o 19 000 USD větší, než u zaměstnaných ve společnosti s méně než 100 zaměstnanci. Zcela nejlepším zaměstnavatelem projektových manažerů je společnost Deloitte, kde si

projektový manažer vydělá až 140 435 USD. I v projektovém managementu platí časté pravidlo, že vyšší vzdělání indikuje vyšší plat. Průzkum PMI uvádí, že vysokoškolští manažeři vydělávají až o 24 % více než manažeři bez vysokoškolského vzdělání. V USA však neplatí, že by studium specializovaného oboru projektového řízení zvýšilo příjem oproti jiným vysokoškolským titulům. Odlišnost v příjmech způsobuje také odvětví řízených projektů. Nejnížší výdělky mají manažeři řídící projekty ve školství a vzdělávání, naopak nejvyšší v odvětví zdrojů. Rozdíl v mzdách projektových manažerů těchto dvou odvětví je až 47 %. Faktorem ovlivňujícím výši mzdy je i stále pohlaví manažera. Ve Spojených státech amerických je rozdíl v ročních příjmech mužů a žen roven 14 000 USD. Rozdíl navíc od roku 2019 nevykazuje velké náznaky snižování. Hůře je na tom Velká Británie, kde je rozdíl roven 24 %, avšak má tendenci se snižovat. Výzkum společnosti PMI se v roce 2021 zaměřil také na předpokládaný vývoj mezd projektových manažerů. Vzhledem k faktu, že mzdy projektových manažerů jsou úzce spjaté s vývojem globální politiky, není snadné cokoliv předpovídat. Vzhledem k prosperitě mezd projektových manažerů i v době globální pandemie, kdy 63 % respondentů uvedlo, že jim příjem v této době vzrostl o 5,9 %, se dá předpokládat růst příjmů i v budoucnosti. Ve stejném výzkumu také 73 % respondentů uvedlo, že zvýšení mzdy v následujících 12 měsících opět očekává. Posledním faktorem s možností ovlivnění výše příjmu jsou projektové certifikace (Cykon Technology Limited, 2023). Odlišné statistiky se týkají pozice Scrum master, jenž je typická pro agilní projekty. Dle autorů Scrum Mater Salary reportu si v roce 2021 pracovníci na pozici scrum master průměrně vydělali 83 678 USD za rok s odchylkou 48 700 USD. Výše odchylky byla vysvětlena několika faktory. Report byl sestaven na základě vzorku 1113 respondentů z několika zemí světa a sledoval data z období mezi zářím a prosincem roku 2021. Výzkumu se zúčastnilo 64,3 % mužů a 34,5 % žen. Nejvíce zastoupený věk byl 30–39 let, a to u téměř 41 % dotazovaných. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou bylo věkové rozmezí 40–49 let s výskytem 30,7 %. Průzkum se zaměřil také na nejvyšší dosažené vzdělání a jeho vliv na výši mzdy. Jako nejvyšší vzdělání uvedlo středoškolské 75 respondentů. Jejich mediánový příjem dosahoval 74 874 USD a respondent s nevyšším příjmem uvedl 250 000 USD ročně. Bakalářské vzdělání dosáhlo 474 dotazovaných, jejich mediánový příjem činil 85 500 USD. Zde je vidět významný nárůst mediánového příjmu oproti scrum masterům se středoškolským vzděláním. Maximální roční příjem respondentů s bakalářským titulem činil 300 000 USD ročně, což představuje 20% nárůst oproti netitulovaným respondentům. Magisterské vzdělání mělo ukončeno 384 respondentů a jejich mediánový příjem v roce

2021 činil pouhých 70 190 USD, což je méně než u obou předchozích skupin. Avšak maximální příjem byl prozatím nejvyšší a rovnal se 320 000 USD. Tento nárůst oproti bakalářskému titulu tak nečinil ani 7 %. Dokončené postgraduální studium mělo 127 respondentů a jejich maximální příjem činil 360 000 USD ročně, což z postgraduálního studia dělá zdánlivě cestu k nejlukrativnějším pozicím na trhu. Avšak mediánový příjem byl 80 000 USD a byl tak o 5 500 USD nižší než u respondentů s bakalářským studiem. S přihlédnutím k náročnosti studia, množství investovaného času a v řadě zemí i množství peněz, které jsou nezbytné pro dokončení studia, je pravděpodobně nejvýhodnější variantou bakalářské studium. To scrum masterům v roce 2021 přineslo nejvyšší mediánový příjem ve výši 85 500 USD ročně (Wolpers, Bergmann, 2022, s.11). Stejně jako u projektových manažerů i na pozici scrum master významně ovlivňuje výši příjmu počet let v praxi. Dotazovaných nově nastupujících na pozici scrum mastera, bylo v průzkumu 33 a medián jejich nástupní mzdy činil 60 000 USD a maximální příjem činil 150 000 USD. Respondenti na juniorních pozicích, jejichž praxe byla kratší než 2 roky, si v maximu vydělali až 360 000 USD, což představuje více než dvojnásobek maxima nástupní mzdy. Medián však činil 54 743 USD. Respondenti se středními zkušenostmi v délce praxe od 2 do 4 let měli mediánový příjem 68 500 USD. Mediánový příjem seniorních pracovníků na pozici scrum master, s délkou praxe více než 4 roky, činil v roce 2021 100 000 USD ročně. Nejvyšší příjem na základě předchozího zaměstnání zaznamenávali respondenti se zkušeností z pozice produktového manažera, a to ve výši 117 500 USD ročně v mediánu. Naopak největší zastoupení se vzorkem 382 respondentů průzkum měla předchozí zkušenost z pozice projektového manažera. Tito respondenti si v mediánu na pozici scrum mastera následně vydělali 85 953 USD. V závislosti na zemi působení, si scrum masteři vydělávali nejvíce ve Spojených státech amerických a Austrálii s mediánovými příjmy 122 000 USD a 120 000 USD. Mezi evropskými státy bylo nejlukrativnější Německo s mediánovou výší příjmu 82 700 USD. V porovnání příjmů na základě typu spolupráce, vynikaly osob samostatně výdělečně činné nad zaměstnanci. Jejich roční příjmy činí 100 000 USD, avšak jejich v zastoupení v průzkumu činilo pouhých 86 respondentů. Zaměstnanecký poměr mělo uzavřeno 1023 respondentů s mediánovými příjmy 80 000 USD. Průzkum se zaměřil také na rozdíl příjmů v souvislosti s pohlavím respondenta. Výsledky ukázaly opačný jev, než jaký je dlouhodobě pozorován v jiných odvětvích a na jiných pozicích. Příjem 714 mužů v mediánu dosahoval 80 000 USD, v maximu 320 000 USD. Mediánový příjem 384 žen odpovídajících v dotazníku činil 81 000 USD a maximální příjem 360 000 USD. Autoři

průzkumu však nepopírají, že tento rozdíl mezd může být ovlivněn taky některým z již zmíněných faktorů, jako je výše dosaženého vzdělání či předchozí pracovní pozice (Wolpers, Bergmann, 2022, s.13-17).

4.3 Certifikace a jejich vliv na mzdu projektového manažera

Nejčastěji zmiňovanou certifikací ve spojitost se zvýšením mzdy projektového manažera je PMP od společnosti PMI. Současně je také jedním z nejoblíbenějších a nejuznávanějších certifikátů. Celosvětově jej má v držení více než milion projektových manažerů (Coursea, 2023). Vzhledem k časové a finanční náročnosti složení certifikátu, je více než žádoucí, aby se absolvování promítlo ve finančním ohodnocení projektového manažera. Společnost PMI každoročně vydává průzkum o finančním ohodnocení projektových manažerů, kde byla již v roce 2021 nastíněna možná korelace mezi absolvováním certifikace PMP a zvýšením mzdy. V uvedeném roce byl průzkum proveden napříč 40 zemí světa. V dotazníku odpovídalo více než 30 tisíc respondentů. Možná korelace mezi výší mzdy a absolvováním certifikace je v průzkumu podložena daty, která uvádí, že certifikovaní manažeři mají napříč všemi státy mzdu vyšší než necertifikované kolegové v průměru o 16 %. Ve stejném průzkumu 50 % respondentů uvedlo, že v předchozích 12 měsících zaznamenali zvýšení mzdy (PM Training, 2022). Obdobný průzkum byl uskutečněn také v roce 2023, pro tentokrát ve 21 zemích světa – Austrálie, Brazílie, Kanada, Čína, Kolumbie, Egypt, Francie, Německo, Indie, Indonésie, Japonsko, Mexiko, Nigérie, Peru, Saúdská Arábie, Singapur, Jižní Afrika, Jižní Korea, Spojené arabské emiráty, Spojené království a Spojené státy americké. Dotazníkové šetření pracovalo se vzorkem více než 20 tisíc respondentů. Procentuální rozdíl výše mezd certifikovaných a necertifikovaných projektových manažerů byl již markantnější a dosahoval 33 %. Ve stejném průzkumu 66 % respondentů také uvedlo, že jejich souhrnný příjem zahrnující veškeré bonusy v uplynulých 12 měsících vzrostl. Z toho 61 % uvedlo, že to bylo nejméně o 5 % více oproti předchozímu období (PMI, 2023, s.1). Na konkrétním příkladě tak společnost PMI uvádí, že necertifikovaný projektový manažer ve Spojených státech amerických vydělá 95 000 USD ročně, přičemž s nárůstem 33 % činí mzda certifikovaného manažera přibližně 125 000 USD ročně. Následně se pak dá očekávat přirozený růst mzdy i po absolvování certifikace na základě kariérního růstu (Educate 360, 2023). Výzkum Earning Power od společnosti PMI se každoročně zaměřuje také na rozdíly ve výši mzdy v závislosti na délku držitelství

