

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra systémového inženýrství



Diplomová práce

Certifikace v projektovém řízení

Vojtěch Kuželka

© 2024 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Vojtěch Kuželka

Projektové řízení

Název práce

Certifikace v projektovém řízení

Název anglicky

Project management certification

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je vyhodnotit na základě kvalitativního výzkumu, zkoumání a analýzy vliv certifikace v oblasti projektového managementu na kvalitu projektového řízení ve firmách. Jedním z dílčích postupových cílů je zpracování literární rešerše, která se bude zabývat vysvětlením oblasti projektového řízení, certifikací, norem a standardů. Dalším dílčím cílem bude provedení kvalitativního výzkumu pomocí osobních rozhovorů s certifikovanými i necertifikovanými projektovými manažery ze soukromé a státní sféry. Posledním dílčím cílem bude vyhodnocení výsledků získaných z osobních rozhovorů s projektovými manažery a zodpovězení otázky, zda má certifikace projektových manažerů vliv na kvalitu projektového řízení ve firmě.

Metodika

Teoretická část práce bude zaměřena na vysvětlení pojmů z oblasti projektového řízení a popsaní nejběžněji používaných certifikací v ČR. Informace budou získány na základě studia odborných publikací domácích i zahraničních autorů. Předmětem praktické části bude provedení kvalitativního výzkumu za pomoci osobních rozhovorů s projektovými manažery. V této fázi se stanoví otázky, které budou položeny během zorganizovaných osobních rozhovorů. Nakonec bude provedena analýza a budou interpretovány výsledky celého výzkumu.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

certifikace, IPMA, PMBoK, PRINCE2, projektový management, standardy

Doporučené zdroje informací

BENTLEY, Colin; GABLAS, Branislav; PROKOVÁ, Renáta. *Základy metody projektového řízení PRINCE2 = The essence of the project management method PRINCE2*. Bratislava: INBOX SK, 2013. ISBN 978-0-9576076-2-0.

DOLEŽAL, Jan; LACKO, Branislav; HÁJEK, Martin; CINGL, Ondřej; KRÁTKÝ, Jiří; HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, Kateřina. *Projektový management : komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5620-2.

DOLEŽAL, Jan; MÁCHAL, Pavel; LACKO, Branislav. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2848-3.

MÁCHAL, Pavel; ONDROUCHOVÁ, Martina; PRESOVÁ, Radmila. *Světové standardy projektového řízení : pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5321-8.

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

SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fejfar, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 23. 11. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 23. 11. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 30. 03. 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Certifikace v projektovém řízení" jsem vypracoval 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 autor uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31.3.2024

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu své diplomové práce, Ing. Jířímu Fejfarovi, Ph.D., za poskytnutí cenných rad, poznatků a zkušeností při spolupráci na tvorbě závěrečné práce. Dále bych chtěl poděkovat všem členům své rodiny a blízkým přátelům za neutuchající morální podporu v celém průběhu mého studia na České zemědělské univerzitě v Praze. Také bych rád poděkoval všem respondentům za poskytnuté rozhovory, bez kterých by nebylo možné tuto diplomovou práci zpracovat.

Certifikace v projektovém řízení

Abstrakt

Hlavním cílem této diplomové práce je pomocí kvalitativní analýzy, skrze hloubkové rozhovory s certifikovanými projektovými manažery, vyhodnotit odpovědi na výzkumné otázky, týkající se certifikací, řízením kvality a rozdílu v projektovém řízení mezi veřejnou a soukromou sférou.

Mezi projektovými manažery neexistuje žádná jednotná shoda, v případě motivace, pro získání certifikace. Motivaci si lze rozdělit na vnější a vnitřní. Vnější motivace představuje situace, kdy projektoví manažeři podstupují certifikační proces, ale oni sami osobně nemají potřebu certifikát získat. Vnitřní motivací jsou myšleny osobní potřeby projektových manažerů, láká je příležitost nových teoretických znalostí a seberozvoje. Část respondentů nepocítuje žádné nebo jen velice malé přínosy získáním certifikace. Další část upřednostňuje certifikační školení, před certifikací samotnou, a to z důvodu nabytí nových kontaktů, teoretických znalostí a praktických příkladů. Respondenti si nemyslí, že získání certifikace má vliv na řízení kvality v rámci projektů. V této oblasti považují za mnohem důležitější jiné aspekty, jako jsou zkušenosti, praxe a dobrá úroveň měkkých dovedností projektového manažera. Většina respondentů se shoduje na tom, že by nemělo být nutností, pro povolání projektového manažera, vlastnit certifikaci. Nicméně certifikace může být užitečná pro juniorní kolegy, kterým může pomoci při hledání uplatnění. Respondenti uvádějí jako největší nevýhody veřejné sféry vysokou míru byrokracie, administrativy a složitosti při výběrovém řízení. Naopak soukromou sféru oceňují za její kompetitivnost a flexibilitu.

Klíčová slova: projektový management, certifikace, IPMA, PMBoK, PRINCE2, metodika, kvalita, projektový manažer, standard, motivace

Project management certification

Abstract

The primary goal of this diploma thesis is to evaluate responses to research questions related to certifications, quality, and differences in project management between the public and private sectors through qualitative analysis of in-depth interviews with certified project managers.

Project managers do not share a unified motivation for obtaining certification, dividing it into external and internal motivations. External motivation represents situations where managers underwent certification without a personal need for it. Internal motivation includes personal desires for new theoretical knowledge and self-improvement. Half of the respondents felt no or very little benefit from obtaining certification, while the other half found the certification training, rather than the certification itself, to be very beneficial for gaining new contacts, theoretical knowledge, and practical examples. Respondents do not believe certification impacts the quality management within projects, considering experience, practice, and a good level of soft skills more crucial. Most respondents stated that owning a certification should not be a necessity for the project manager profession. However, certification can be useful for junior colleagues, aiding in job search. Respondents cited high bureaucracy, administration, and complex tender processes as major drawbacks of the public sector, whereas they valued the competitiveness and flexibility of the private sector.

Keywords: project management, certification, IPMA, PMBoK, PRINCE2, methodology, quality, project manager, standard, motivation

Obsah

1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	15
3.1 Projektové řízení	15
3.1.1 Stručná historie projektového řízení	17
3.1.2 Definice projektu	20
3.1.3 Program.....	21
3.1.4 Portfolio	22
3.1.5 Projektové role	23
3.2 Životní cyklus projektu a jeho fáze	25
3.2.1 Životní cyklus prediktivního vývoje.....	26
3.2.2 Životní cyklus agilního projektu.....	27
3.3 Specifické oblasti řízení projektů.....	28
3.3.1 Řízení komunikace projektu	29
3.3.2 Řízení rizik.....	31
3.3.3 Řízení kvality projektu.....	34
3.4 Agilní přístupy	37
3.4.1 Lean	39
3.4.2 Scrum	41
3.4.3 Kanban	45
3.5 Mezinárodní standardy, metodiky a certifikace	46
3.5.1 Projektové řízení dle IPMA	47
3.5.2 Projektové řízení dle PMI.....	48
3.5.3 Projektové řízení dle PRINCE2.....	49
4 Vlastní práce	53
4.1 Osobní a profesní pozadí respondentů	54
4.1.1 Můžete prosím uvést vaše jméno, příjmení, případně věk a název pracovní pozice, kterou momentálně zastáváte?	54
4.1.2 V jakém oboru se pohybujete?.....	55
4.1.3 Jak dlouho se pohybujete v praxi v projektovém řízení?.....	55
4.1.4 Pracujete v soukromé nebo státní sféře? Případně máte zkušenosti z obou pracovních sfér?.....	55
4.1.5 Jakého nejvyššího vzdělání jste dosáhl/a?	57
4.1.6 Jaké certifikace jste během své kariéry získal/a?.....	58
4.2 Motivace a přínosy certifikace	59

4.2.1	Jaká byla vaše motivace pro získání certifikace?.....	59
4.2.2	Jaké přínosy vnímáte po získání certifikace?.....	61
4.3	Kvalita	62
4.3.1	Co si představujete pod pojmy kvalita a řízení kvality v projektovém řízení? 62	
4.3.2	Myslíte si, že má obecně vliv na řízení kvality v projektovém řízení skutečnost, zdali jsou projektoví manažeři certifikovaní či necertifikovaní?.....	63
4.3.3	Jak se měří kvalita projektových výstupů v organizacích, ve kterých jste působil/a nebo působíte?.....	64
4.4	Význam certifikací pro praxi v projektovém řízení	65
4.4.1	Je ve vaší organizaci požadována certifikace projektových manažerů? ...	66
4.4.2	Jakým způsobem podporují nebo podporovali získání certifikace organizace, ve kterých jste působil/a nebo působíte?	67
4.4.3	Myslíte si, že je nutné pro povolání projektového manažera vlastnit certifikaci?	68
4.5	Srovnání veřejné a soukromé sféry	69
4.5.1	Myslíte si, že je projektové řízení veřejné a soukromé sféře rozdílné? Pokud ano, proč?.....	69
4.6	Návrhy na zlepšení	69
4.6.1	Máte nějaké návrhy na zlepšení chodu projektového řízení v organizacích, ve kterých jste působil/a nebo působíte?	70
5	Výsledky a diskuse	72
5.1	Oblast 1: Osobní a profesní pozadí respondentů	72
5.2	Oblast 2: Motivace a přínosy.....	74
5.2.1	VO 1: Jaká je hlavní motivace projektových manažerů pro získání certifikace?.....	74
5.2.2	VO 2: Vnímají projektoví manažeři nějaké přínosy získáním certifikace? .	75
5.3	Oblast 3: Kvalita.....	76
5.3.1	VO 3: Myslíte si, že má obecně vliv na řízení kvality v projektovém řízení skutečnost, zdali jsou projektoví manažeři certifikovaní či necertifikovaní?.....	76
5.4	Oblast 4: Význam certifikací pro praxi v projektovém řízení.....	77
5.4.1	VO 4: Mělo by být nutné, aby projektový manažer pro výkon povolání vlastnil certifikaci?.....	78
5.5	Oblast 5: Srovnání veřejné a soukromé sféry.....	78
5.5.1	VO 5: Existují z obecného hlediska rozdíly v projektovém řízení ve státní a soukromé sféře?	78
5.6	Oblast 6: Návrhy na zlepšení.....	79
6	Závěr.....	80
7	Seznam použitých zdrojů.....	83
8	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	86
8.1	Seznam obrázků	86

8.2	Seznam tabulek	86
8.3	Seznam grafů.....	86
Přílohy.....		I

Seznam použitých zkratk

CV – Curriculum vitae

HR – Human Resources

KPI – Key Performance Indicators (klíčové ukazatele výkonnosti)

PIR – Post Implementatiton Review

PMO – Project Management Office (projektová kancelář)

PMP – Project Management Professional

PSM – Professional Scrum Master

VO – Výzkumná otázka

Slovník pojmů

Backlog – uspořádaný seznam položek, které jsou potřeba začlenit do projektu/produktu

Baseline – výchozí směrný plán, výchozí časový plán

Business case – základní dokument, který zdůrazňuje důvody pro zahájení projektu

Hard skills – specifické, měřitelné a naučené schopnosti nebo dovednosti potřebné k vykonávání určitých úkolů nebo povolání (programování, účetnictví, lingvistika atd.)

High performing – schopnost dosahovat vyjímečných úrovní produktivity, efektivity a úspěchu

Issues – problémy nebo překážky, které se objeví během realizace projektu a vyžadují řešení

Lessons learned – získané poznatky a zkušenosti z průběhu projektu

Mitigace – zmírnění dopadů identifikovaných rizik na projekt

Proximity – blízkost v čase

Scope – rozsah projektu

Soft skills – osobní schopnosti a interpersonální vlastnosti (komunikace, týmová práce, řešení problémů, adaptabilita, časový management atd.)