certifikátu. V této části výzkumu jsou mapovány rozdíly ročních výdělků mezi držiteli certifikátu méně než 5 let, 5 až 10 let a více než deset let. Pro příklad ve Spojených státech amerických tak rozdíl mezi výdělkem necertifikovaných projektových manažerů a držitelů certifikátu po dobu nejméně 10 let je průměrně 60 000 USD ročně (PMI, 2023, s.8). Dalším certifikátem, který může ovlivnit výši mzdy projektového manažera, je PRINCE2. Jeho držitelé mají v USA mediánový příjem 98 422 USD, což je o přibližně 3 422 USD více než necertifikovaný manažer. Držitelé ACP – Agile Certified Practitioner vydělává dokonce až 108 400 USD ročně. Větší rozdíl pak způsobuje absolvování osvědčení na pozici Scrum Master, kde si certifikovaní jedinci vydělají až 122 000 USD ročně (Cykon Technology Limited, 2023). Právě na závislost absolvování agilních certifikací u scrum masterů a jejich vliv na zvýšení mzdy se zaměřil také Scrum master salary report 2022. Ten uvedl, že mediánový příjem necertifikovaných scrum masterů činil 54 500 USD. Držitelé certifikátů první úrovně měli příjem již 70 000 USD, což představuje téměř 30% nárůst a maximální příjem 276 000 USD. Při získání certifikátu pokročilé úrovně, pro příklad již zmíněný PMI-ACP certifikát, si scrum master vydělával až 87 600 USD ročně. Respondenti s kombinací několika vzájemně se doplňujících certifikátů a kurzů měli mediánový příjem ve výši 94 000 USD a maximální příjem až 360 000 USD, což je více než 30% nárůst oproti certifikaci první úrovně (Wolpers, Bergmann, 2022, s.12). Projektový manažer s certifikací PRINCE2 si ve spojených státech amerických průměrně vydělá 98 422 USD ročně (KnowledgeHut Solutions, 2023).

4.4 Projektové certifikace a jejich vliv na zaměstnatelnost manažera

Na spojitost mezi certifikací a pozicí na trhu se poprvé zaměřila analytická studie společnosti Gesplan z roku 2010, která zkoumala vliv certifikací IPMA na zaměstnatelnost projektového manažera. Studie se skládala z osobních rozhovorů se 46 držiteli certifikátu a dotazníku, na nějž odpovídalo 85 odborníků z praxe a 1010 společností s více než 20 000 zaměstnanci napříč Španělskem. Data byla kolektivizována v březnu a dubnu roku 2009. Rozvrstvení absolvovaných úrovní certifikace mezi respondenty, přibližně odpovídalo procentuálnímu zastoupení v celé populaci certifikovaných odborníků. Kupříkladu level D v roce 2009 mělo celkem v držení 72,7% manažerů certifikovaných společností IPMA, mezi respondenty bylo zastoupení 69,2%. Průzkum prokázal pozitivní vliv na vnější i interní zaměstnatelnost. V případě interní zaměstnatelnosti respondenti vnímají vylepšení profesního profilu a větší možnost kariérního růstu. U vlivu na vnější zaměstnatelnost

jedince respondenti pozorovali pozitivní dopady certifikace na konkurenceschopnost na trhu práce. Respondenti byli dotazováni mimo jiné také na dopady v souvislosti s konkrétními dovednostmi a situacemi. Nejpozitivnější dopad respondenti shledávali u zlepšení vzdělávacích procesů, uznání od odborníků z praxe, pokrok při pochopení kompletní problematiky a zvýšení efektivity ve státní správě. Odpovědi se lišily v návaznosti na výši úrovně absolvované certifikace. Odborníci s úrovněmi IPMA certifikace A, B a C, shledávali nejpozitivnější vliv certifikace především v oblasti vzdělávání a péče o zaměstnance. Držitelé certifikátu levelu D nejlépe hodnotili dopady na osobní vzdělávání a profesní výkonnost. Pozitivní vliv certifikace na proces vyhledávání a nábor projektového manažera uvedlo v průzkumu 85 % dotázaných a 90 % zmínilo vyšší uznání od profesionálů z praxe, což může též představovat konkurenční výhodu na trhu práce. Celkově se tedy dle dat z průzkumu dá konstatovat, nejen že je certifikace dobrým nástrojem pro profesní rozvoj, může také představovat konkurenční výhodu na trhu práce vedoucí k snazší zaměstnatelnosti jedince. Neboť se 75 % dotázaných domnívá, že certifikace představuje spojení mezi teoretickými znalostmi a potřebami praxe. Absolventi certifikace tak mohou procházet adaptací na pracovní pozici v kratším časovém úseku. Přibližně 85 % respondentů vyhodnotilo certifikaci IPMA jako nástroj, který vylepšil jejich profesní kariéru. Konkrétně ale nelze prokázat vliv na získání zaměstnání, neboť všichni dotázaní již byli v zaměstnaneckém poměru v momentě, kdy absolvovali certifikaci. Pozitivní vliv certifikace na povýšení vysoce kladně hodnotili pouze absolventi certifikací A, B či C a to 4 body na škále od 1–6. Držitelé certifikátu D pozitivní dopady na povýšení nezaznamenali, a tak otázku hodnotili scóre 1,8 na stejné bodovací škále (Puente a Almela, 2010).

4.5 Dotazníkové šetření

Pro praktickou část práce byl zvolen kvantitativní dotazník formou elektronického dotazníkového šetření mezi projektovými manažery, jenž si kladl za cíl odpovědět na výzkumné otázky.

4.5.1 Hypotézy pro průzkum mezi projektovými manažery

Vzhledem k finanční a časové náročnosti absolvování projektové certifikace je nezbytné, aby její absolvování mělo pozitivní dopady na kariérní vývoj projektového manažera. Žádoucí je, aby absolvování certifikace projektovému manažerovi zaručilo rozšíření kompetencí, povýšení, zvýšení mzdy či například konkurenční výhodu při výběrovém řízení zaměstnanců. Celý výzkum byl založen na nulových hypotézách autorky. První z nich se domnívá, že absolvování projektové certifikace nemá žádný vliv na výši finančního ohodnocení projektového manažera. Při vyvrácení nulové hypotézy bude podpořena alternativní hypotéza, jež uvažuje pozitivní dopad na finanční ohodnocení projektového manažera. Alternativní hypotéza s negativními dopady absolvování certifikace na mzdu projektového manažera není brána v úvahu, a to z důvodu obecně platné závislosti mezi výší mzdy a kvalifikovaností. Druhou nulovou hypotézou pro tvorbu výzkumu je neexistence vztahu mezi absolvováním certifikace a manažerovou atraktivitou na trhu práce a průběhem výběrového řízení. Při vyvrácení této hypotézy bude platná alternativní hypotéza o kladném dopadu certifikace na pozici projektového manažera na trhu práce a na jeho zaměstnatelnost. Alternativa s negativními dopady není uvažována na základě stejných argumentů jako u první nulové hypotézy. Autorka si je vědoma faktu, že i v případě, že dojde k potvrzení závislosti absolvování projektové certifikace a výše platu, či kladných zkušeností z výběrových řízení projektových manažerů, nelze jednoznačně prokázat souvislost mezi skutečnostmi. Výše mzdy je ovlivňována několika již i dříve zmíněnými faktory jako jsou obor, ve kterém projektový manažer řídí projekty, délka praxe s vedením projektů, velikost projektů, které vede, či velikost společnosti, pro kterou činnost vykonává. Nicméně dotazník má za snahu odpovědět na několik předem stanovených otázek. V prvé řadě, zda absolvování projektové certifikace indikuje vyšší finanční ohodnocení projektového manažera. Následně pak zda existuje souvislost mezi absolvováním projektové certifikace a lepší zaměstnatelností manažera. Během zpracovávání literární rešerše vznikla další výzkumná otázka, a to ta zda i tento průzkum obdobně jako výše zmíněný průzkum

z roku 2022 autorů Wolperse a Bergmanna, prokáže vyšší finanční ohodnocení u žen. Výsledky průzkumu by měly také odhalit nejvhodnější projektovou certifikaci vzhledem k množství pozitivních dopadů na finanční ohodnocení a zaměstnatelnost držitele certifikátu.

4.5.2 Způsob sběru dat

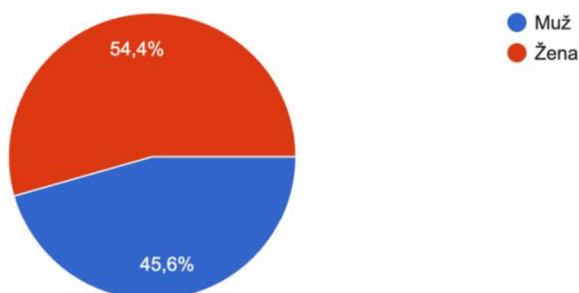
Pro praktickou část diplomové práce byl zpracován kvantitativní výzkum, jenž byl určen pro projektové manažery. Sběr dat byl přísně anonymizovaný a tvořen pomocí dotazníku přes platformu Google Forms. Vzhledem ke specifičnosti cílové skupiny nebyly kladeny na respondenty žádné další podmínky. Proto bylo možné na dotazník odpovídat také v případě, že respondent již v projektovém managementu nepracuje, ale pracoval dříve. Stejně tak průzkum počítal také s jedinci, kteří se v projektovém managementu stále pohybují, ale není to jejich primární příjem či jsou v současné době na rodičovské dovolené. I přestože se dotazník zaměřuje na certifikaci v projektovém řízení, otázky byly zaměřeny i na takové respondenty, kteří projektovou certifikaci doposud neabsolvovali, ale v projektovém řízení pracují. Tento segment respondentů byl do práce zahrnut nejen pro rozšíření vzorku, ale také pro záměrné zkoumání rozdílu mezi mzdami certifikovaných a necertifikovaných projektových manažerů. Výsledky tak mohou být komparovány jak s průměrnou mzdou projektového manažera obecně, tak i vzájemně mezi sebou, a lépe tak potvrdit či vyvrátit korelaci mezi absolvováním projektové certifikace a výší mzdy projektového manažera. Dotazník byl mezi projektové manažery šířen pomocí osobní e-mailové žádosti a dále formou šíření v zájmových skupinách na sociálních sítích a sdílením na veřejném profilu sociální sítě LinkedIn. Na dotazník odpovědělo 68 respondentů. Autorka práce se potýkala s velkým množstvím nezodpovězených přímých žádostí o vyplnění dotazníku, což je jedním z důvodů nižšího vzorku respondentů. Dalším z faktorů ovlivňující velikost vzorku respondentů je již zmíněná specifičnost cílové skupiny, která ztížila získávání relevantních odpovědí. Právě velikost vzorku je uvedena jako limit této práce a podrobněji je zpracován v kapitole 4.6. výsledky a diskuse.

4.5.3 Sociodemografické údaje vzorku respondentů

Na dotazník celkově odpovědělo 68 respondentů z odvětví projektového managementu. Rozložení vzorku dle pohlaví bylo téměř rovnoměrné, přičemž ženy byly v zastoupení 54,4 % a muži 45,6 %.

Uveďte pohlaví

68 odpovědí

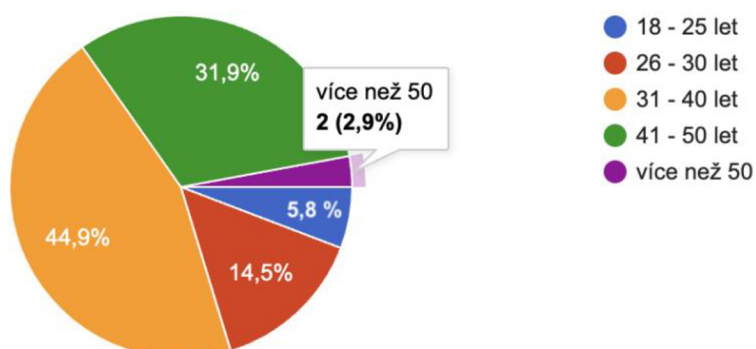


Graf 1 – Pohlaví respondentů

Věková škála byla pro dotazník zvolena 18 až více než 50 let. Výrazně největší zastoupení ve výši 45,6 % představovala skupina středního věku 31–40 let, což i odpovídá průměrnému věku projektového manažera v České republice 35 let z kapitoly 4.1. Druhou nejširše zastoupenou skupinou mezi respondenty byl s 30,9 % věk 41–50 let, a to i přes to, že nejvýraznějším prostředkem pro šíření dotazníku mezi cílovou skupinu byly zvoleny sociální sítě, které dominují u mladších generací. Nejméně zastoupenou skupinou byl věk nad 50 let pouze se dvěma respondenty.

Uveďte věk

69 odpovědí



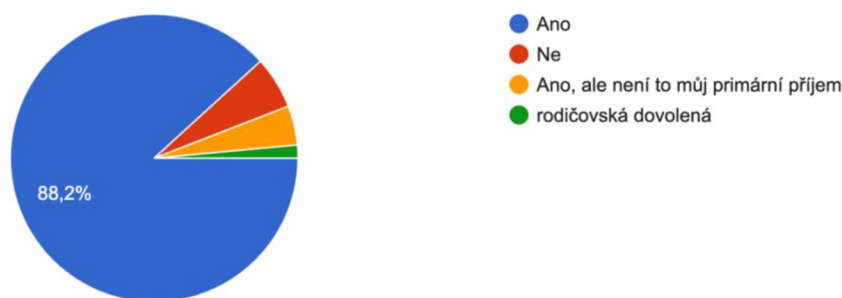
Graf 2 - Věk respondentů

4.5.4 Rozdělení vzorku dle vzdělání a kariéry

Respondenti byli v první řadě dotazováni, zda mají nějaké vzdělání v oboru projektového managementu. Střední školu zaměřenou na projektové řízení dříve absolvovalo pouze 1,5 % respondentů. Vysokou školu, která byla alespoň s částečným zaměřením na projektový management, vystudovalo 45,6 % dotázaných, z čehož více než polovina respondentů, přesněji 18, zároveň absolvovalo nějaký kurz či projektovou certifikaci. Respondentů, kteří absolvovali kurz projektového řízení či projektovou certifikaci a zároveň nemají vysokoškolské či středoškolské vzdělání z projektového managementu, bylo ve vzorku respondentů 36,8 %. Dotazník zaznamenal také relativně velké zastoupení respondentů, jež v projektovém řízení pracují, ale nemají žádné vzdělání v oboru projektového managementu a ani neabsolvovali žádný kurz či projektovou certifikaci. Tato skupina tvořila 16,3 % vzorku respondentů. Pro lepší zmapování vzorku byli respondenti dotazováni také na to, zda v současné době v projektovém managementu pracují či pracovali dříve. Další z možností byla situace, kdy projektový manažer v oboru pracuje, ale není to v současné době jeho primární příjem. Mezi odpověďmi se objevila také situace, kdy se respondent v současné době nachází ve stavu rodičovské dovolené. Zcela majoritně se vyskytovala odpověď, že v současné době respondent v projektovém managementu pracuje a je to jeho primární příjem.

Pracujete v současné době v projektovém managementu?

68 odpovědí



Graf 3 - Práce v projektovém managementu

Pro snazší segmentaci respondentů pro další výzkum jim byla položena také otázka přímo na držení některého z certifikátů projektového managementu. Respondenti, kteří odpověděli, že nejsou držiteli žádného z certifikátů, byli vyčleněni z odpovědí na další sekci otázek, věnovanou přímo projektovým certifikacím a byli vystaveni až poslední dobrovolné

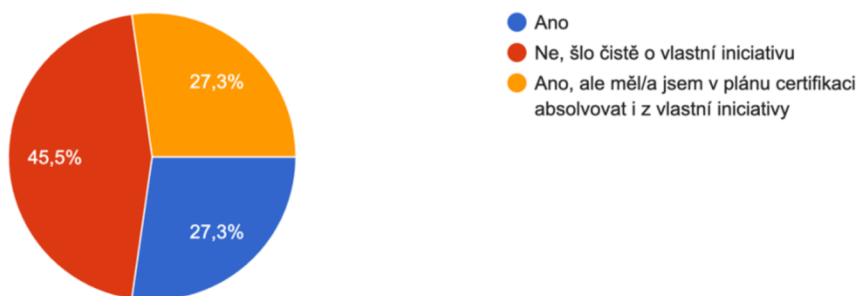
otázce na výši mzdy. Ta byla do dotazníku pro necertifikované respondenty zařazena z důvodu komparace výše mzdy certifikovaných a necertifikovaných manažerů. I přes to, že dotazník nesl projektové certifikace přímo v názvu, byl vyplněn 35,3 % necertifikovaných manažerů. Certifikaci má tedy v držení 64,7 % dotázaných.

4.5.5 Absolvované projektové certifikace

Vzhledem k finanční a časové náročnosti absolvování projektové certifikace autorku práce zajímalo, zda se pro účast v certifikačním kurzu a následné složení zkoušky rozhodli respondenti sami, či to po nich bylo vyžadováno zaměstnavatelem. Nadpoloviční většina respondentů odpověděla, že šlo o iniciativu zaměstnavatele, avšak 27,3 % respondentů odpovědělo, že by se pro absolvování rozhodli i bez podmínky zaměstnavatele. Oproti tomu 45,5 % dotázaných absolvovalo certifikaci bez vyžádání od zaměstnavatele.

Bylo ve vašem případě absolvování certifikace vyžadováno zaměstnavatelem?

44 odpovědí

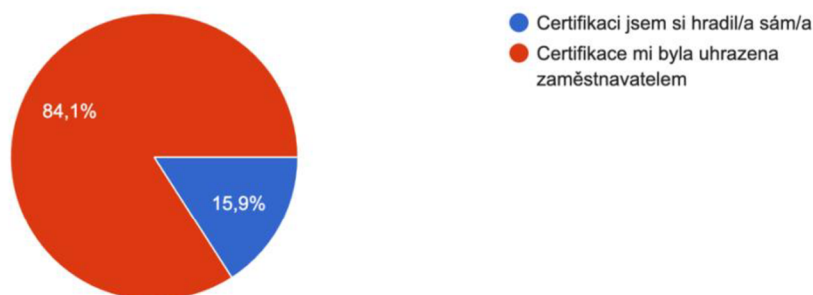


Graf 4 - Iniciativa absolvování certifikace

Ze stejného důvodu, jímž je finanční náročnost, byli respondenti dotazováni také na úhradu nákladů na projektovou certifikaci. Náklady byly zaměstnavatelem hrazeny v 84,1 % případů a v pouhých 15,9 % případů si certifikaci respondenti hradili sami. S přihlédnutím k odpovědím v předchozí otázce, kdy vlastní iniciativu k absolvování certifikace potvrdilo 27,3 % respondentů, je zajímavé, že nejméně v 11,4 % případů byla certifikace hrazena zaměstnavatelem i v případě vlastní iniciativy projektového manažera.

Finanční náklady spojené s absolvováním certifikace byly hrazeny:

44 odpovědí



Graf 5 - Úhrada nákladů na certifikaci

Respondenti byli dotazováni také na to, jakou z certifikací absolvovali, v případě, že jsou držiteli více certifikátů, jaké to jsou. Zajímavé je, že ze 44 respondentů, kteří mají certifikaci, pouze 16 odpovědělo, že jsou absolventy pouze jedné certifikace a to v 7 případech PRINCE2 Foundation a ve 3 případech PMI – PMP. Zbýlých 63,6 % dotázaných jsou držiteli více než jednoho certifikátu. Zcela nejvíce zastoupenou certifikací mezi respondenty je taktéž PRINCE2 Foundation se zastoupením 27 držitelů. Autorka práce se domnívá, že tak výrazná preference certifikace PRINCE2 Foundation je založena na absenci podmínky praxe z projektového managementu při skládání zkoušky tohoto certifikátu. Silně zastoupené byly také certifikace PMI – PMP s 15 a PRINCE2 Agile Foundation 13 absolventy. Dle výsledků často vyhledávanou certifikací mezi respondenty je také PRINCE2 Practitioner, kterou absolvovalo na 12 dotazovaných. U jednotek jedinců se vyskytla mezi odpověďmi také certifikace IPMA level C či agilní certifikace jako Scrum Certified Professional, SAFe agilist a SAFe SM.