Sprint – časově definovaný prostor, ve kterém se tým soustředí na dokončení určité fáze projektu

Sprint Goal – jediný cíl pro daný sprint

1 Úvod

V současné době je slovo projekt velice nadužíváno. Za projekt lze označit v podstatě cokoliv, co splňuje jeho definici. Některé organizace cílí projekty ke zlepšení svého současného postavení na trhu, k inovacím a ke zvýšení svého zisku. Jiné organizace nechtějí generovat zisk, ale jejich cílem je pomáhat například sociálně slabším jedincům nebo přispívat k zelené udržitelnosti. Všechny tyto cíle jsou realizovány pomocí projektů, které by měly mít jasný začátek, konec a další náležitosti. K řízení projektů se využívá multidisciplinární obor – projektový management, který se opírá o různé metodiky a nástroje, kterými lze projekty efektivněji vést a dokončovat. Projektové řízení se dnes prakticky využívá ve všech firmách různých velikostí.

Důležitou součástí projektového řízení jsou metodiky a standardy, které napomáhají k řízení projektů. V různých standardech jsou nastřádány užitečné návody získané několikaletými zkušenostmi z oblasti projektového managementu. Mnoho firem si nastavuje metodiku projektového řízení podle některé mezinárodně uznávané metodiky. Mezi nejznámější společnosti projektového řízení patří IPMA, PMI a Axelos. Zmíněné organizace mají svoji vlastní metodiku a vydávají své vlastní standardy. Projektoví manažeři mohou získat certifikace těchto společností. Certifikace představuje osvědčení, že daný projektový manažer pochopil obsah metodiky na nějaké úrovni.

Hlavní motivací pro napsání diplomové práce, zabývající se certifikacemi, byla autorova snaha o přiblížení projektového managementu jako celku širší veřejnosti, protože se autor práce často setkává se skutečností, že jeho okolí neví, co je projektové řízení. Další hlavní motivací bylo zjistit, jak certifikace vnímají projektoví manažeři v praxi a zodpovědět otázky, které si autor práce kladl. Je nutné, aby projektový manažer vlastnil certifikaci? Jak na certifikace nahlíží organizace? Je certifikace nezbytnou součástí v praxi projektového manažera? Jaké přínosy má vlastnění certifikace? Pomůže certifikace ke zvládnutí role projektového manažera?

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem této diplomové práce je provést kvalitativní analýzu, skrze hloubkové rozhovory s certifikovanými projektovými manažery, vyhodnotit odpovědi a nalézt odpovědi na výzkumné otázky, které jsou následující:

- Jaká je hlavní motivace projektových manažerů pro získání certifikace?
- Vnímají projektoví manažeři nějaké přínosy získáním certifikace?
- Má certifikace projektových manažerů vliv na řízení kvality v projektovém řízení?
- Mělo by být nutné, aby projektový manažer pro výkon povolání vlastnil certifikaci?
- Existují z obecného hlediska rozdíly v projektovém řízení ve státní a soukromé sféře?

Dílními cíli bude vyhodnocení ostatních otázek, které byly stanoveny autorem práce a jsou obsaženy v hloubkových rozhovorech.

2.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, a to na teoretickou a praktickou.

V teoretické části práce se autor zabýval studiem odborné literatury, internetových článků a příruček jednotlivých metodik. V této části práce budou vysvětleny základní pojmy týkající se projektového řízení. Dále budou vysvětleny specifické oblasti projektového řízení jako je řízení komunikace, kvality a rizik. Autor práce více přiblíží čtenáři agilní přístupy, které v současné době nabývají popularity. A nakonec literárními rešeršemi budou přiblíženy jednotlivé metodiky a jejich certifikace.

Praktická část diplomové práce se bude zabývat samotným výzkumem, který probíhal pomocí hloubkových rozhovorů s certifikovanými projektovými manažery. Autor práce si nejdříve stanovil pět výzkumných otázek, na které chce získat názory a odpovědi. Dále stanovil dílní otázky a všechny je rozdělil do šesti oblastí pro lepší přehlednost v rámci vyhodnocování. Autor si skrze sociální síť LinkedIn a facebookovou komunitu projektových manažerů domluvil dvacet rozhovorů s certifikovanými projektovými manažery. Většina rozhovorů proběhla prostřednictvím platformy MS Teams. Pod příslibem anonymity si autor práce mohl rozhovory nahrát a uložit do osobního úložiště. Některé rozhovory proběhly osobně a autor si je nahrával do diktafonu na osobní telefon. Po absolvování všech rozhovorů

byl jejich obsah přepsán do aplikace Word. Autor anonymizoval jména organizací kvůli zachování ochrany osobních údajů. Obsah rozhovorů bude dostupný v příloze B. Následně byly zpracovány a vyhodnoceny odpovědi na jednotlivé otázky. Na závěr práce bylo provedeno celkové zhodnocení a diskuze nad prezentovanými výsledky.

3 Teoretická východiska

3.1 Projektové řízení

V posledních dekáдах se projekt stal obvyklou součástí lidských životů. Děti, které jsou školou povinné, již už od útlého věku zpracovávají komplexní samostatné nebo skupinové úkoly, které často přesahují běžný rámec školní výuky. Pomocí projektů jsou prováděny výzkumy, vyvíjeny nové předměty běžného použití, realizovány rozsáhlé stavby, poskytovány služby, vytvářeny návrhy na organizační nebo procesní změny malých i velkých podniků. Při aplikaci metod a pravidel projektového řízení může být projektem například rekonstrukce soukromého domu nebo příprava svátečního oběda. (Svozilová, 2016)

Každá organizace je vždy specifický „organismus“, jenž funguje ve svém jedinečném prostředí, provádí své vlastní podnikání a má své dané cíle a priority. Jeden z kritických momentů organizace je samotný systém řízení a řízení změn pomocí projektů, tj. projektové řízení. Není však daná jednotná obecná metodika, protože rámec, ve kterém má v organizaci fungovat řízení projektů, je vždy jiný. Ovšem je velice důležité si uvědomit, že ne všechny změny se musí řešit pomocí projektů, protože mohou mít charakter klasické podnikatelské rutiny. V tomto případě může stačit dobré nastavení krátkodobých operativních úkolů. K tomu je potřeba, aby si každá organizace sama vydefinovala a interně vysvětlila, co pro ni projekt znamená. (Řeháček, 2013)

Dle D. Locka (2014) je účelem projektového řízení plánovat, organizovat a kontrolovat všechny aktivity, aby byl projekt co nejúspěšněji dokončen navzdory všem obtížím a rizikům. Zde se objevují „populární“ slova tzv. deliverables (očekávané přínosy projektu) a stakeholders (organizace a lidé, kteří mají signifikantní zájem na projektu a jeho výstupech). Francis Hartman věří v to, že úspěšný projekt je ten, jehož všichni stakeholderi jsou spokojeni. Ne vždy je toto možné, ale je to dobrá připomínka.

Pokud by se vycházelo z obecných definic managementu, došlo by se ke snazšímu pochopení rozdílů mezi běžným pojetím managementu a projektového managementu. První definice projektového managementu, podle světově uznávaného teoretika projektového managementu profesora Harolda Kerznera, říká, že projektový management je souhrn aktivit spočívajících v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společnosti s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů. Druhá

teorie vychází z největšího a nejuznávanějšího světového profesionálního sdružení projektových manažerů, PMI neboli Project Management Institute. Dle PMI je projektový management aplikace znalostí, schopností, nástrojů a technologií na aktivity projektu tak, aby byly splněny požadavky projektu. (Svozilová, 2016)

V dnešní době přechází mnoho organizací k užívání projektového managementu. Proto je velice důležité si uvědomit, že projektový management se liší od operativního řízení, v liniově řízené společnosti, zejména svou dočasností a přidělením zdrojů pro jeho realizaci podle potřeb daného projektu. Pokud bylo u projektu dosaženo cílů, kterých se mělo dosáhnout, projekt končí. Pokud bylo dosaženo cílů u operativního řízení, jsou nastaveny nové cíle a práce jednotky pokračuje. V kombinaci s předchozími definicemi lze dojít k logickému závěru, že úspěšný projektový management může být definován jako dosažení plánovaného cíle projektu, a to při dodržení časového limitu, předpokládaných nákladů nebo jiných čerpaných zdrojů, s dosažením požadovaného cílového výkonu nebo úrovně technologie a s akceptací zákazníka projektu. (Svozilová, 2016)

Mezi potencionální výhody projektového managementu lze řadit následující (Svozilová, 2016, s. 62):

- Ke všem aktivitám v projektu jsou přiřazeny role a odpovědnosti bez ohledu na případné změny personálního složení.
- Je jasně definován čas a náklady projektu.
- Realizační zdroje projektu jsou přiděleny do projektu na dobu jeho trvání a poté jsou uvolněny pro jiné projekty nebo spotřebovány, což umožňuje větší míru flexibility a efektivity ve využívání těchto zdrojů.
- Je sledován skutečný průběh projektu oproti plánu, což umožňuje v průběhu projektu definovat odchylky oproti plánu a efektivně směřovat korektivní akce.
- Systém rozdělení odpovědností za řízení projektu a pravidla eskalace problémů umožňují plynulé řízení, a to bez nutnosti nadměrného dohledu zákazníka nebo sponzora projektu.
- Principy řízení napomáhají k získání souhlasu, k naplnění nebo překročení plánovaného cíle projektu.
- Systémový přístup k řízení projektů generuje celou řadu informací a zkušeností, které se mohou použít pro realizaci dalších projektů.

Projektové řízení má i své problematické stránky, které zapříčiňují celou řadu situací, které jsou obtížně předvídatelné a často jsou pro každého projektového manažera výzvou. Úspěšné řešení těchto situací záleží na zkušenostech, připravenosti a talentu projektového manažera. Za zmínku stojí následující (Svozilová, 2016, s. 62):

- komplexní rozsah projektů a zařazení projektu do hierarchie projektů, které jsou součástí komplexního programu;
- v průběhu realizace projektu se často objevují specifické požadavky zákazníka projektu;
- organizační změny v organizaci, které mohou nastat v průběhu projektu;
- složitě předvídatelné vnější vlivy a rizika projektu;
- technologické změny;
- plánování a oceňování projektu v předstihu před vlastní realizací.

3.1.1 Stručná historie projektového řízení

Poprvé se o projektovém řízení (projektovém managementu), případně o roli projektového manažera, začalo hovořit někdy po druhé světové válce, a to jako o oblasti managementu. Už v dávných dobách však probíhalo mnoho akcí, které měly projektový charakter. Skvělým příkladem mohou být například starověké stavby monumentů, kostelů, chrámů apod. nebo různá vojenská tažení. Už v té době byly rozvíjeny techniky, postupy a metody pro zvládnání těchto složitých a komplexních akcí. (Doležal, 2023)

Ještě v polovině 20. let, kdy doba nebyla tak rychlá a nepředvídatelná jako dnes, se ve většině oborů dalo vcelku úspěšně plánovat na několik let dopředu s určitou mírou stability. Byl čas na to, aby bylo vše dobře promyšleno, naplánováno, zorganizováno a až poté byla spuštěna realizace, která sice ještě obsahovala změny oproti původnímu plánu, ovšem tyto změny nebývaly zcela zásadní. Tento přístup se nazývá prediktivní neboli vodopádový, „klasické“ postupy projektového řízení vznikly právě pro tento přístup, který je založen na racionalismu. (Doležal, 2023)

Během šedesátých let 20. století lze pozorovat snahy o vznik mezinárodní standardizace v oblasti projektového řízení. Tato snaha byla vyústěním vzniku mezinárodních projektů, projektových týmů a potřebou se domluvit a efektivně spolupracovat. Vše bylo řízeno v prediktivním pojetí, mimo jiné i proto, že se ve velké většině jednalo o projekty z oborů investiční výstavby, státem financované projekty (NASA) apod. S nástupem IT a jeho čím dál větším významem, prakticky ve všech oborech, se začal

prediktivní přístup ukazovat jako nefunkční a neefektivní. Už v sedmdesátých, osmdesátých a devadesátých letech 20. století se pro daný kontext objevily tzv. agilní přístupy, které jsou založené na empirismu. Největšího rozmachu dosáhly až po roce 2000 se vznikem agilního manifesta. (Doležal, 2023)

Stručný přehled od roku 1900 do roku 1949

Rapidně rozvíjející se industrializace a poptávka po výrobě zbraní a munice v první světové válce vedla ke zrodu vědců v oblasti managementu a průmyslového inženýrství, jakými byli například Elton Mayo a Frederick Winslow Taylor, kteří studovali produktivitu zaměstnanců v továrnách. Henry Ford se svým legendárním automobilem, Ford Model T, zavedl pásovou výrobu. Henry Gantt, který pracoval pro Taylora, vyvinul své dnes již proslulé diagramy, které jsou důležité zejména pro projektové manažery. Tyto diagramy jsou stále populární a používané dodnes. Hrubá metoda kritické cesty byla vytvořena před rokem 1950, ale bohužel zůstala nedoceněna. V době, kdy neexistovaly počítače byla metoda kritické cesty nepružná vůči změnám, zdlouhavá při zavádění do pracovních schémat a tudíž nepraktická a obtížně použitelná. (Lock, 2013)

Stručný přehled od roku 1950 do roku 1969

Metoda kritické cesty se v tomto období začala mnohem více využívat, a to díky nástupu digitálních počítačů, které usnadnily a zrychlily její aktualizaci a zpracování. Americký obranný průmysl a Du Pont byly prvními organizacemi, které začaly tento mocný nástroj pro plánování a rozvrhování využívat a rozvíjet. Ostatní průmyslové a výrobní organizace také rychle rozpoznaly přínosy této nové metody. Bohužel počítače byly v této době extrémně drahé, velké a musely mít i vlastní klimatizovanou místnost. Až na ty největší organizace si je ostatní firmy nemohly dovolit. Projektové řízení se stalo uznávanou pracovní náplní, i když ještě ne respektovanou pracovní pozicí. (Lock, 2013)

Stručný přehled od roku 1970 do roku 1979

V tomto období došlo k rychlému rozvoji informačních technologií neboli IT. Klasické projektové řízení probíhalo stále stejným způsobem, ale s větším množstvím dostupných softwarů, které byly určeny pro řízení projektů. Role IT softwarů se stala v projektovém řízení mnohem více uznávanou. Celkové rozšíření IT přineslo na trh práce jiný typ projektových manažerů. IT projektoví manažeři byli lidé, kteří neměli zkušenosti

s plánováním a rozvrhováním. Místo toho měli technické a mentální dovednosti potřebné k tomu, aby mohli vést týmy pracující na IT projektech. Tito IT projektoví manažeři byli většinou seniorní systémoví analytici a jedna z jejich hlavních charakteristik byla vzácnost. Vysoká poptávka po službách IT projektových manažerů vedla k jejich častému kariérnímu skoku a rychlému vzestupu ve mzdovém žebříčku. V této době také docházelo k rozvoji profesních organizací projektového řízení. (Lock, 2013)

Stručný přehled od roku 1980 do roku 1989

Během této dekády se stali projektoví manažeři mnohem méně závislími na IT odbornících. To bylo způsobené tím, že mohli využívat vlastní desktopové počítače, na kterých fungovalo mnoho softwarů pro projektové řízení. Grafika se výrazně zlepšila, tiskárny, které byly dostupné v kancelářích, mohly poskytovat komplexní a barevné grafy. Nicméně tempo růstu produktivity neodpovídalo tempu rozvoje technologií, jak se očekávalo, protože manažeři byli více zainteresovaní do technologií samotných než do práce, kterou měli řídit. To v podstatě znamenalo, že projektoví manažeři se učili jak být „počítačově gramotní“, aby mohli být méně závislí na IT odbornících. Zpracování dat se dramaticky zrychlilo, což znamenalo, že pro nové projekty mohly být harmonogramy mnohem rychleji připraveny a spuštěny. Harmonogramy mohly být aktualizovány okamžitě, aby reflektovaly informace o progresu a změnách v projektu. (Lock, 2013)

Stručný přehled od roku 1990 do roku 2000+

Všichni dodavatelé softwaru nakonec rozpoznali, že je potřeba jejich produkty udělat kompatibilní s Microsoft Windows. Samotný Microsoft představil program pro řízení projektů, který se nazývá Microsoft Project a zařadil ho do svého Office balíčku. Po sérii chyb, které byly pozdějšími verzemi odstraněny, se Microsoft Project stal jedním z nejpoužívanějších nástrojů pro projektové řízení. V dnešní době se lidé mnohem více zaměřují na predikci rizikových událostí a plánují si strategie mitigace těchto neočekávaných událostí. Nesmírně důležitá je síla komunikace, která je umožněna přes satelity a internet, což umožňuje účinně přenášet řeč, zprávy, nákresy, harmonogramy a ostatní dokumenty prakticky okamžitě téměř odkudkoliv kamkoliv na světě. Projektové řízení se už nyní nerozděluje na průmyslové projekty a IT projekty. Existuje zde široce vítaná shoda s tím, že projektové řízení může posílit plánované změny v organizaci, aby se dosáhlo očekávaných přínosů. (Lock, 2013)

Stručný přehled po roce 2020

Období po roce 2020 je výrazně odlišné oproti 20. století, ve kterém vznikala celá řada technik prediktivního přístupu. Dnešní svět je velice rychlý, nepředvídatelný, dynamický a vzájemně provázaný. Hovoří se o VUCA světě, což vychází ze čtyř anglických slovíček – volatile, uncertain, complex, ambiguous neboli nestálý, nejistý, složitý a nejednoznačný. Společnost zřejmě prošla bodem zvratu digitální technologické revoluce, kde jsou nastolovány nové byznys modely a pro celou ekonomiku jsou určující hráči, kteří ještě před pár lety neexistovali. Pravděpodobně nejtěžší je uvědomění si faktu, že v podstatě každý byznys je dnes do značné míry softwarový či informační, nebo je touto oblastí silně ovlivněn. V dnešním IT světě je nesporné, že organizace, která se nestane do značné míry agilní, založená na dodávání hodnoty se zákazníkem v centru dění, a to velmi rychle, nepřežije nebo bude jen živořit. Toto se v dnešní době týká i jiných oborů než jen ryze IT – například osobní doprava (Uber), logistika, ubytování (Booking, AirBnB), televizního, video a hudebního průmyslu (Netflix, Spotify), bankovníctví (Revolut) a spousty dalších. (Doležal, 2023)

3.1.2 Definice projektu

Aby bylo možno specifikovat, co je myšleno projektem, bude nutné si stanovit výchozí bod, což je definice projektu. Lidé, až příliš často, nazývají projektem jakoukoliv práci nebo činnost, kterou vykonávají. Ovšem projekt má velice specifickou definici. Pokud soubor úkolů nebo prací, které mají být vykonány, nesplňují definici, tak nemohou být nazývány projektem. (Wysocki, 2013)

Neexistuje jednotná definice projektu, která by byla univerzálního a mezinárodně uznávaná, byť v mnoha ohledech se používané definice překrývají. Je důležité alespoň uvést základní definice projektu dle předních světových teoretiků nebo mezinárodně uznávaných sdružení projektového řízení. Za nejkompexnější definici lze považovat vymezení H. Kerznera: *„Projekt je jakákoliv množina aktivit a úkolů, které mají specifický a jasný cíl, mají definovaný počátek a konec, finanční limitaci, spotřebovávají lidské zdroje a jiné než lidské zdroje a jsou multifunkcionální.“* Dle normy ISO 10006 je projekt *„jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s daty zahájení a ukončení, prováděný pro dosažení předem stanoveného cíle, který vyhovuje specifickým požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.“* (Řeháček, 2013, s. 15)

Definice projektu dle PMI: „Projekt je časově ohraničené úsilí, směřující k vytvoření unikátního produktu nebo služby, na němž se podílí více lidí, spojených na dobu trvání projektu do tzv. projektového týmu.“ (Doležal, 2023, s. 29)

Podle Jonathana L. Portnyho (2022, s. 11) je projekt dočasně prováděný výkon nebo snaha za účelem vytvoření unikátního produktu, služby nebo výsledku. Jakýkoliv projekt, ať už velký nebo malý, musí splňovat tři základní komponenty:

- **specifický scope (rozsah)** - požadovaný výsledek nebo produkt,
- **harmonogram** – stanovený datum začátku a konce projektu,
- **požadované zdroje** – potřebný počet lidí, prostředků a dalších podpůrných prvků, např. počítačové softwary a hardwary, laboratorní prostory a výrobní zařízení.

Podle Doležala (2023, s. 27) z mnoha různých definic vyplývá, že jejich význam je více či méně totožný. Proto v průběhu času vznikla i takzvaná projektová kritéria:

- **Jedinečnost cíle:** nejedná se o akci, která je rutinně opakovaná, odlišnosti mohou být v prostředí, lokalitě, personálním obsazení apod.,
- **Vymezenost:** termín – začátek a konec, rozpočet, zdroje, legislativa apod.,
- **Potřeba realizace projektovým týmem:** nutná potřeba pracovníků s různými dovednostmi z různých oborů a specializací,
- **Komplexnost a složitost:** problém, kterým se projekt bude zabývat nebude triviální,
- **Nadprůměrné riziko, nejistota:** toto vyplývá z předchozích atributů, specifický cíl se ještě v daných podmínkách nedělal, je omezený čas, zdroje i rozpočet, podílí se na něm celá řada lidí a vše je složité, tudíž je velice pravděpodobné, že se něco pokazí.

3.1.3 Program

Většina projektových manažerů obvykle vede více než jeden projekt zároveň. Potýkají se pak s jedinečnými problémy, se kterými by se při řízení pouze jednoho projektu ani neselekali. Vztahy mezi projekty, které jeden projektový manažer řídí, se mohou výrazně lišit. Program obvykle zahrnuje několik projektů, které vedou k dosažení jednoho výsledku. (Heagney, 2016)

Programy někdy též nazývané multidimenzionální projekty, jsou jedním z dalších výrazných trendů moderního projektového řízení. Na rozdíl od maticových projektových struktur, kde se jedná o soubor současně běžících projektů v různých fázích jejich životního cyklu, jde o rozsáhle členěné soustavy projektů a subprojektů, jejichž jednotlivé části se sice mohou nacházet v různých stádiích životního cyklu, ale mají navíc nějaký prvek, který je tematicky spojuje. Jedním z příkladů programu může být strategický cíl podnikového plánu, rozsáhlý investiční záměr nebo vývoj komplikované technologie. (Svozilová, 2016)

Dle standardu IPMA verze 4 je program definován takto: „*Program je chápán jako dočasná organizace projektů, které jsou navzájem řízeny tak, aby umožnily provedení změn a dosažení přínosů. Jsou definovány pro dosažení strategického cíle organizace.*“ Naopak standard PMBoK verze 7 od společnosti PMI popisuje program jako definovanou skupinu souvisejících projektů, podprogramů a programových aktivit, které jsou společně koordinovány tak, aby mohly být získány a zároveň nejsou dosažitelné individuálním řízením. Hlavním cílem programového řízení je vzájemný soulad a synergie jednotlivých prvků programu tak, aby byly dosaženy strategické přínosy. (Doležal, 2023, s. 32)

3.1.4 Portfolio

Laicky řečeno projekty a programy dělají věci správně, zatímco portfolio se sestavuje proto, aby se realizovaly ty správné věci. Ve standardu IPMA verze 4 se uvádí: „*Portfolio je chápáno jako soubor projektů nebo programů, které nejsou mezi sebou nutně propojeny, avšak jejich propojení umožňuje optimální využití zdrojů organizace a dosažení strategických cílů organizace při minimalizaci rizika portfolio.*“ Naopak ve standardu PMBoK verze 7 je možné se dočíst: „*Portfolio je skupina programů, projektů nebo činností řízených jako skupina za účelem dosažení strategického cíle.*“ Z obou definic je možné konstatovat, že se shodují s myšlenkou, že portfolio je sestaveno za účelem naplnění strategického cíle. (Doležal, 2023, s. 34)