Pro snazší určení nejužitečnější certifikace byli respondenti s více certifikacemi dotazováni, kterou z absolvovaných certifikací vnímají jako nejzásadnější. V případě, že respondent absolvoval certifikace od více společností, v 6 případech hodnotil jako užitečnější kteroukoliv od společnosti PRINCE2 nad ostatní. Oproti tomu certifikace společnosti PMI hodnotili jako užitečnější oproti certifikacím jiných společností pouze 4 respondenti. Důležité je ale znovu zmínit, že certifikace PMP byla celkově mezi respondenty zastoupena ve srovnání s certifikacemi PRINCE2 minoritně. Této údaj proto nemusí být směrodatný. Pro doplnění kritického pohledu na certifikace PRINCE2 je nutné neopomenout další 4 respondenty, kteří hodnotili jako užitečnější certifikace IPMA a další méně známé certifikáty. Sedm dotázaných celkově nevidí mezi ukončenými

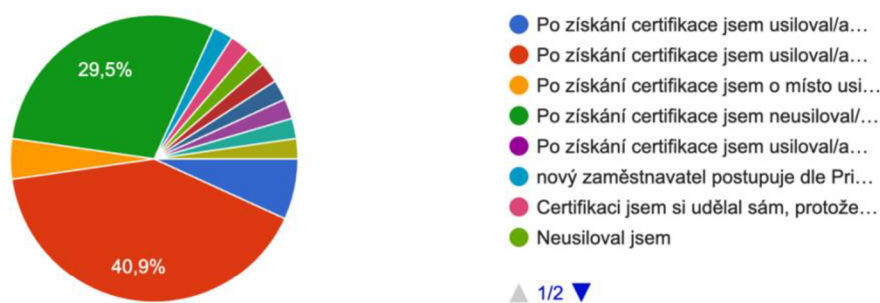
certifikáty rozdíl a žádný z nich v jejich kariéře nevyčnívá nad ostatními. Celkově lze tedy říct, že jde o velmi individuální věc v závislosti na tom, co daný zájemce od účasti v certifikačním kurzu očekává. Proto je dobré si pečlivě projít anotace kurzu a zvolit ten, jehož náplň nejvíce odpovídá představě zájemce o certifikát.

4.5.6 Projektové certifikace a jejich dopady na kariéru manažera

Dalším předmětem zkoumání dotazníku byla spojitost mezi absolvováním projektové certifikace a následnými pozitivními dopady na průběh přijímacího řízení na pozici projektového manažera. Zde se dá říct, že je vyvrácena nulová hypotéza o neexistenci vztahu mezi absolvováním certifikace a konkurenceschopností na trhu práce. V platnost tak vchází alternativní hypotéza uvažující pozitivní dopady certifikace na průběh výběrového řízení. Pozitivní dopady na šanci při hledání nového zaměstnání po absolvování projektové certifikace zaznamenalo 40,9 % respondentů. Dalších 4,6 % respondentů uvedlo, že jim dle jejich názoru certifikace napomohla k projití přes první kolo přijímacího řízení, které je často vedeno pouze personálním oddělením, které se může na ukončené vzdělání a certifikace zaměřit. Procento respondentů, jež po absolvování certifikace o nové zaměstnání usilovali a nezaznamenali žádné pozitivní vlivy certifikace na průběh řízení, dosahovalo pouze 9 %. Přibližně třetina respondentů po obdržení certifikátu o novou práci neusilovala, a tak nemohou vliv na průběh přijímacího řízení potvrdit či vyvrátit. Zbylá procenta tvoří především respondenti, kteří absolvovali certifikaci až po nástupu do nového zaměstnání.

Registrujete nějaké dopady certifikace na šance při usilování o pozici v PM?

44 odpovědí



Graf 6 - Vliv certifikace na přijímací řízení

Průzkumem byly sledovány také souvislosti mezi absolvováním certifikace a následným zvýšením mzdy manažera. Přesně polovina certifikovaných manažerů v dotazníku odpověděla, že po absolvování certifikace setrvala na stejné pozici i ve stejné

společnosti a jejich mzda se nijak nezměnila. Oproti tomu druhou nejčastěji zmiňovanou situací s 20,5 % bylo setrvání na stejné pozici i ve stejné společnosti, avšak se zvýšením mzdy. Vzhledem ke skutečnostem, že zvýšení mzdy nepředcházela změna zaměstnavatele ani povýšení na jinou pozici, se dá předpokládat, že toto zvýšení finančního ohodnocení bylo způsobeno absolvováním certifikace. S více než 11% výskytem respondenti odpovídali, že v návaznosti na absolvování certifikace, zároveň měnili zaměstnavatele, u něhož dostali lepší finanční ohodnocení. U těchto dotazovaných nelze s přihlédnutím k přítomnosti více faktorů potvrdit pozitivní vliv certifikace na mzdové ohodnocení manažera. Téměř 7 % dotazovaných uvedlo, že po absolvování zároveň měnilo zaměstnání a ani tehdy nedošlo ke zvýšení jejich mzdy. Zbytek respondentů buď nevidí žádnou souvislost mezi projektovou certifikací a výší mzdy nebo po absolvování certifikace poprvé nastupovali na pozici v projektovém managementu, a proto nejsou schopni pozitivní vliv certifikace na jejich mzdu potvrdit či vyvrátit.

Registrujete nějaké dopady certifikace na vaše finanční ohodnocení?

44 odpovědí



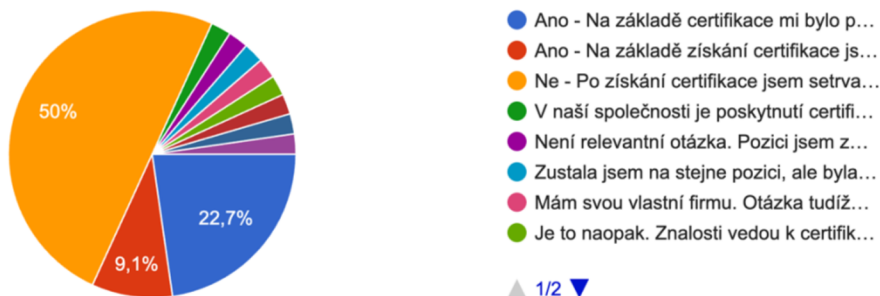
Graf 7 - Dopady na finanční ohodnocení

Pro ještě přesnější vyobrazení vlivu projektových certifikací na výši mzdy byli certifikovaní respondenti dotazováni, zda případné zvýšení mzdy považují za dostatečné vzhledem k finanční a časové náročnosti na obdržení certifikace. Jak je patrné již z předchozí otázky, u 57 % dotazovaných ke zvýšení vůbec nedošlo. Oproti tomu 12,8 % respondentů uvedlo, že jim zvýšení mzdy přijde vzhledem ke všem okolnostem zcela adekvátní a jsou spokojeni. Podobně kladné dopady certifikace na mzdu vnímá také 25,6 % respondentů, kteří odpověděli, že jsou spíše spokojeni, změna by mohla být výraznější, ale i tak vzrůst mzdy vnímají jako adekvátní. Negativní dojmy z certifikace uvedlo 5,1 % respondentů, kterým byla sice mzda navýšena, ale uvádí, že jsou nespokojeni, neboť je změna zcela neadekvátní a dostatečně nereflektuje náročnost získání certifikátu. Na základě osobních

zkušeností respondentů, je nulová hypotéza o neexistenci vztahu mezi výší mzdy a absolvováním certifikace spíše potvrzena, neboť pozitivní dopady v jakékoliv míře pozoruje pouze 38,4 % respondentů.

Dle literární rešerše je zřejmé, že je absolvování projektové certifikace spojováno s rozšířením kompetencí a s větším uznáním ze strany odborníků. Proto byl tento aspekt sledován i na vzorku respondentů. Stejně jako v předchozí otázce, 50 % respondentů nezaznamenalo žádné pozitivní dopady na rozšíření jejich kompetencí či na pozici ve společnosti, v níž je zaměstnán. Různé pozitivní dopady zaznamenalo téměř 32 % respondentů. Povýšení na základě předložení certifikátu potvrdilo 9,1 % dotázaných a 22,7 % bylo přiděleno více kompetencí po úspěšném ukončení certifikace. Zbylá procenta jsou složena z respondentů, kteří nemají vyhraněný názor nebo z těch, pro které nebyla otázka z různých důvodů relevantní. Například proto, že mají vlastní společnost, ve které projektové řízení vykonávají.

Registrujete nějaké dopady na zvýšení vašich kompetencí po získání certifikace projektového manažera?
44 odpovědí



Graf 8 - Dopad na pracovní pozici a kompetence

4.5.7 Klady a zápory projektových certifikací

Vnímané kladné stránky z pohledu projektových manažerů s absolvovanou projektovou certifikací jsou různorodé. Pozitivum typické pro respondenty, kteří nemají žádné jiné vzdělání projektového managementu, bylo z pravidla pochopení projektového řízení obecně. Avšak i účastníci s již absolvovaným studiem projektového managementu uvedli, že největším přínosem certifikace je načerpání nových znalostí, které doposud neměli. Velmi častou odpovědí také bylo ustálení názvosloví signifikantního pro projektové řízení, jež respondentům do absolvování certifikace nebylo jasné. Stejně tak někteří

absolventi jako největší přínos uváděli lepší orientaci v používaných nástrojích a postupech. Ostatní klady jsou spojeny spíše s výhodami samotného vlastnění certifikátu. Respondenti se po absolvování certifikátu setkali s lepšími reakcemi a uznáním nově získávaných klientů. Podobně efektivní hodnotí respondenti absolvování také z důvodu hledání si nové práce. Vnímají prestiž spojenou s certifikacemi a měli osobní zkušenost s kladnými reakcemi personalistů během hledání nové práce. Nezřídka zmiňovaný byl také networking a zapojování se do komunity projektových manažerů, do které se díky projektovému kurzu lépe začlenili a měli lepší přístup ke kolegům, ke kterým by se bez certifikace nedostali. Mnozí také uvedli, že by se bez certifikace v podobném kruhu necítili dostatečně sebejistě a rovnocenně.