Portfolio je obvykle tvořeno z projektů a programů, které se považují za strategické a mohou být nezbytné pro přežití organizace. V jednom portfolio by mělo být maximálně deset nebo dvanáct nejdůležitějších projektů, zatímco se ve stejnou dobu může pracovat na mnoha dalších menších projektech. V organizacích může být zároveň několik rozdílných

portfolií. Řízení portfolia je centrální řízení procesů, metod a nástrojů, které používají projektoví manažeři, aby bylo zajištěno, že hodnota portfolia bude maximalizována a projekty budou v souladu se strategickými obchodními cíli. Výbor pro řízení portfolií se skládá ze sponzorů a stakeholderů, jejichž funkcí je určit existující obchodní příležitosti. Pokud existují, vyberou takové projekty, které správně využijí danou obchodní příležitost. Dále určí optimální souhrn lidských a jiných zdrojů na základě zdrojové kapacity, finančních kontrol, řízení rozsahu změn a portfolia řízení rizik. Projektoví manažeři, kteří spravují portfolio projektů obvykle reportují stejně jako sponzoři stav portfolia výboru pro řízení portfolií. (Kerzner, 2017)

3.1.5 Projektové role

Pokud se organizace nachází v primárně prediktivním prostředí, tedy hierarchicky a liniově pojatém, projektové týmy se většinou strukturují následujícím způsobem. (Doležal, 2023)

Zákazník projektu

Každý projekt má svého zákazníka, čímž je myšlena osoba nebo organizace, která si zadala realizaci projektu. Zpravidla se jedná o budoucího uživatele výstupů produktu projektu nebo o investora, pro něhož realizace projektu znamená zvýšení potencionální úspěšnosti na trhu prostřednictvím nového produktu nebo služby. (Svozilová, 2016)

Řídící výbor

Podle Doležala (2023) se řídicí výbor, v angličtině obecně používané označení steering committee, skládá ze zástupců klíčových zainteresovaných stran projektu neboli stakeholderů. Výbor disponuje všemi potřebnými kompetencemi k rozhodování o všech důležitých otázkách v projektu. V řídicím výboru jsou zastoupeny čtyři role:

- **Sponzor projektu, vlastník projektu (project sponsor):** Sponzor je zpravidla formálním nositelem nejvyšší rozhodovací autority v projektu. Jeho autorita je dostatečná k rozhodování o fundamentálních aspektech projektu jako je předmět projektu, rozpočet a časový rámeček projektu. Sponzor je vždy jen jeden. (Svozilová, 2016)

- **Hlavní uživatel projektu (senior user):** Jedná se o roli, která má definovat konkrétní a detailní požadavky, co má být projektem dodáno, přebírá a akceptuje výstupy nebo výsledky projektu. V průběhu provozní fáze je obvykle hlavní uživatel zodpovědný za dosažení přínosů projektu a přímo toto dosažení ovlivňuje. Hlavních uživatelů může být více, ale jen pokud to dává smysl. (Doležal, 2023)
- **Hlavní dodavatel (senior supplier):** Tato role představuje osobu, která přímo řídí nebo dostatečně kompetenčně ovlivňuje pracovníky v realizačním týmu projektu. V případě interních projektů se může jednat o vedoucího oddělení, ze kterého jsou přidělováni pracovníci projektu. Co se týče dodavatelských projektů, může se jednat o zástupce dodavatele s oprávněním jednat o smlouvě. (Doležal, 2023)

Manažer projektu

Jedná se o klíčovou osobu projektového managementu. Je to osoba, která je v první řadě zodpovědná za koordinaci a vedení projektového týmu a jeho okolí tak, aby bylo dosaženo stanoveného cíle projektu a aby byla dodržována pravidla, která jsou pro řízení projektu nastavena. Manažer projektu řídí změny, rizika, řeší problémy a podává zprávy o postupu řídicímu výboru. Projektový manažer musí velice intenzivně komunikovat se všemi zúčastněnými na projektu, vysvětlovat, identifikovat změny, předávat informace, synchronizovat atd. Musí zajistit, aby vše bylo produktivní a efektivní. (Doležal, 2017)

Projektový tým

Projektový tým je hlavním výkonným článkem projektu. Je to skupina osob, která se svou realizací podílí na splnění cílů projektu a po dobu projektu se zodpovídá řízení projektového manažera, a to v rozsahu času, který byl přidělen, nebo určité pracovní kapacitě v rámci přidělených oprávnění a odpovědností. (Svozilová, 2016)

3.2 Životní cyklus projektu a jeho fáze

V projektovém řízení existuje mnoho rozdílných rámců, modelů a filozofií pro organizaci životního cyklu projektu. Na základě typu vykonávané práce nebo organizační a firemní kultury organizace se může stát, že jeden model životního cyklu bude více vyhovovat danému projektu oproti jiným modelům. Dále je nutné zmínit, že žádný model životního cyklu projektu se nehodí pro všechna prostředí. V reálném životě se může stát, že životní cyklus vašeho projektu je unikátní. Proto v této oblasti existuje celá řada definic životního cyklu projektu, a tudíž neexistuje shoda mezi teoretiky a hospodářskými sektory. (Fielding, 2022)

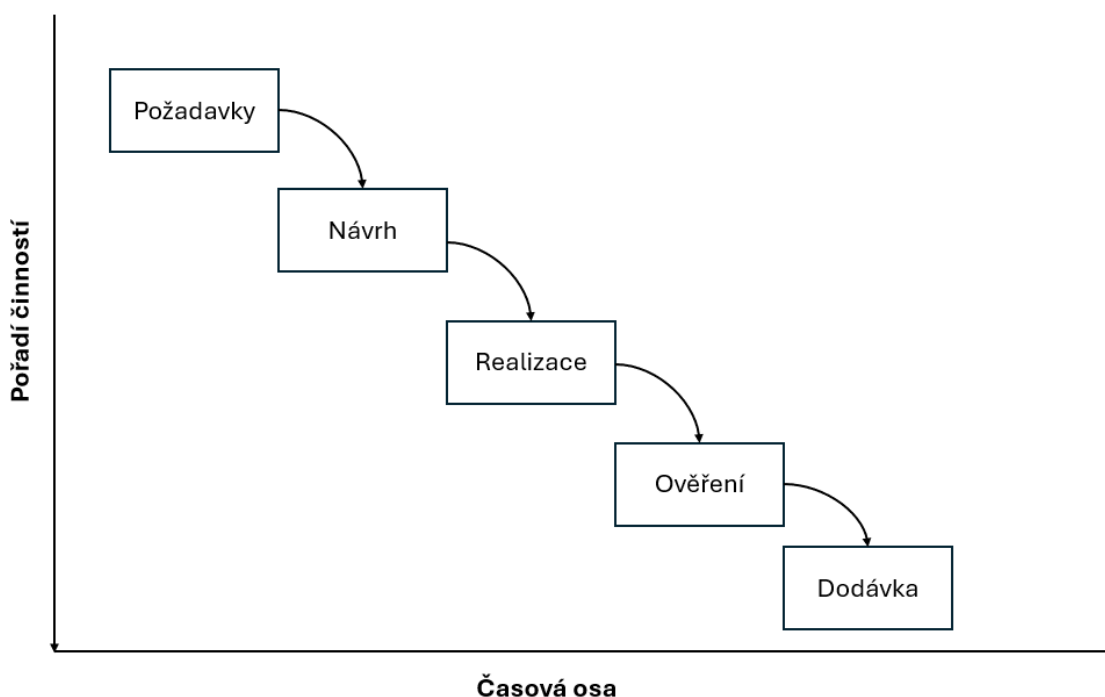
Dle Doležala (2023) se může uvažovat o pěti základních modelech životního cyklu projektu, které jsou schopné různé míry flexibility. Nejvíce prediktivním přístupem je **Waterfall (vodopád)**. Tento model předpokládá, že jakmile se dokončí jedná fáze, tak je vyřešena a není důvod se k ní vracet. Toto se v praxi stává velmi zřídka. Proto je velice důležité, v případě využití tohoto modelu, věnovat se detailněji procesu řízení změn a rizik. Přístup, který předpokládá postup, při kterém se nejdříve vybere výsledné řešení, aby se poté mohl odsouhlasit daný směr a který se dále rozpracuje do dalších detailů se nazývá **Iterativní**. Přístup, při kterém se vytváří výsledek po částech se nazývá **Inkrementální**. **Agilní** přístup do určité míry využívá iterativní i inkrementální přístupy. V rámci agility se pracuje v krátkých cyklech neboli iteracích, jež by měly přinést dílčí výsledek, za který by se měla získat zpětná vazba od zákazníka, případně od uživatele. V tomto přístupu je kladen velký důraz na výraz hodnota, protože je zde snaha o to, aby se nejdříve vytvářely ty části projektu, které mají nejvyšší hodnotu. Poslední přístup je **Hybridní** přístup. V čase nebo rozsahu kombinuje různé prvky z výše uvedených. Například fáze vývoje nějakého produktu může být agilní, zatímco fáze výroby bude prediktivní.

3.2.1 Životní cyklus prediktivního vývoje

Prediktivní neboli waterfallový model životního cyklu projektu je pravděpodobně ta nejstarší a nejpřirozenější forma projektového plánování. Tato metoda je ve velice „ryzí“ podobě dokonce zmíněna i v bibli. Zjednodušeně řečeno, tato metoda je o postupném plánování činností vedoucích k dokončení úkolu, pokud je u projektu možné shromáždit odpovídající, úplné a přesné požadavky, se kterými všichni souhlasí, je dána představa, co bude potřeba k dokončení každého úkolu a projekt konstruuje něco ve fyzickém/fyzikálním slova smyslu, je možno postupovat podle následujících kroků (Fielding, 2022, s. 78):

- shromáždění kompletních požadavků a získání souhlasu všech s danými požadavky,
- návrh a vypracování plánu, čeho má být dosaženo a jak toho má být dosaženo,
- vytvoření/realizace plánu,
- ověření/potvrzení pravdivosti plánu,
- udržování/dodávání toho, co bylo vybudováno.

Obrázek 1 - Prediktivní přístup



Zdroj: vlastní zpracování dle (Fielding, 2022)

Prediktivní projekt lze jako celek z manažerského a časového hlediska rozdělit na několik fází, které dávají dohromady životní cyklus řízení projektu. V nejobecnějším pojetí lze projekt rozdělit na tři fáze (Doležal, 2023, s. 38):

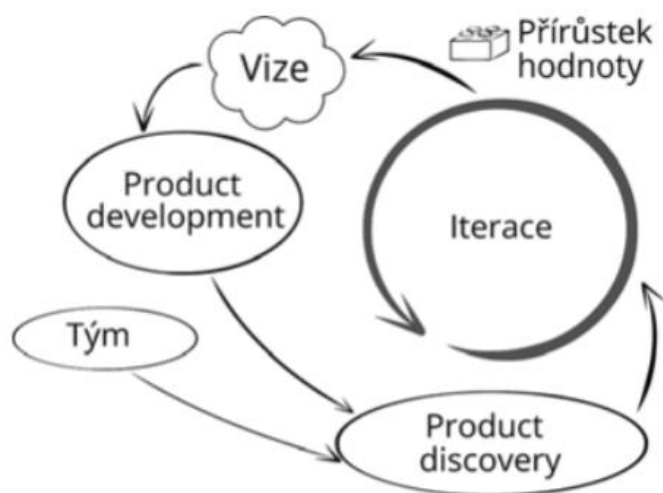
- **Předprojektová fáze:** V této fázi vzniká myšlenka projektu, její pověření, zpracovává se logický rámec a business case, je prozkoumávána proveditelnost projektu, navrhuje se optimální způsob realizace projektu a udává se doporučení o proveditelnosti či neproveditelnosti projektu. Po schválení studie se čeká na okamžik spuštění projektu a tím končí předprojektová fáze.
- **Projektová fáze:** Tato fáze se rozděluje na čtyři dílčí fáze. Po určitém čase je projekt spuštěn fází „zahájení“. Je zpracována základní listina projektu tzv. project charter. Po sestavení základního řídicího týmu projektu a definování základních parametrů je přistoupeno k další fázi „plánování“. V této fázi se definuje plán řízení projektu, který obsahuje minimálně přijatelný rozsah projektu neboli WBS a harmonogram projektu. Po schválení a ukončení plánování následuje fáze „realizační“. V této fázi probíhá reporting, sledují se činnosti projektu a vše ostatní spojené s realizací, včetně předávání a akceptací výstupů. Poslední fáze je „ukončovací“, kdy dochází k uzavření všech procesů a tvorbě závěrečné zprávy.
- **Poprojektová fáze:** Tato poslední fáze se zaměřuje na vyhodnocení, provoz a realizaci přínosů projektu. Dokumentace by měla obsahovat tzv. lessons learned, česky poučení či lekce. Lessons learned obsahují identifikaci pozitivních či negativních zkušeností v rámci projektu, analýzu příčin problémů nebo úspěchů, doporučení pro budoucí projekty, popis postupů a osvědčených praktik, sdílené zkušenosti projektového týmu a zpětnou vazbu stakeholderů.