U otázky na záporné stránky certifikace odpovědělo 26 respondentů, že nevnímají žádná negativa absolvování certifikátu. Absolventi certifikací nejčastěji shledávali negativní aspekty v nutnosti obnovy většiny existujících certifikací. Mezi další negativní dopady patří dle respondentů také zvýšené očekávání od zaměstnavatele a celkové nadhodnocování certifikací. Daní respondenti absolvovali zkoušku ze své iniciativy bez podmínky od zaměstnavatele, i tak se ale následně setkali s vyššími nároky na jejich výsledky. Posledním, nejčastěji zmiňovaným negativem certifikátu, je dle dotazovaných náročnost ve spojení s formou zkoušky. Certifikace jsou často velmi znalostně náročné a jejich zkoušku je nutné splnit společně s koncem kurzu. Mezi kurzem a zkouškou tak není dostatečně dlouhý interval, během kterého by se uchazeči o certifikát měli čas dodatečně na zkoušku připravit a naučit se nově získané znalosti, to pak snižuje pravděpodobnost na úspěšné složení zkoušky a získání certifikátu.

4.5.8 Poznatky absolventů certifikací

Respondenti byli dotazováni také na nějaké poznatky, o kterých se domnívají, že by mohly být užitečné pro začínající projektové manažery, kteří o absolvování certifikace prozatím pouze uvažují. Před samotným výběrem certifikace či daného školícího zařízení, mnozí doporučují zaměřit se na daného školitele. Široké zkušenosti školitele prý jednoznačně zlepšují obsah školení a průběh kurzu tak není pouze o výkladu z příslušných publikací a standardů. Právě o standardech se zmiňovali i další respondenti, kteří jako přínosné uváděli zběžné nastudování standartu ještě před usilováním o obdržení certifikátu. Zkoušku je mnohdy nutné složit bezprostředně po ukončení kurzu a není zde proto prostor pro opakování a pečlivé nastudování metodiky. Dřívější znalost názvosloví a procesů dle

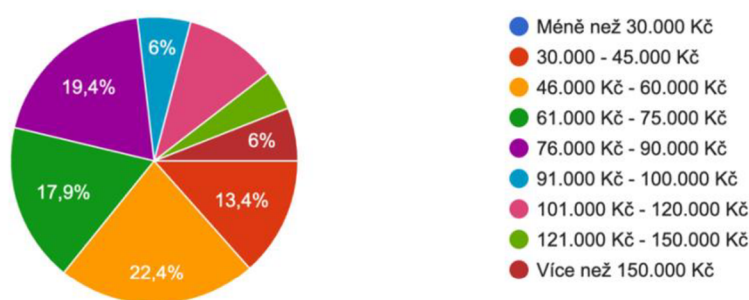
respondentů může uchazečům napomoci k úspěšnému zakončení zkoušky. Další aspekt ke zvážení dotazovaní uváděli nutnost obnovování certifikátu. Radí novým uchazečům promyslet, zda je pro ně certifikace natolik důležitá, aby byli následně ochotni podstupovat proces nutné obnovy certifikátu, sami se setkali s nutností ovládat procesy dané metodiky, ale nebyl po nich samotný certifikát vyžadován. V takovém případě zcela stačí standart pouze nastudovat bez nutnosti složení zkoušky a absolvování kurzu. Ostatně mnozí uváděli, že i získané informace během certifikačního kurzu je třeba i nadále rozšiřovat a absolvování certifikátu nezaručuje dobré vykonávání činnosti projektového manažera. Posledním zajímavým poznatkem, jenž byl respondenty zmiňován je, že může být užitečné se nebát využívat získané informace i mimo pracovní sféru, a to například v osobním životě či v zájmových kruzích.

4.5.9 Výše mzdy respondentů

Poslední otázkou dotazníku byla výše mzdy projektového manažera. Otázka byla dobrovolná a možnost na ni odpovědět měli všichni respondenti včetně těch necertifikovaných. Možnost neodpovědět využil jen jeden respondent, proto data tvoří vzorek 67 respondentů. Pro otázku bylo vybráno rozhraní od méně než 30 000 Kč až po více než 150 000 Kč. V případě, že v otázce odpovídal někdo, jehož úvazek v projektovém managementu je pouze částečný, měl za úkol mzdu přepočítat na výši plného úvazku. Uváděné částky představují čistý měsíční příjem.

Jaká je vaše čistá měsíční mzda na pozici projektového manažera?

67 odpovědí



Graf 9 - Výše čisté měsíční mzdy respondentů

Nejšíře zastoupeným mzdovým rozhraním je ve výši 22,4 % 46 000 Kč – 60 000 Kč. Tento údaj přibližně reflektuje průměrnou mzdu projektového manažera v Česku 31 000 Kč – 71 000 Kč dle databáze Národní soustavy povolání z kapitoly 4.1 této práce.

Druhým nejčetnějším rozhraním je 76 000 Kč – 90 000 Kč, což naopak přibližně odpovídá uváděné průměrné mzdě Senior projektového manažera ve výši 47 286 Kč – 107 246 Kč, taktéž uvedené v kapitole 4.1 této práce. Nejvyšší finanční ohodnocení ve výši více než 150 000 Kč se vyskytlo spíše minoritně, i tak ho však uvedlo 6 % respondentů.

Při zkoumání výše mzdy v závislosti na pohlaví se neprokázal efekt sledovaný ve studii společnosti z roku 2022 autorů Wolperse a Bergmanna, kde bylo uvedeno, že si dotazované ženy vydělají v průměru více než muži. Více než 86 % dotazovaných žen si měsíčně vydělá do 90 000 Kč. Muži si v projektovém managementu až v 39 % případů vydělají více než je zmíněná hranice 90 000 Kč.

U respondentů bez jakéhokoliv vzdělání či kurzu z oboru projektového řízení je nejfrekventovaněji zmiňovaným rozmezím je 46 000 Kč – 60 000 Kč. Nejvyšším výdělkem respondentů bez projektového vzdělání je mzda v rozmezí 61 000 Kč – 75 000 Kč. Tento fakt potvrzuje, že vzdělání či projektová certifikace značně zvyšuje pravděpodobnost získání lepšího finančního ohodnocení projektového manažera. Respondenti, kteří mají z oboru vzdělání pouze formou certifikace či kurzu projektového řízení, jsou nejpočetnější skupinou vzorku respondentů a zároveň se pouze zde vyskytlí respondenti s výdělkem nad 150 000 Kč. Nejnižší výdělek této skupiny dotazovaných spadá do rozmezí 46 000 Kč – 60 000 Kč a uvedlo jej 6 respondentů. Nejméně 76 % absolventů certifikace bez vysokoškolského vzdělání z oboru projektového řízení, dostává mzdu vyšší, než je dříve uvedená průměrná mzda projektového manažera. Vyšší mzdu než 91 000 Kč čistého pobírá 36 % respondentů této skupiny. Oproti tomu respondenti bez certifikace, avšak s vysokoškolským vzděláním se zaměřením na projektový management, mají totožné výdělky jako respondenti bez jakéhokoliv vzdělání či certifikátu z projektového řízení. Tato data jasně naznačují, že významnějším ukazatelem výše mzdy není ukončené vysokoškolské studium, ale absolvované certifikace. Velmi silně zastoupenou skupinou mezi respondenty jsou tací, jež mají ukončené vysokoškolské vzdělání z oboru a zároveň již absolvovali nějakou z projektových certifikací. Tací respondenti tvoří 31 % celku a jejich příjmy se pohybují v rozmezí od 46 000 Kč do 150 000 Kč. Mzdy těchto projektových manažerů jsou v tomto rozmezí rozvrstveny velmi rovnoměrně obdobně jako tomu je u skupiny absolventů certifikačních kurzů. Nejzásadnějším rozdílem mezi těmito dvěma skupinami je absence výdělku vyšších než 150 000 Kč u skupiny s univerzitním vzděláním a absolvovanou certifikací. To může být však způsobeno nedostatečným vzorkem respondentů.

Dalším sledovaným faktorem byl věk. Analýza tohoto aspektu si kladla za cíl prokázat či vyvrátit závislost věku na výše mzdy. Předpokladem zkoumání je také to, že vyšší věk zvyšuje pravděpodobnost větší délky praxe, a tak výše mzdy nemusí přímo souviset se stářím projektového manažera, nýbrž s délkou jeho praxe. Zde analýza prokázala zcela evidentní souvislost. Při zkoumání rozmezí čím dál vyššího věku se zcela přímo úměrně zvyšovaly také uváděné intervaly finančního ohodnocení projektových manažerů. Pro příklad, ve věkovém intervalu 18-25 let, bylo nejdůležitěji zastoupeno mzdové rozhraní 30 000 Kč až 45 000 Kč, což představuje nižší výdělek, než je současná průměrná mzda v Česku. Ta ve 3. čtvrtletí roku 2023 dle Českého statistického úřadu činila 42 658 Kč (CSZO, 2023). Maximální výdělek u této věkové skupiny respondentů spadl do rozmezí 61 000 Kč – 75 000 Kč. Ten se následně zvýšil u respondentů ve věku od 26 do 30 let, kde si nejdůležitější z nich vydělají až 90 000 Kč. Obdobně přímo úměrně se hranice maximálního výdělku zvyšovala i u dalších věkových skupin. Nejlépe vydělávající tak byli respondenti starší 50 let. Jejich výdělky dle odpovědí činí od 121 000 Kč až více než 150 000 Kč.

Při sledování závislosti jednotlivých certifikací a výše mzdy byly zkoumány pouze certifikace společností PRINCE2, PMI a IPMA. Do analýzy byly zahrnuti pouze ti respondenti, jež mají absolvovány pouze certifikace dané společnosti a dala se tak lépe odvodit případná korelace mezi výší mzdy a drženým certifikátem. Právě z důvodu zmíněné podmínky o nekřížení odlišných certifikací, se značně zúžil vzorek respondentů a to na 30 dotazovaných. Nejméně relevantními výsledky jsou ty pro certifikaci IPMA. Ve vzorku se vyskytoval pouze jeden respondent s absolvováním pouze certifikace od společnosti IPMA. Jeho čistá měsíční mzda se pohybuje v rozmezí od 76 000 Kč do 90 000 Kč. Nejpreferovanější certifikacemi u respondentů, jež nekombinovali certifikace více společností, jsou ty od společnosti PRINCE2. Jedná se o vzorek 20 jedinců a nejfrekventovaněji zastoupeným mzdovým rozmezím je 76 000 Kč – 90 000 Kč. Celkem si více než 76 000 Kč vydělá 60 % z nich. Méně početnou skupinu o 30 % celku tvoří respondenti jež jsou absolventy pouze certifikace PMP od společnosti PMI. Skupina je ale specifická tím, že průměrná čistá mzda těchto projektových manažerů u téměř 67 % činí více než 101 000 Kč. Přesně třetina si pak měsíčně vydělá více než 150 000 Kč. Tyto výsledky jasně naznačují možný vliv jednotlivých certifikací na mzdu projektového manažera.

4.6 Výsledky a diskuse

Výzkum byl zaměřen na vliv absolvování projektových certifikací na mzdu projektového manažera či na pravděpodobnost jeho úspěchu ve výběrovém řízení na pozici v projektovém managementu. To především za účelem odkrytí, zda je právě projektová certifikace zásadním faktorem ovlivňující výši finančního ohodnocení či nikoliv. Záměrem bylo mimo jiné získat i odpověď na otázku začínajících projektových manažerů, jež uvažují o usilování o certifikát za účelem zvýšení jejich atraktivity na trhu práce. Pozitivní dopady certifikace na mzdu projektového manažera uvádí mimo jiné i Project Management Institute ve svých propagačních materiálech, které mají patrně za cíl přilákat nové zájemce o získání certifikátu. Tato práce si však kromě potvrzení či vyvrácení kladného ovlivnění mzdy certifikací kladla za cíl také odkrytí certifikací s nejméně významnými pozitivními dopady. Prvním možným limitem výzkumu je především přítomnost dalších faktorů, které mají obecně vliv na výši mzdy. Těmito faktory mohou být pohlaví, věk, vzdělání či množství praxe. I tyto faktory byly v průzkumu sledovány a byl popsán jejich dopad. Průzkum prokázal vyšší finanční ohodnocení u mužů než žen projektových manažerek. Tento výsledek je v rozporu s výsledky Scrum Master Salary reportu z roku 2022, který uvedl, že si ženy vydělávají více než jejich kolegové mužského pohlaví. Věk se projevil jako zcela zásadní ukazatel výše mzdy. Téměř bez výjimek vyšší věk indikoval vyšší mzdu a její minimální i maximální hranice přímo úměrně rostly spolu se zvyšujícím se věkem. Vzdělání se sice v porovnání projektových manažerů bez vzdělání a těmi se vzděláním prokázalo jako stěžejní pro získání vyššího finančního ohodnocení, avšak při porovnání vlivu projektové certifikace je dopad vysokoškolského vzdělání na výši mzdy minoritní. Certifikovaní projektoví manažeři bez vysokoškolského vzdělání činí totiž nejméně významnou skupinu projektových manažerů a jejich mzdy převyšují i mzdy jedinců, kteří během kariéry zkombinovali certifikaci a studium na vysoké škole se zaměřením na projektové řízení. Vzorek respondentů s certifikátem a s ukončeným vysokoškolským vzděláním z oboru projektového řízení byl ale podstatně nižší, proto výsledky nemusí být směrodatné a vysoká škola tak může mít podobně silný dopad na výši mzdy jako certifikace. Druhým významným limitem práce může být vzorek respondentů, který nemusí být pro zkoumání souvislostí mezi certifikací a vyšší mzdy dostatečný. Výsledky tak nemusí být zcela relevantní. Posledním limit, který je autorkou vnímán, je fakt, že průzkum nemapoval rok ukončení certifikace a období, ze kterého plynou zkušenosti respondentů se zvyšováním mzdy a případným

hladším průběhem přijímacího řízení. Není tak znám časový odstup mezi obdržetím certifikátu a změnou v kariéře projektového manažera. Nedá se tak dostatečně potvrdit, zda pozitivní změna proběhla v návaznosti na obdržetím certifikátu či nikoliv. Stejně tak by se dalo lépe odvodit, zda současná výše mzdy souvisí více s věkem a případnými zkušenostmi manažera nebo konkrétně s certifikací. Chybějícím údajem, na který nebyli respondenti dotazováni, je také délka praxe v projektovém managementu. Ten by mohl napomoci odhalit, zda výše mzdy nesouvisí právě se zkušenostmi z oboru.

Další nulová hypotéza byla postavena na domněnce, že získání projektové certifikace neumožní projektovému manažerovi snáze získat novou pracovní pozici v projektovém managementu, neboť zde neexistuje žádný vzájemný vztah. Pozitivní dopady certifikace na získání nové pozice či alespoň snazší průběh prvního kola pohovorů se zástupcem HR oddělení dané společnosti zaznamenalo přes 45 % respondentů. S přihlédnutím k faktu, že téměř třetina všech respondentů s certifikací prozatím od obdržetím certifikátu o novou pozici neusilovala, je procento pozitivních zkušeností více než uspokojivé. I zde se proto dá poznamenat, že může být nulová hypotéza považována za vyvrácenou a platí alternativní hypotéza o existenci pozitivního vlivu certifikací. Certifikace se dle průzkumu skutečně jeví jako způsob ztraktivnění se na trhu práce a cesta ke snazšímu získání nové pozice.

Během průzkumu došlo i k pozorování pozitivních vlivů jednotlivých certifikací na výši mzdy absolventa certifikace. Analýze byly podrobeny pouze odpovědi respondentů, kteří historicky absolvovali pouze certifikaci jedné společnosti udělující certifikace, aby bylo možné prokázat, která z certifikací je indikátorem výše mzdy. Tím byl vzorek zkoumaných značně snížen. Při interpretaci výsledků certifikace společnosti IPMA je nezbytné uvést velmi nízký vzorek respondentů, ve kterém se vyskytoval pouze jeden respondent, proto nebudou dále rozebírány. Mezi respondenty byly nejpopulárnější certifikace PRINCE2. Držitelé certifikátů společnosti Axelos tvořili vzorek 20 respondentů a více než 60 % z nich si vydělá nad 76 000 Kč měsíčně čistého. Certifikace společnosti PMP od společnosti Project Management Institute mají v držení projektoví manažeři, jejichž výděly jsou razantně nejvyšší. Na 60 % z nich si vydělá měsíčně více než 101 000 Kč a třetina z celkového počtu absolventů certifikace PMP si vydělá nad 150 000 Kč měsíčně. S přihlédnutím k nízkému finančnímu ohodnocení necertifikovaných manažerů a vysokým mzdám absolventů certifikací, může být nulová hypotéza o neexistenci jakýchkoliv dopadů projektových certifikací na finance na základě těchto dat vyvrácena. Výsledky práce tak uvažují alternativní hypotézu o pozitivních dopadech certifikací na výši mzdy. V případě, že

se začínající projektový manažer rozhoduje pro absolvování projektové certifikace především pro posun své kariéry a pro zvýšení svého finančního ohodnocení, jako ideální se jeví certifikace PMP od společnosti PMI. Důležité je ale zmínit, že jistě za zvýšením mzdy nestojí certifikát samotný, ale schopnost projektového manažera ovládat obsah kurzu. Obsáhlost a náročnost zkoušky certifikátu PMP tak může být důvodem, že absolvent zkoušky dokáže znalosti prokázat takto v praxi a má tak nárok na vyšší mzdu. Současně dalším možným faktorem určující vyšší mzdu držitelů certifikátu PMP je skutečnost, že je možné jej absolvovat až po určité době praxe z řízení projektů. Přítomnost zkušenosti z praxe je tak dalším jistým faktorem ovlivňující mzdu držitelů certifikátů PMP a současně příjmy respondentů s certifikátem PMP tak nemusí mít souvislost pouze s certifikátem samotným.