3.2.2 Životní cyklus agilního projektu

V případě agilního projektu lze také mluvit o jeho životním cyklu, protože i zde musí nejdříve vzniknout námět nebo vize. Obojí je ověřováno a poté rozhodnuto, zdali jsou realizovatelné či nikoliv. Tato fáze se obvykle nazývá product development. Product development nemá za cíl určit přesné zadání projektu, ale spíše vybírá směr, kterým se vydat, aby vše dávalo smysl. Úkolem pro organizaci, jakožto nositele projektu, je najít tým, kterému může daný projekt svěřit. Po sestavení týmu musí proběhnout bezprostřední příprava před realizací, tzv. úvodní product discovery. Když je vybrán už i daný směr může

se začít provádět úvodní storymapping, což je např. počáteční naplnění backlogu. Poté už dochází k vlastní iterativní realizaci, jejíž výstupy mohou změnit vše včetně úvodní vize. (Doležal, 2023)

Obrázek 2 - Životní cyklus agilního projektu



Zdroj: (Doležal, 2023, s. 43)

3.3 Specifické oblasti řízení projektů

Je naprosto zásadní zdůraznit, že celkový úspěch projektu závisí na úrovni a kvalitě koordinace řízení jednotlivých procesních skupin, tedy na jejich integraci. Definice řízení projektu říká, že se jedná o specifickou skupinu procesů s relativně omezenou dobou trvání, která je zaměřená na splnění stanovených cílů projektu s omezenými zdroji. Integrované řízení projektu se zakládá na vyrovnaném propojení cílů projektu a všech dílčích aktivit, úkonů a činností procesních skupin do jednotného systému postupů, přístupů a metod. Řízení projektu je velice komplikovaným procesem, pokud by se zjednodušil pohled jen na iniciační, plánovací, koordinační a kontrolní fázi, tak by pozornosti mohly uniknout důležité souvislosti a vazby ve vývoji jednotlivých specifických oblastí projektu. Specifické oblasti projektu jsou, např. řízení komunikace, rizik, kvality, stakeholderů, změn, času, lidských zdrojů, nákladů apod. (Svozilová, 2016)

3.3.1 Řízení komunikace projektu

Podle Hindeho (2018) přístup k řízení komunikace v projektu popisuje, jak budou navzájem komunikovat externí stakeholdeři a projektový tým. Nastavení komunikace mezi všemi zainteresovanými stranami je zcela zásadní. Na začátku projektu je důležité promyslet a stanovit, jak bude komunikace v týmu probíhat, jak se bude ověřovat, že zvolený přístup je správný a jakým způsobem se zajistí, že všichni dostanou relevantní informace včas. Za vytvoření přístupu řízení komunikace v projektu je zodpovědný projektový manažer, který bude spolupracovat s projektovou komisí (project board) a externími stakeholdery, aby zajistil, že zvolený přístup bude splňovat komunikační požadavky obou stran. Projektový manažer by měl pravidelně revidovat řízení komunikace.

Podle Řeháčka (2013) je důležité, aby každý, koho se projekt týká byl připraven komunikovat v „jazyce“ daného projektu a zároveň musí chápat, jak jednotlivé komunikační kanály ovlivňují projekt jako celek. Řízení komunikace v rámci projektu lze členit na čtyři procesy:

- **Plánování komunikace** – spočívá v určování informačních a komunikačních potřeb zainteresovaných stran, tedy kdo tyto informace potřebuje, jak mu budou informace předávány a kdy je potřebuje.
- **Šíření informací** – znamená včasné poskytování informací zainteresovaným stranám.
- **Vykazování výkonů** – je sběr a šíření informací o výkonech. Tento proces zahrnuje vykazování stavu, srovnávání postupu a předpovídání.
- **Administrativní uzavírání** – zde se vytvářejí, shromažďují a šíří informace s cílem formálně uzavřít projekt nebo jeho fázi.

Řeháček (2013) považuje komunikaci za obecnou dovednost vedení a řízení, která zahrnuje další znalosti:

- výběr sdělovacích prostředků – písemná či ústní komunikace, psaní neformálních poznámek či oficiálních zpráv apod.,
- styl psaní – výběr klíčových slov, slovesného rodu, struktury vět apod.,
- techniky reprezentace – návrhy audiovizuálních pomůcek apod.,

- techniky řízení jednání – příprava programu, způsob řešení sporů, překážky komunikace apod.

Komunikační plán

Dle Oškrdala a Douceka (2014) je nedílnou součástí řízení komunikace příprava a realizace komunikačního plánu projektu. Jedná se o jeden ze základních nástrojů pro řízení očekávání zúčastněných stran, tedy všech osob, skupin osob nebo institucí, které mají zájem na projektu a mohou ho ovlivňovat přímo nebo nepřímo. Zúčastněné osoby mohou být projektem ovlivněny. Sestavení komunikačního plánu má pět základních kroků:

- 1. Identifikace zúčastněných stran:** Hlavním cílem je identifikovat všechny, kteří splňují definici zúčastněných stran. Existuje několik způsobů jak zúčastněné strany identifikovat, ale nejvíce osvědčenou formou je týmový brainstorming.
- 2. Analýza zúčastněných stran:** Cílem je porozumět zájmu, vlivu a postoji zúčastněných stran vůči danému projektu.
- 3. Nastavení pravidel komunikace a stanovení komunikačního plánu:** Pokud bude správně porozuměno zájmu, vlivu a postoji zúčastněných stran, může být vhodně nastaven obsah a forma komunikace, který bude zacílen na dosažení spokojenosti zúčastněné strany.
- 4. Realizace komunikačního plánu:** Zúčastněným stranám musí být informace předávány aktivně, včasné a v ideálním rozsahu, a to vše v souladu se stanoveným plánem.
- 5. Monitorování zúčastněných stran:** Pomocí aktivně získávané zpětné vazby je nutné komunikační plán v případě potřeby opakovaně upravovat.

Tabulka 1 - Analýza zúčastněných stran

Základní informace		Kontaktní informace				Stakeholder analýza			Týmy
Jméno	Role	E-mail	Mobil	Organizační zařazení	Pozice	Vliv	Zájem	Postoj	Řídící výbor
[Příjmení a jméno]	[Role v rámci projektu]	[Mail]	[Telefonní číslo]	[Útvar v rámci organizace]	[Liniová role]	[1-10]	[1-10]	[Příznivec, odpůrce,...]	[Ano/Ne]

Zdroj: vlastní zpracování dle (Oškrdal, Doucek, 2014)

3.3.2 Řízení rizik

Projekt je ve svém průběhu provázen vysokou mírou nejistoty, a proto je řízení rizik a příležitostí neustálým procesem, který se odehrává v průběhu všech fází životního cyklu projektu, tedy od počátku až po ukončení projektu. Znalosti týkající se řízení rizik a příležitostí, které byly získané v průběhu projektu a zkompletované při jeho ukončení, pak významně přispívají k úspěchu projektů budoucích. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012)

Definice rizika

Podle Bentleyho (2022) standard PRINCE2, od organizace Axelos, označuje riziko jako budoucí událost, která pokud nastane, může mít vliv na výsledek projektu.

Podle standardu PMBoK, od organizace PMI (Project Management Institute), je riziko nejistá událost nebo podmínka, která pokud nastane, má pozitivní nebo negativní dopad na cíl projektu. (Weaver, 2008)

Za riziko je dle standardu ICB, od společnosti IPMA, považována nejistá událost nebo podmínka, která pokud nastane, má negativní dopad na cíl projektu. V pojetí IPMA není správně označovat riziko za nejistou událost s pozitivním dopadem. (Doležal, Máchal, Lacko, 2012)

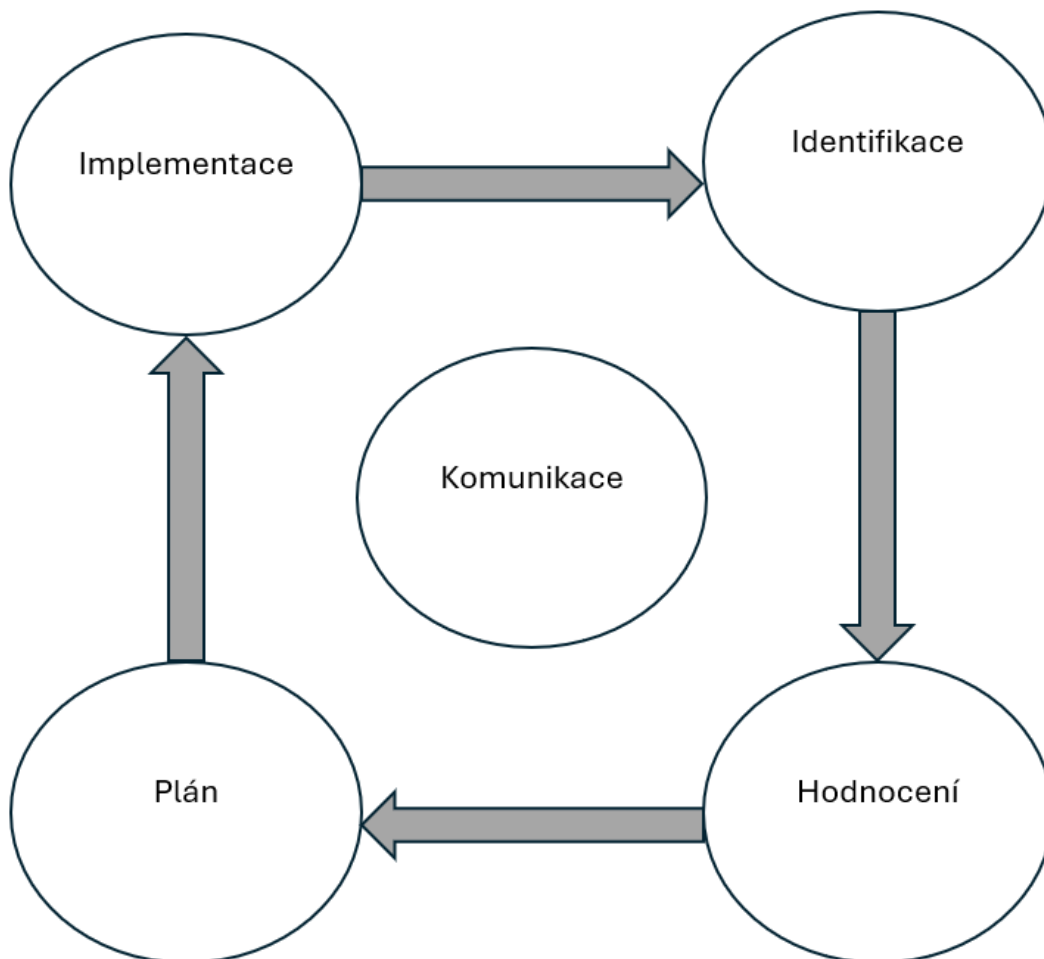
Proces řízení rizik dle PRINCE2

Podle Bentleyho (2022) se do procesu řízení rizik zahrnuje identifikování, vyhodnocení a kontrola nejistoty, aby se zvýšila schopnost projektu uspět. I když bylo už výše zmíněno, že řízení rizik je opakující se proces, je možné říct, že obsahuje těchto pět základních částí:

- **Identifikace rizik:** Na základě obecných charakteristik projektu a prostředí, do kterého spadá, musí být identifikován kontext rizik a rozhodnuto, jak moc rizikový projekt může být. Poté následuje identifikace jednotlivých rizik projektu.
- **Hodnocení rizika:** V tomto kroku se nejdříve provádí odhad pravděpodobnosti výskytu, dopadu a proximity jednotlivých rizik projektu. Dále se vyhodnocuje celková rizikovost daného projektu.
- **Plánování:** Dalším krokem v procesu řízení rizik je plánování jedné nebo více odpovědí na rizika, která byla projektovým týmem identifikována.