I za předpokladu, že certifikace PMP skutečně významně ovlivňuje výši mzdy projektového manažera, otázkou zůstává, zda se vzhledem k nutné investici času a financí, vyplatí projektovou certifikaci absolvovat. Jak už bylo zmíněno výše v kapitole o certifikacích od společnosti PMI, o certifikát je možné usilovat za 555 USD pro nečleny. S přihlédnutím k náročnosti zkoušky je vhodné absolvovat přípravný kurz, který je velmi finančně náročný a významně počáteční investici do certifikátu zvyšuje. Nutné je mít minimálně 3 roky praxe s řízením projektů v případě vysokoškolského vzdělání a 5 let zkušeností v případě středoškolského vzdělání. Následně je nezbytné procházet relativně komplikovaným a soustavným procesem udržováním certifikátu, který má jinak platnost pouze 3 roky. Právě nutnost obnovy je i dle respondentů průzkumu největší slabá stránka všech certifikací s touto podmínkou. Právě výše zmíněné aspekty spojené s certifikací PMP je důležité vždy individuálně zvážit, zda je pro daného projektového manažera nezbytná a zda její potenciální pozitivní dopady jsou dostatečným důvodem pro absolvování právě této certifikace. Obecně jakkoliv certifikovaní respondenti patřili do skupiny respondentů s vyššími příjmy oproti těm necertifikovaným. Proto se autorka práce domnívá, že absolvování certifikace je dobrým způsobem ke získání konkurenceschopnosti na trhu práce a argumentu k vyjednávání o zvýšení mzdy. Dle individuální situace projektového manažera je pak na zvážení, zda není vhodné absolvovat certifikace s nižšími počátečními náklady, než má PMP, bez nutnosti praxe či se snazším procesem obnovy, popřípadě doživotní platností certifikátu. Certifikát PRINCE2 Foundation je sice taktéž nutno po 3 letech obnovovat, je ale možné jej absolvovat bez nutnosti praxe. Především tím si autorka vysvětluje jeho popularitu, neboť je možností právě pro zcela nové projektové manažery,

kteří se chtějí v problematice dostatečně dobře orientovat. Dle autorčina názoru je to jedna z ideálních možností pro studenty projektového řízení, kteří chtějí do pracovního prostředí projektového managementu nastoupit maximálně kvalifikovaní, jak jim jen jejich podmínky umožňují. V případě preferování certifikací od společnosti PMI, je alternativou již výše zmíněný certifikát CAMP, který je také určen pro jedince v oboru začínající.

5 Závěr

Pro tuto diplomovou práci bylo na základě autorčiných hypotéz stanoveno za cíl zjistit, zda projektové certifikace pozitivně ovlivňují výši mzdy projektového manažera a zda mohou způsobit jeho vyšší konkurenceschopnost na trhu práce. Alternativní hypotézy o vyšších mzdách certifikovaných projektových manažerů i o snazším průběhu přijímacího řízení v případě absolvování projektové certifikace se dle výsledků dotazníkového šetření dají považovat za naplněné a nulové hypotézy práce jsou vyvráceny. Certifikovaní respondenti činili ve vzorku respondentů nejuvýdělečnější skupinu oproti respondentům s vysokoškolským vzděláním z oboru či zcela oborově nevzdělaným kolegům. Zároveň většina certifikovaných respondentů, kteří po obdržení certifikátu usilovalo o práci, zaregistrovalo pozitivní dopady certifikace na průběh přijímacího řízení. Hlavní motivací výběru tématu byla osobní situace studentky, jež také uvažuje o absolvování certifikace pro zatraktivnění se na trhu práce ještě před ukončením vysokoškolského studia a rozšíření znalostí a dovedností právě formou projektové certifikace.

Jako certifikace se zcela nejvýraznějším pozitivním dopadem na výši mzdy projektového manažera se projevila certifikace PMP od společnosti PMI. Avšak jak už bylo zmíněno ve výsledcích dotazníkového šetření, vzhledem ke kritériím absolvování certifikace se výše mzdy nemusí vztahovat přímo k certifikaci jako takové. Zmíněnou certifikaci je totiž možné absolvovat až po minimálně 3 letech praxe s řízením projektů a výše mzdy tak může plynout právě například z profesní zralosti. Praxe v takovém rozsahu pravděpodobně začínající projektoví manažeři po ukončení vysokoškolského studia nemají a certifikaci tak autorka vnímá pro původní záměr neoptimální. Vzhledem k faktu, že vliv certifikací na mzdu projektového manažera byl prokázán, avšak v menší míře, u všech certifikací, jeví se jako vhodné po studiu některou z certifikací bez nutnosti praxe jako je PRINCE2 Foundation či PMI CAMP absolvovat i tak. Pokud by se k certifikaci rozhodoval manažer s praxí se záměrem zvýšení svého finančního ohodnocení, volba PMP se zdá být jasná.

Aby mohlo dojít k naplnění cíle nalezení ideální projektové certifikace pro zvýšení mzdy a profesní atraktivity nejen obecně ale konkrétně u mladých projektových manažerů s rozsahem praxe od 0 do 3 let, bylo by vhodné opakovat výzkum na vzorku pouze mladších projektových manažerů, popřípadě manažerů, kteří změnili své povolání v průběhu kariéry a v odvětví projektového managementu jsou noví. Jejich zkušenosti by mohly lépe reflektovat vztah mezi zaměstnatelností projektového manažera bez praxe a obdržením

certifikátu. Ideálním vylepšením průzkumu by bylo také mapování data obdržení certifikátu a data žádání o novou pozici a přibližné datum získání aktuální výše mzdy, kterou projektový manažer do dotazníku uvádí. Při analýze dat by tak bylo možné ještě lépe potvrdit či vyvrátit korelaci mezi absolvováním certifikace a zvýšením finančního ohodnocení.

6 Seznam použitých zdrojů

10 PMI Certifications to Level Up Your Project Management Career. Coursera [online]. 2012 [cit. 2024-02-10]. Dostupné z: <https://www.coursera.org/articles/a-guide-to-pmi-certifications>

BECOME A PROJECT MANAGER. PMI [online]. 1995 [cit. 2024-02-26]. Dostupné z: <https://www.pmi.org/certifications/become-a-project-manager>

CERTIFIKACE PMI. PM Consulting [online]. 2004 [cit. 2024-02-26]. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/certifikace-pmi/>

CERTIFIKACE PRINCE2. PM Consulting [online]. 2004 [cit. 2024-02-26]. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/certifikace-prince2>

CERTIFIKACE PRINCE2. Tayllorcox [online]. 2000 [cit. 2024-02-26]. Dostupné z: <https://www.tx.cz/prince2/certifikace>

CERTIFIKACE. IPMA [online]. 2004 [cit. 2024-02-26]. Dostupné z: <https://www.ipma.cz/certifikace/#agile-leadership>

CO JE PRINCE2. Tayllorcox [online]. 2000 [cit. 2024-02-26]. Dostupné z: https://www.tx.cz/prince2/metodika?gad_source=1&gclid=CjwKCAiAqY6tBhAtEiwAHeRopT1WI4E1vbGaDCwG5zbtQK0XHbM9FWVcfw1QKTAh_W_lbb6l6s2T6hoCOt8QAvD_BwE

DEFINICE CÍLE SMART. Středoevropské centrum pro finance a management [online]. 2005 [cit. 2024-02-26]. Dostupné z: <https://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Definice+cile+SMART+Project+Management&IdPojPass=39>

DOLEŽAL, Jan a Jiří KRÁTKÝ. Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty! [online]. Praha: Grada, 2017 [cit. 2024-02-26]. ISBN 978-80-247-5693-6.
DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. Projektový management podle IPMA [online]. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Grada, 2012 [cit. 2024-02-26]. ISBN 978-80-247-4275-5.

ICB – IPMA® Competence Baseline. PM Consulting [online]. 2004 [cit. 2024-02-26]. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/pm-wiki/icb-ipma-competence-baseline/>

JANUARY 2023 PMI FACT FILE STATS. Project Management [online]. 1996 [cit. 2024-02-26]. Dostupné z: <https://www.projectmanagement.com/blog-post/73989/january-2023-pmi-fact-file-stats>

KOLIK SI VYDĚLÁ NA PRACOVNÍ POZICI PROJEKTOVÝ MANAŽER V LOKALITĚ ČESKO? TALENT [online]. 1998 [cit. 2024-02-26]. Dostupné z: <https://cz.indeed.com/career/projektov%C3%BD-mana%C5%BEer/salaries>

LUHAN, Igor. O řízení rizik vážně nevázně, 2. díl. Projektový Underground [online]. 2023 [cit. 2024-02-26]. Dostupné z: <https://mypmi.eu/2023/01/12/o-rizeni-rizik-vazne-nevazne-tentokrat-o-rozkladu-rizik/>

MÁCHAL, Pavel, Martina ONDROUCHOVÁ, Iva KRUNČÍKOVÁ, Marcela NOVÁKOVÁ, Petr CHLUPATÝ a Michael MOTAL. Mezinárodní standard projektového řízení IPMA ICB v. 4 2017 [online]. [Praha]: IPMA Czech Republic, 2017 [cit. 2024-02-26]. ISBN 978-80-270-3314-0.

MURRAY, Andy. Managing successful projects with PRINCE2. Fift edition. London: The Stationery Office, [2009]. ISBN 978-011-3310-593.

PM SLOVNÍK. PM CONSULTING [online]. 2004 [cit. 2024-02-26]. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/pm-slovník/>

PMBOK GUIDE 7TH REVOLUČNÍ ZMĚNA. PM Consulting [online]. 2004 [cit. 2024-02-26]. Dostupné z: <https://www.pmconsulting.cz/2021/12/pm-bok-guide-verze-7-revolucni-zmena/> he standard for project management and A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK GUIDE). Seventh edition. Newton Square, Pennsylvania: Project Management Institute, [2021]. ISBN 978-1-62825-664-2.

PRINCE2 Agile. PRINCE2 [online]. 1997 [cit. 2024-02-26]. Dostupné z: <https://www.prince2.com/eur/prince2-agile/foundation>

PRINCE2 PRACTITIONER. PRINCE2 [online]. 1997 [cit. 2024-02-26]. Dostupné z: <https://www.prince2.com/eur/prince2/practitioner>

PRINCE2® FOUNDATION CERTIFICATION – SALARY. KNOWLEDGEHUT [online]. 2011 [cit. 2024-02-10]. Dostupné z: <https://www.knowledgehut.com/info/project-management/prince2-foundation-salary>

PROJECT MANAGER SALARY GUIDE FOR 2022. PLAKY [online]. 2018 [cit. 2024-02-26]. Dostupné z: https://plaky.com/learn/project-management/project-manager-salary/#Industry_drastically_affects_project_manager_salaries

PROJEKTOVÝ MANAŽER. NÁRODNÍ SOUSTAVA POVOLÁNÍ [online]. 2005 [cit. 2024-02-26]. Dostupné z: <https://nsp.cz/jednotka-prace/projektovy-manazer>

PROJEKTOVÝ MANAŽER. PLATY [online]. 2005 [cit. 2024-02-26]. Dostupné z: https://www.platy.cz/platy/management/projektovy-manazer?gad_source=1&gclid=EAIaIQobChMI5ork6dilhAMVspGDBx1HrQbvEAAYAiAAEgLCivD_BwE

PROJEKTOVÝ MANAŽER. TALENT [online]. 1997 [cit. 2024-02-26]. Dostupné z: <https://cz.talent.com/salary?job=projektov%C3%BD+mana%C5%BEer>

PRŮMĚRNÉ MZDY - 3. ČTVRTLETÍ 2023. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD [online]. 1996 [cit. 2024-02-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-3-ctvrtleti-2023>

PŘÍPRAVA K CERTIFIKACI PMI. PM Consulting [online]. 2004 [cit. 2024-02-26]. Dostupné z: https://www.pmconsulting.cz/sluzby/kurzy-a-treninky/priprava-k-certifikaci-pmi/?gad_source=1&gclid=CjwKCAiAivGuBhBEEiwAWiFmYYGB_WRHmFmJi-KII1ELE79tSqej2etwP-KIU3JvQcxwHskv0Os8axoCgbAQAvD_BwE

SROVNÁNÍ CERTIFIKACÍ, METOD A STANDARDŮ V OBLASTI PM. Centrum projektů kvality a rozvoje [online]. 2009 [cit. 2024-02-26]. Dostupné z: <https://www.acsa.cz/verejnost/sluzby/podle-temat/projektove-rizeni/srovnani-certifikaci/>

SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management: systémový přístup k řízení projektů [online]. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2016 [cit. 2024-02-26]. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-9473-5.

THE IMPACT OF IPMA-CERTIFICATION SYSTEM: EFFECTS ON THE EMPLOYABILITY FROM THE POINT OF VIEW OF DIFFERENT STAKEHOLDERS [online]. Universidad Politécnica de Madrid, 2010 [cit. 2024-02-26]. Dostupné z: https://www.aepro.com/files/selected_proceedings/2010/sp10_0023_0036.2999.pdf. Study Analyses. Universidad Politécnica de Madrid.

WOLPERS, S., & BERGMANN, A. (2022). [cit. 2024-02-04] Scrum Master Salary Report 2022 (Version 1.0). Berlin Product People GmbH: Berlin. DOI: 10.5281/zenodo.5894847.

7 Seznam grafů

Graf 1 – Pohlaví respondentů	41
Graf 2 - Věk respondentů.....	41
Graf 3 - Práce v projektovém managmentu	42
Graf 4 - Iniciativa absolvování certifikace	43
Graf 5 - Úhrada nákladů na certifikaci	44
Graf 6 - Vliv certifikace na přijímací řízení	45
Graf 7 - Dopady na finanční ohodnocení.....	46
Graf 8 - Dopad na pracovní pozici a kompetence	47
Graf 9 - Výše čisté měsíční mzdy respondentů	49

Přílohy

Příloha č.1: Dotazníkové šetření

Certifikace v projektovém řízení a jejich dopad na finanční ohodnocení projektových manažerů

Zdravím Vás a děkuji za snahu pomoci mi při tvorbě diplomové práce. Má diplomová práce se věnuje jednotlivým certifikacím a standardům obecně. Zároveň se ale zaměřuje především na jejich dopady na pozici projektového manažera na trhu práce a následný vliv na finanční ohodnocení manažera. Zda se úsilí a investované finance do získání projektové certifikace dostatečně odráží na rozšíření kompetencí manažera a zvýšení jeho finančního ohodnocení.

Práce by následně měla analyzovat, která certifikace se jeví jako nejlepší pro zatraktivnění se na trhu práce a získání většího množství kompetencí.

Jedná se o přísně anonymizovaný sběr dat.

Děkuji za spolupráci

Uveďte pohlaví *

Muž

Žena

Uveďte věk *

18 - 25 let

26 - 30 let

31 - 40 let

41 - 50 let

více než 50

Máte nějaké vzdělání projektového managementu? *

- Střední škola
 - Vyšší odborná škola
 - Vysoká škola
 - Kurz projektového řízení
 - Nemám žádné vzdělání projektového řízení
 - Jiné:
-
-

Pracujete v současné době v projektovém managementu? *

- Ano
 - Ne
 - Ano, ale není to můj primární příjem
 - Jiné:
-
-

Máte projektovou certifikaci? *

- Ano
- Nemám projektovou certifikaci, ale v projektovém managementu pracuji

Bylo ve vašem případě absolvování certifikace vyžadováno zaměstnavatelem?

- Ano
 - Ne, šlo čistě o vlastní iniciativu
 - Ano, ale měl/a jsem v plánu certifikaci absolvovat i z vlastní iniciativy
-
-

Finanční náklady spojené s absolvováním certifikace byly hrazeny:

- Certifikaci jsem si hradil/a sám/a
- Certifikace mi byla uhrazena zaměstnavatelem

Jakou z projektových certifikací máte? *

- PRINCE2 Foundation
 - PRINCE2 Practitioner
 - PRINCE2 Agile Foundation
 - PRINCE2 Agile Practitioner
 - PMI - CAPM
 - PMI - PMP
 - PMI - ACP
 - IPMA - A
 - IPMA - B
 - IPMA - C
 - IPMA - D
 - Jiné:
-

Máte-li více certifikací, kterou hodnotíte jako neužitečnější. *

Do textového pole napište zvolenou certifikaci nebo jinou odpověď například v situaci, kdy nevidíte mezi certifikacemi a jejich užitečností rozdíl.

Vaše odpověď

Registrujete nějaké dopady certifikace na šance při usilování o pozici v PM? *

V případě, že jste po absolvování certifikace hledal/a práci na pozici projektového manažera, myslíte, že certifikace zvýšila vaše šance na získání pozice?

- Po získání certifikace jsem usiloval/a o pozici v projektovém řízení a nezaznamenal/a jsem pozitivní dopad na moje šance
- Po získání certifikace jsem usiloval/a o pozici v projektovém řízení a zaznamenal/a jsem pozitivní dopad na moje šance
- Po získání certifikace jsem o místo usiloval/a, ale nevím, zda změnila mé šance pro získání pozice
- Po získání certifikace jsem neusiloval/a o práci v projektovém managementu (Máte prozatím jiné zaměstnání a nebo jste setrval ve stejné společnosti, proto jste nebyl/a podroben/a přijímacímu řízení)
- Po získání certifikace jsem usiloval/a o pozici v projektovém řízení a zaznamenal/a jsem spíše negativní dopad na moje šance
- Jiné:

Registrujete nějaké dopady certifikace na vaše finanční ohodnocení? *

Změnilo se nějak vaše finanční ohodnocení po udělení certifikace?

- Po získání certifikace jsem setrval/a ve stejné společnosti a získal/a jsem lepší mzdové ohodnocení.
- Po získání certifikace jsem zároveň měnil/a společnost a zde jsem získal/a lepší mzdové ohodnocení.
- Po získání certifikace jsem setrval/a ve stejné společnosti a finanční ohodnocení se nijak nezměnilo
- Po získání certifikace jsem zároveň měnil/a společnost, ke změně finančního ohodnocení ale nedošlo
- Po získání certifikace jsem zároveň poprvé nastoupil/a na pozici do projektového managementu, proto nemůžu posoudit, zda se moje ohodnocení nějak změnilo
- Jiné:

Pokud došlo ke zvýšení vašeho finančního ohodnocení, vnímáte tuto změnu jako dostatečnou?

Vzhledem k finančním nákladům na získání certifikace a také vzhledem k vloženému úsilí atd.

- Určitě ano - zvýšení mzdy mi přijde zcela adekvátní a jsem spokojen
- Spíše ano - Mohlo by být lepší, ale i tak jsem spokojen
- Nevím
- Spíše ne - zvýšení mzdy dostatečně nereflektuje náročnost získání certifikace
- Určitě ne - zvýšení mzdy je zcela neadekvátní a nedostatečné. Znovu bych certifikaci neabsolvoval
- Ke zvýšení mzdy nedošlo

Registrujete nějaké dopady na zvýšení vašich kompetencí po získání certifikace projektového manažera? *

- Ano - Na základě certifikace mi bylo přiděleno více kompetencí
- Ano - Na základě získání certifikace jsem byl/a povýšen/a
- Ne - Po získání certifikace jsem setrval na stejné pozici a ani mi nebyly přiděleny nové kompetence
- Jiné:

Jaké klady získané certifikace vnímáte? *

Uveďte také prosím, o kterou certifikaci se jedná

Vaše odpověď

Jaké zápory získané certifikace vnímáte? *

Uveďte také prosím, o kterou certifikaci se jedná

Vaše odpověď

Máte nějaké další poznatky k projektovým certifikacím, které by mohly být užitečné dalším zájemcům o získání certifikace?

Zmínit můžete názor na náklady na certifikace, jejich průběh a užitečnost. Pokud máte názor na jejich náročnost či jiné aspekty. Názor může být zcela subjektivní a bude to také tak interpretováno při zpracování této odpovědi. Proto můžete zmínit opravu jakýkoliv názor, ať už pozitivní či negativní.

Vaše odpověď

Jaká je vaše čistá měsíční mzda na pozici projektového manažera?

V případě, že nepracujete v PM na plný úvazek, přepočítejte vaši mzdu na hodnotu plného úvazku.

- Méně než 30.000 Kč
- 30.000 - 45.000 Kč
- 46.000 Kč - 60.000 Kč
- 61.000 Kč - 75.000 Kč
- 76.000 Kč - 90.000 Kč
- 91.000 Kč - 100.000 Kč
- 101.000 Kč - 120.000 Kč
- 121.000 Kč - 150.000 Kč
- Více než 150.000 Kč