- **Implementace:** V rámci implementace shromáždí projektový manažer všechny vhodné nápady, které byly vytvořeny k odpovědím na rizika a uvádí je do činnosti.
- **Komunikace:** Dobrá komunikace je zásadní pro projektový tým, aby řízení rizik mohlo být efektivní. Nejedná se o oddělený krok, protože komunikace musí být propojena ve všech krocích řízení rizik. Projektový manažer musí zajistit širokou a vyváženou perspektivu při identifikaci a hodnocení rizik a následném plánování odpovědí na tato rizika. Toto znamená, že se projektový manažer bude dotazovat na názor všech členů projektového týmu a ostatních stakeholderů, aby mohlo být řízení rizik efektivně řízeno a monitorováno. (Hinde, 2018)

Obrázek 3 - Proces řízení rizik dle PRINCE2



Zdroj: vlastní zpracování dle (Hinde, 2018)

Proces řízení rizik dle dalších standardů a norem

Z pohledu rizikového inženýrství, tedy obecně dle normy ČSN 31 000, zahrnuje řízení rizik následující procesy (Doležal, 2023, s. 266):

- stanovení kontextu,
- identifikace rizik,
- analýza rizik,
- hodnocení rizik,
- ošetření rizik,
- monitorování a přezkoumávání,
- komunikace a konzultace.

V rámci projektového řízení jsou obvykle procesy „komunikace a konzultace“ a „stanovení kontextu“ upozaděny, protože se předpokládá, že jsou dostatečně řešeny v jiných oblastech řízení projektu. Procesy pro řízení rizik, jak je definoval PM BoK od PMI dobře korelují s normou ČSN 31 000. Procesy jsou následující (Doležal, 2023, s. 267):

- plánování řízení rizik,
- identifikace rizik,
- kvalitativní analýza rizik,
- kvantitativní analýza rizik,
- plánování odezvy na rizika,
- sledování rizik.

Společnost IPMA ve svých standardech neuvádí konkrétní proces pro řízení rizik, ale stanovuje proces řízení rizik a příležitostí jako technické kompetence. Pro posouzení rizik projektu lze použít dvě skupiny metod (Máchal, Kopečková, Presová, 2015, s. 144):

- kvalitativní – tyto metody používají pro stanovení pravděpodobnosti a ztráty slovní hodnoty
- kvantitativní – tato skupina metod používá pro stanovení pravděpodobnosti a ztráty číselné hodnoty.

3.3.3 Řízení kvality projektu

V kontextu projektového managementu není vůbec jednoduché jednoznačně popsat, co vlastně kvalita znamená. Každý jednotlivec má pocit, že ví, nebo alespoň cítí, co pro něj osobně kvalita nebo nekvalita znamená, bohužel i tak většina pokusů o definici vykazuje určité formulační potíže. Dle PMBoK kvalita znamená stupeň vyhovění standardům nebo požadavkům, dle ISO9000 se jedná o souhrn vlastností a charakteristik produktu nebo služby, které jsou schopny uspokojit vyslovené nebo předpokládané potřeby, podle CMMI je kvalita schopnost souboru znaků předmětu, služby, jejich části nebo procesu uspokojit požadavky zákazníka. Jiné definice pracují s vykonáním něčeho napoprvé nebo s vyhověním účelu. Ve své podstatě mají všechny tyto varianty pravdu, bohužel žádná není tak výstižná, aby mohla být označena za jednoznačnou definici. (Svozilová, 2016)

Definice kvality dle PRINCE2 je sice delší a složitější na zapamatování, ale pro úplnost zní následovně: stupeň, do jakého soubor inherentních charakteristik výrobku, služby, procesu, osoby, organizace, systému nebo zdroje splňuje požadavky. Ve zkratce, kvalita je vše o vytvoření něčeho, co bude vhodné pro daný účel. (Hinde, 2018)

Dle Bentleyho (2022) jakékoliv aktivity spojené s kvalitou v projektu musí začínat tím, že je zjištěno, jaká jsou očekávání zákazníka ohledně kvality. Toto by už mělo být popsáno při vybírání projektového přístupu a sestavení charty projektu. Ve většině případů se nedá předpokládat, že zákazník bude vždy chtít produkt perfektní kvality, který bude trvat věčně. Zákazníkově očekávání kvality musí být objasněno už hned na začátku projektu v mandátu projektu. Pokud nejsou očekávání dostatečně jasná, má projektový manažer povinnost vyjasnit očekávání během přípravy popisu plánu. Je nesmírně důležité, aby všechna očekávání ohledně realizace, spolehlivosti, flexibility, udržitelnosti a schopnosti byla vyjádřena v měřitelných termínech. Akceptační kritéria jsou měřitelné specifikace, které jsou vyžadované u konečného produktu, aby mohl být akceptován zákazníkem nebo konečným uživatelem. Tyto měřitelné specifikace jsou vytvořeny na začátku projektu, jsou používané zákazníkem, který se na ně může odvolat během aktivity vyhodnocení projektu. PRINCE2 nabízí oblasti, ve kterých mohou být akceptační kritéria zvažována:

- vzhled,
- kapacita,
- přesnost,

- dopředu stanovené termíny,
- nadřazené funkce,
- úrovně realizace,
- dostupnost (za jakou dobu může být produkt používán),
- spolehlivost,
- bezpečnost,
- náklady na vývoj,
- náklady na provoz,
- požadovaná úroveň personálu, který bude provozovat konečný produkt.

Podle Doležala (2023) se plánování a řízení kvality v rámci projektu zaměřuje na tři hlavní oblasti/procesy:

- **Plánování řízení kvality** (Plan quality management): V této oblasti bude stanoveno, které požadavky a normy kvality se vztahují na daný projekt, a jak bude ověřeno, že daný projekt splňuje požadavky a zvolené standardy. Za tím účelem je vypracován plán řízení kvality projektu jako součást plánu řízení projektu.
- **Ujišťování se o kvalitě (potvrzení kvality, ověřování kvality)** (Perform quality assurance): V této oblasti se porovnávají stanovené požadavky na kvalitu, výsledky kontrol kvality a prováděných postupů k ověření, že zvolené kvalitativní standardy a postupy se skutečně používají a dosahují zamýšleného efektu.
- **Kontrola kvality** (Quality control): Jedná se o procesy, které jsou spojené s měřením a zaznamenáváním veličin určených v plánu řízení kvality tak, aby bylo možné vyhodnotit výkonnost a také doporučit nezbytné změny.

Nezbytně nutné je dodržování obecných principů z oblasti řízení kvality, kterými jsou (Doležal, 2023, s. 239):

- **Uspokojení zákazníka:** Tento princip zahrnuje porozumění, definování, vyhodnocení a řízení požadavků tak, aby byla očekávání zákazníka naplněna, a to v souladu s požadavky a uspokojením reálných potřeb službou nebo produktem.
- **Prevence před kontrolou:** Kvalita by v projektu neměla být kontrolována, ale plánována, navrhována a vestavěna do produktů projektu. Náklady vynaložené na

prevenci chyb jsou obecně menší než náklady na nápravu chyb, které byly zjištěny při kontrole nebo během provozu.

- **Neustálé zlepšování:** Základem moderního pojetí řízení kvality projektu je PDCA cyklus (Plan-Do-Check-Act). Modernější verze PDSA (Plan-Do-Study-Act) se více zaměřuje na poučení se a zjištění dříve neznámého (study) než jen na kontrolu (check)
- **Zodpovědnost managementu:** Pro dosažení úspěchu je nezbytně nutné zapojení všech členů projektového týmu. Management, který je zodpovědný za kvalitu, musí být zodpovědný i za zajištění vhodných zdrojů v odpovídajícím množství.
- **Náklady na kvalitu (Cost of quality – COQ):** Do principu patří zejména náklady, které musí organizace vynaložit v souvislosti s neshodnými produkty. Do této kategorie mohou být zařazovány projektové náklady typu reklamací a záručních oprav.

3.4 Agilní přístupy

Agile je iterativní, časově ohraničený přístup pro řízení projektů. Agile se silně zaměřuje na trvalé zlepšování, rychlé dodávání a na hodnotu pro zákazníka. Mělo by být dodáváno často, rychle a zákazník by měl být středobodem veškerého rozhodování, které bude učiněno. Agile může být považován za metodologii nebo rámec. Opravdu důležité je si uvědomit, že Agile je jiný přístup než tradiční projektové řízení. Tento přístup by měl v konečném důsledku pomoci docílit cílů organizace rychleji, včas a v rámci rozpočtu. (Rubio, 2019)

Agilní manifesto

Oficiálně se za počátek Agilu považuje publikace s názvem Agile Manifesto, která byla vydána v únoru roku 2001. Malá skupina amerických vývojářů definovala principy a základy, které obsahuje Manifesto. (Rubio, 2019)

Podle Šochové a Kuncého (2019) Agilní manifesto obsahuje tyto hodnoty:

- **Jednotlivci a interakce před procesy a nástroji:** Obecně známým faktem je, že spolupracující týmy mají lepší výsledky než skupiny individuálně pracujících jednotlivců. Nástroje a procesy pomáhají týmům dosáhnout výsledky, ale nejsou pro jejich úspěch nijak klíčové. Manifest neříká nic o tom, že by procesy a dohody neměly existovat, ani že by týmy měly pracovat bez nástrojů. Týmy by měly mít možnost si nástroje vybrat a používat jen ty, které jím opravdu pomáhají k dosažení potřebného výsledku.
- **Fungující software před vyčerpávající dokumentací:** Mnoho softwarových firem zapomíná na to, že zákazníci preferují praktické seznamování s produktem před teoretickým. Dokumentace je důležitá, ale neměla by převážet hodnotu vlastního produktu. Měla by primárně sloužit jako odkaz na oblasti, které nejsou zcela intuitivní a snadno pochopitelné. Je nezbytné připomenout, že není doporučeno přestat dokumentovat, ale jen dokumentaci omezit na minimum, aby poměr mezi námahou a časem investovaným do psaní dokumentace odpovídal hodnotě, kterou zákazníci z takové dokumentace načerpají.
- **Spolupráce se zákazníkem před vyjednáváním o smlouvě:** Nedílnou součástí byznysu jsou smlouvy, které jsou důležité, ale neměly by být prostředkem

nahrazujícím spolupráci a komunikaci. Už při podpisu smlouvy je doporučeno se zamyslet nad tím, aby se smlouva co nejvíce blížila realitě. Je důležité psát smlouvy, ale neexistuje sebelepší smlouva, která by ochránila organizaci před změnami, které přijdou.

- **Reagování na změny před dodržováním plánu:** Projektové plány jsou důležité a měly by sloužit jako vodítko, ale neměly by řídit „životy“ spolupracujících organizací. Každý plán je někdy změněn a neustálé dodržování původních plánů často vede k mnohem větší katastrofě než jejich postupné přizpůsobování se dané situaci.

Agile vs Waterfall

Agilní manifesto poskytuje užitečné srovnání vůči více tradičním přístupům k projektovému řízení. V následující tabulce je porovnán Agilní a tradiční (Waterfall) přístup v oblasti řízení týmu, plánování práce, správy, řízení ostatních faktorů. (Wright, 2022)

Tabulka 2 - Porovnání agilního a tradičního přístupu projektového řízení

	Waterfall	Agile
Jak je tým strukturován?	Několik profesionálů pracuje v týmu, ale každý má svoji vlastní roli. Když člen týmu dokončí svoji práci, tak ji předá dalšímu kolegovi pro kontrolu, a ten dokončí jeho práci. Tento přístup definuje specifické odpovědnosti, ale může být pomalý kvůli zpoždění v různých fázích projektu, což může vést k přepracování a opakovaným cyklům.	Všichni pracují spolu jako tým, nejsou určeny týmové role, aby se mohlo dosáhnout společného cíle. Jako analogie je často používán ragbyový tým. Jsou zde specialisté, kteří mají specifickou roli, ale všichni členové týmu pracují dohromady, aby mohli dosáhnout společného cíle.
Plánování balíků práce a struktury projektu	Plánování je založeno na jednotlivých fázích úkolů, např. nejdříve je plánování, poté požadavky, návrh a realizace. Aby se mohlo přejít do další fáze projektu, je nejprve nutné dokončit fázi předchozí.	Plánování je primárně založeno kolem jednotlivých výstupů než na celý projekt. Některé výstupy jsou závislé na ostatních, ale většina jich může běžet současně.

Definovaný nebo empirický přístup?	Jedná se o definovaný přístup s vysokou předvídatostí, který je centrálně řízený. Vždy reaguje stejným způsobem na tytéž podněty.	Empirický přístup založený na experimentování, pozorování a neustálém učení před teoreticky standardizovaným designem. Tento přístup podporuje inovace.
Tři proměnné: čas, zdroje a rozsah	Rozsah, anglicky scope, je fixní, čas a zdroje jsou variabilní	Čas a zdroje jsou fixní, rozsah projektu je variabilní.
Správa a řízení	Obvykle je řízení projektu centralizované, příkazové a kontrolní. Stejný přístup bude zvolen pro všechny projekty v portfoliu.	Pro přístup řízení k tomuto typu projektu je více využíváno delegování pravomocí na „realizátory“ a je vytvářena snaha o podporu správného chování a spolupráce.

Zdroj: vlastní zpracování dle (Wright, 2022)

3.4.1 Lean

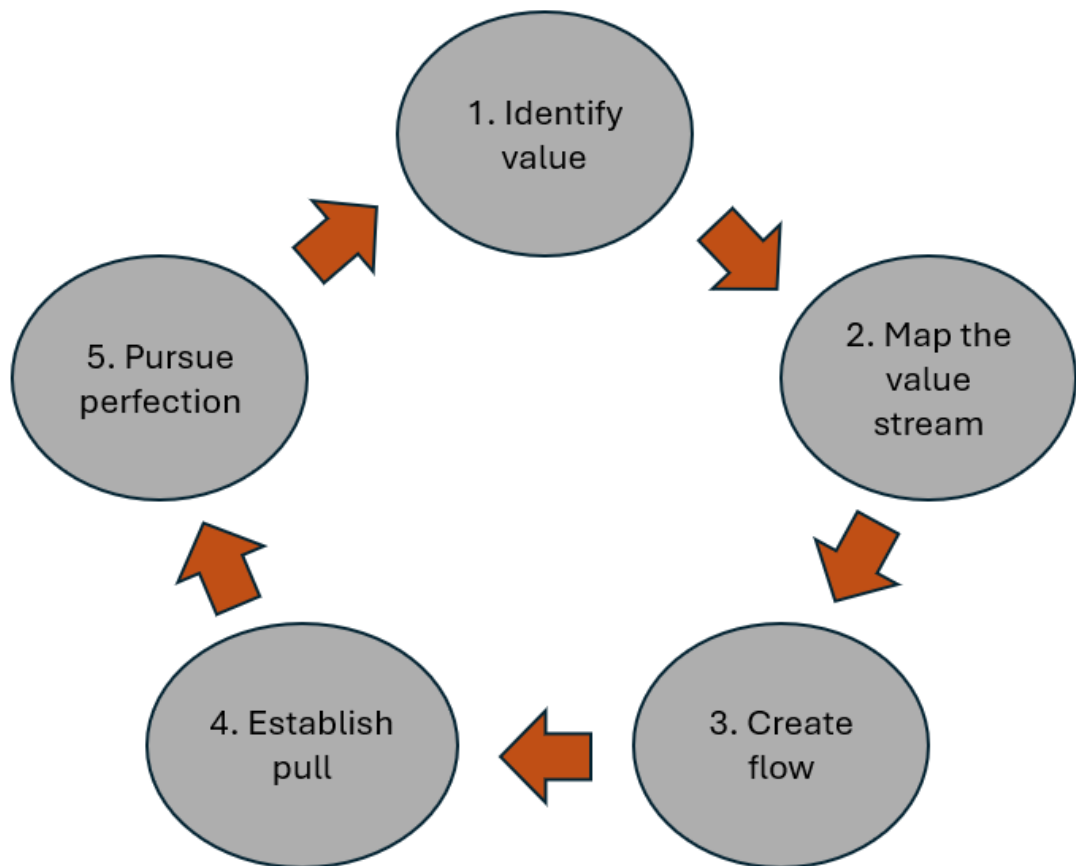
Lean je proces převzatý z tovární výroby, v překladu znamená štíhlý. Stejně jako agile i lean je spíše o přístupu lidí než striktním o dodržování procesu. Aby lean přinesl výsledky, je důležité stejně jako u agilních metod porozumět filozofii. Nejznámější lean firma je Toyota, kde vyvinuli proces řízení výroby odlišný od běžných procesů. (Šochová, Kunce, 2019)

Ostatní firmy se snažily procesy a praktiky Toyoty okopírovat. Později došlo k pochopení, že dané praktiky jsou jen špičkou ledovce, Toyota aplikovala na své zaměstnance filozofii, která je zaměřena na člověka. Představitelé Toyoty popsali, že lean má dva základní pilíře: respekt k lidem a neustálé zlepšování. Na základě čehož se odvozuje vše ostatní. Manažeři by v lean prostředí neměli aplikovat mikromanagement, tedy styl řízení, kdy manažer pečlivě sleduje nebo řídí práci svých podřízených. Naopak by měli své podřízené naučit, jak se učit, samostatně přemýšlet, přicházet s nápady a samostatně řešit problémy. Ve zkratce, se lean jako filozofie snaží dělat jen to, za co je zákazník ochoten platit, tedy co mu přináší nějakou hodnotu a minimalizovat věci, za které nikdo platit nechce. V kontextu otázek: Kde vzniká hodnota? Jak ji zajistit? Jak ji vytvořit bez plýtvání? se v leanu definuje pět základních kroků (Doležal, 2022, s. 76):

1. **Identifikace hodnoty** (Identify value): Je potřeba si položit následující otázky. V čem spočívá hodnota z pohledu zákazníka? Co je nutné vytvářet, aby se způsobil reálný dopad, efekt, naplnění potřeby zákazníka.

2. **Prozkoumání toku hodnoty** (Map the value stream): V předchozím kroku byla definována hodnota, která bude výchozím bodem pro určení, které aktivity a kroky přispívají k vytvoření této hodnoty. Všechny ostatní činnosti, které nepřispívají k hodnotě, jsou chápány jako „odpad“, plýtvání. Ve skutečném světě některé činnosti, které nepřispívají k hodnotě, nemohou být odstraněny, jako např. legislativní důvody, proto se organizace snaží o redukci těchto činností na minimum. Ostatní činnosti se organizace musí snažit zcela odstranit.
3. **Vytvoření toku** (Create flow): V případě, že je veškerý „odpad“ odstraněn, organizace se snaží o to, aby hodnoty vytvářející aktivity plynuly hladce, bez zdržení nebo přerušování. Tento krok může zahrnovat nezbytné přeskládání procesů, jiné alokování pracovní síly, vytvoření multifunkčních pracovišť a týmů apod. Tímto vzniká organizační struktura shodující se s tokem hodnoty.
4. **Založení tahu** (Establish pull): Množství rozdělané práce a skladové zásoby se minimalizují systémem, který je založený na tahu. V tomto kontextu se tyto věci a prvky vytvářejí až ve chvíli, kdy jsou potřeba, a také v množství, které je potřeba. Zákazník je iniciátorem tahu, a proto je systémově zajištěno, že organizace pracuje na věcech, které mají hodnotu a prioritu.
5. **Usilování o dokonalost** (Pursue perfection): Dle filozofie lean by měl každý pracovník usilovat o zdokonalování sama sebe a prováděné práce. Neustálé zlepšování je nejspíše jeden z nejdůležitějších bodů lean kultury.

Obrázek 4 - Jednotlivé kroky Lean



Zdroj: vlastní zpracování dle (Doležal, 2022)

3.4.2 Scrum

Scrum je pravděpodobně nejznámější a nejpoužívanější agilní rámec. Ačkoli byl scrum ze začátku používán pro vývoj softwaru, mnoho jeho principů se dnes používá mimo IT k mnohem obecnějším účelům, jako je vývoj produktů nebo služeb. Ze své podstaty je scrum rámec, jenž poskytuje společný vývoj a dodávání produktů s nejvyšší možnou hodnotou. Scrum může být nejlépe popsán následujícími aspekty (Kerzner, 2024, s. 622):

- **Lehkost:** Scrum má definované základní tři role, čtyři ceremonie a pět artefaktů viz níže.
- **Snadno srozumitelný:** Díky jednoduchosti, je velice snadné scrum vysvětlit a následně se ho naučit. „Bible scrumu“, kterou lze najít na webových stránkách www.scrumguides.org, má pouze sedmáct stránek, které jsou čitelné a snadno pochopitelné.
- **Obtížně zvládnutelný:** Jak již bylo zmíněno výše, scrum je zdánlivě snadný na naučení, ovšem jeho zvládnutí a implementace trvá dlouhou dobu.

- **Transparentnost:** Scrum má stejně jako agile za cíl transparentnost. Jedním z klíčových konceptů je, že všichni musí rozumět a souhlasit s tzv. Definition of Done, neboli DoD.
- **Kontrola:** Na konci každého sprintu tým představuje, všem zúčastněným, práci, kterou v rámci sprintu vykonal. Účelem je získat zpětnou vazbu potřebnou k tomu, aby mohl být výsledek lepší a hodnotnější, než bylo původně plánováno. Tým a stakeholderi mají možnost pravidelně kriticky nahlížet na procesy, nástroje a lidi se záměrem neustálého zlepšování.
- **Adaptace:** Na základě popsané kontroly se týmy a stakeholderi mohou rozhodnout, zdali udělají změnu, potřebnou pro zvýšení kvality a hodnoty vytvořeného produktu nebo změnu vedoucí ke zvýšení týmové produktivity.

Scrumové role

Scrum je založen na principu samoorganizovatelných týmů, otevřené kultuře a transparentní komunikaci, která podporuje sdílení informací a spolupráci. Za účelem aplikovatelnosti a funkčnosti zavádí scrum specifické role, které tradiční metody managementu nemají, jedná se o Scrum Mastera a Product Ownera. (Šochová, Kunce, 2019)

Scrum master

Podle Šochové a Kunceho (2019) by scrum master měl být facilitátorem, koučem nebo tzv. servant leaderem. Tato role je velice odlišná od klasické role teamleadera. Hlavním cílem scrum mastera by mělo být vytvoření samoorganizovaného, samostatného a efektivního týmu. Do následujících bodů mohou být shrnuty detailnější cíle a povinnosti:

- Motivuje tým k lepším výsledkům.
- Koučuje tým a stará se o jeho rozvoj.
- Kvalitní facilitací pomáhá týmu odstraňovat problémy.
- Pomáhá týmu k dobré funkčnosti, aby se stal tzv. high-performing, čímž by lépe dosahoval svých stanovených cílů.
- Stará se o to, aby byl proces efektivní a dobře fungoval.
- Má možnost iniciovat změnu, je-li potřeba.
- Roli scrum mastera není vhodné kombinovat s rolí product ownera.

Product owner

Další role, kterou scrum zavádí je product owner, který je vlastníkem produktu. Jeho hlavní starostí je definování produktové vize a transparentní komunikace k týmu, zákazníkům a organizaci. Product owner rozhoduje, na které funkcionalitě se bude nebo nebude pracovat a dále definuje priority. Má na starosti byznys hodnotu, anglicky business value, a ROI, tedy návratnost investice celého produktu. Product owner přebírá odpovědnost za celý product backlog, kde má za úkol prioritizovat jednotlivé položky. Hlavním cílem product ownera je mít úspěšný produkt. Dále definuje vizi, hodnotu produktu a priority tak, aby všichni věděli, čeho je potřeba dosáhnout. (Šochová, Kuncce, 2019)

Samoorganizovaný tým (Self-organized team)

Agilní metody jsou postavené také na časté zpětné vazbě, komunikaci ale i na týmové spolupráci. Společný cíl je nutnou podmínkou pro vznik self-organized týmu. Takový tým by měl rozumět zákazníkovi, chápat jeho prostředí a vědět, jak bude produkt zákazník využívat. Neméně důležitým faktorem je důvěra, a to nejen v rámci týmu, ale i k zákazníkovi a zbytku firmy. (Šochová, Kuncce, 2019)

Scrumové ceremonie

Scrum má definované čtyři události, které jsou:

- **Daily Standups:** Jedná se o krátké každodenní schůzky, kde členové agilního týmu vyhodnocují progres, kterého dosáhli, nebo překážky, které jim ztěžují práci. Schůzka by neměla být delší než patnáct minut a je důležité, aby každý člen týmu sdělil, co dělal včera a co bude dělat dnes, aby byl každý člen týmu plně informován. Scrum master zde působí jako facilitátor schůzky. (Rubio, 2019)
- **Sprint planning:** Sprint planning je schůzka, kde agilní tým společně plánuje následující sprint. Při této schůzce je týmem diskutováno, jaké user stories budou umístěny do dalšího sprintu. Tato schůzka trvá typicky jednu až dvě hodiny. Sprint planning je naplánován po skončení aktuálního sprintu a před začátkem sprintu následujícího (Rubio, 2019)
- **Sprint review:** Sprint review probíhá poslední den aktuálního sprintu. Účelem této schůzky je ukázat stakeholderům, zákazníkovi a týmu progres a zároveň dostat zpětnou vazbu zainteresovaných stran. Zpětná vazba, která byla sesbírána od

účastníků schůzky by měla být zařazena do produktového backlogu a zohledněna pro budoucí rozvoj. (Kerzner, 2024)

- **Sprint retrospective:** Týmová retrospektiva je jedna z nejdůležitějších a nejhodnotnějších ceremonií ve scrumu. Jedná se o informační schůzku, kde by měla panovat uvolněná atmosféra. Retrospektiva by se měla konat na konci každého ukončeného sprintu, kde by měl tým zodpovědět následující tři otázky:
 - Co se v rámci sprintu povedlo?
 - Co se naopak nepovedlo?
 - Co může tým dělat jinak? (Rubio, 2019)

Scrumové artefakty

Scrum je primárně složen z těchto pěti artefaktů:

- **Product backlog:** Produktový backlog je v podstatě seznam funkcionalit, tzv. user stories, který je prioritizovaný a měl by být dodán zákazníkovi. Product owner je hlavní osoba, která má na starosti prioritizaci product backlogu. Na vzniku se často podílí nejen celý tým, ale i stakeholderi a zákazníci. Měl by být vždy přístupný celému týmu. (Šochová, Kunce, 2019)
- **Sprint backlog:** Sprintový backlog je menší součástí produktového backlogu, rozdíl je v tom, že obsahuje takové funkcionality, které tým plánuje dodat v rámci sprintu. Položky si do sprintového backlogu tým vybírá sám podle požadavků product ownera, za účelem dosažení tzv. sprint goalu na začátku každého sprintu. (Šochová, Kunce, 2019)
- **Inkrement:** Jedná se o dokončenou část práce nasazenou do produkce, která má tzv. business value (Kerzner, 2024).
- **User story:** User stories popisují funkcionality, které by měl tým přidat nebo změnit. Nejedná se o detailní specifikaci ani dlouhý seznam technických funkcionalit, hlavním zaměřením user story je business value. Formát user story je často popisován následovně: *Jako uživatel chci funkcionalitu, abych dostal business value.* (Šochová, Kunce, 2019)
- **Definition of done:** Jedná se o konkrétní kritéria, která musí inkrement nebo user stories splňovat, aby mohla být plně přijata a připravena k nasazení (Kerzner, 2024).

3.4.3 Kanban

Kanban je jedna ze štíhlých (lean) metod, která se využívá pro správu a zlepšování práce napříč lidskými systémy. Hlavním cílem této metody je řízení práce vyvážením požadavků s dostupnou kapacitou a zlepšení řešení slabých míst na úrovni systému. Pracovní položky jsou vizualizovány, všem účastníkům systému, za účelem poskytnutí pohledu na postup a proces od začátku do konce. Vizualizace je obvykle provedena prostřednictvím „nástěnky“, tedy kanbanu. V práci znalostního typu je cílem poskytnout vizuální systém řízení procesů, který by měl pomáhat při rozhodování o tom, v jakém množství, kdy a co se má být vytvořeno. (Doležal, 2022)

Podle Rubia (2019) je kanbanová nástěnka či tabule jedna z nejdůležitějších věcí v agilu. Tabule může být jak ve fyzické, tak i v digitální podobě, nebo dokonce v obou dvou podobách zároveň. V případě digitální verze existuje mnoho nástrojů, kde může být tabule zobrazena, za zmínku stojí dva nástroje, a to Trello a Jira. V případě fyzické „nástěnky“ se používají bílé tabule s nalepovacími poznámkami. Kanbanová tabule se typicky skládá z následujících sloupců, které se nazývají:

- **To do** (k udělení),
- **In progress** (probíhající),
- **Done** (hotovo).

Podle Rubia (2019) do jednotlivých sloupců tým umísťuje user stories, na kterých pracuje v rámci konkrétních sprintů. Tým posouvá jednotlivé user stories mezi sloupce, což reflektuje jejich aktuální stav. Pro porozumění, pokud tým začne pracovat na konkrétní položce, přesune ji ze sloupce To do do In progress a po jejím dokončení postoupí do sloupce Done. Kanbanová tabule slouží jako mocný nástroj protože:

- umožňuje týmu se plně soustředit na výkon,
- poskytuje všem rychlý náhled do stavu projektu,
- slouží jako zdroj pro plánování a koordinaci,
- ukazuje, zda tým skutečně dělá pokroky.

Obrázek 5 - Kanbanová tabule



Zdroj: (Rubio, 2019, str. 21)

3.5 Mezinárodní standardy, metodiky a certifikace

V dnešní době nelze vývoj projektu uskutečnit bez procesních metod, které jsou určeny k jejich řízení. Metodiky a standardy jsou využívány prakticky ve všech organizacích, které jsou projektově zaměřené v mnoha různých oblastech. Mnohé organizace se snaží o vyškolení svých projektových manažerů, kteří by měli být „vybaveni“ odpovídajícími metodologickými znalostmi, které jsou potřebné pro úspěšnou realizaci projektových úkolů. Projektoví manažeři jsou konfrontováni s reálným byznysem a tržním prostředím, ve kterém často musí dělat samostatná rozhodnutí, která se obvykle skládají z několika stovek menších rozhodnutí s cílem zajistit úspěch celého projektu. Ke zjednodušení rozhodovacího procesu projektoví manažeři využívají celé sbírky „připravených“ řešení, které se označují jako projektové metodiky. (Sobieraj, Metelski, Nowak, 2021)

3.5.1 Projektové řízení dle IPMA

Podle Máchala, Kopečkové a Presové, (2015) je IPMA – International Project Management Association mezinárodní sdružení s více než padesáti pěti členskými spolky, které působí na pěti kontinentech. Členové IPMA se snaží o rozvíjení kompetence projektového řízení a snaží se rozvíjet a budovat vztahy s organizacemi, vládními agenturami, univerzitami a také se vzdělávacími organizacemi a konzultačními společnostmi. Standardem sdružení IPMA je Individual Competence Baseline (ICB), jenž je celý pojat na základě kompetencí, tedy souborem znalostí, osobních postojů, dovedností a relevantních zkušeností potřebných pro vykonávání určitých funkcí. Znalosti a zkušenosti projektových manažerů jsou zkoumány hodnotiteli prostřednictvím různých stupňů certifikace. IPMA rozděluje kompetence následovně:

- **Technické kompetence:** Tyto kompetence popisují elementy základních kompetencí projektového řízení. Zařazují se sem např. scope, kvalita, čas, finance, rizika, operativní řízení apod. Standardy IPMA představují celkově třináct elementů technických způsobilostí projektového manažera.
- **Behaviorální kompetence:** Tyto kompetence představují behaviorální elementy, které popisují postoje a dovednosti projektových manažerů. Do této skupiny kompetencí se řadí celkově sedm elementů způsobilostí projektového manažera zejména v oblasti schopnosti motivace projektových týmů a jejich vedení. Dále se sem řadí např. komunikační dovednosti, týmová práce, řešení konfliktů a krizí.
- **Kontextové kompetence:** Standardy IPMA představují celkově pět elementů způsobilostí projektového manažera vztahujících se k souvislostem s řízením projektů. Zařazují se sem např. strategie, moc a zájem, kultura a hodnoty apod.

Nejaktuálnějším standardem IPMA je ICB verze 4. Certifikacemi sdružení IPMA jsou:

- **Certified Project Management Associate IPMA Level D.**
- **Certified Project Manager IPMA Level C.**
- **Certified Senior Project Manager IPMA Level B.**
- **Certified Project Director IPMA Level A.**
- **Certified Agile Associate IPMA Level D.**
- **Certified Agile Leader IPMA Level C.** (www.ipma.cz, 2023)

3.5.2 Projektové řízení dle PMI

Project Management Institute (PMI®), jejíž oficiální webové stránky jsou www.pmi.org, je profesní sdružení projektových manažerů, které sídlí v USA a má téměř 700 000 aktivních členů po celém světě. V České republice je sdružení zastoupeno Českou komorou PMI (www.pmi.cz). Standardem PMI je PM BoK – Project Management Body of Knowledge. Kniha, která standard vysvětluje a přibližuje, se nazývá **PM BoK Guide – A Guide to the Project Management Body of Knowledge**. Standard byl v letech 1996 až 2017 zaměřen zejména na procesy, bylo jich popsáno zhruba čtyřicet, které by měly být v projektech řízeny. Každý proces má definované vstupy, nástroje, techniky a výstupy. Standard byl hlavně určen pro vodopádově řízené projekty, nicméně u šesté verze standardu došlo k vydání i agilního průvodce, který se nazývá **Agile Practice Guide**. PMI má ambici, aby její standard byl použitelný pro všechny typy projektů bez ohledu na přístup, proto byla v roce 2021 vydána nejaktuálnější sedmá verze standardu, která se od předchozích zásadně liší. Velkou změnou je, že PMI se vydala cestou principů, které jsou společné pro vodopádové, agilní, hybridní projekty nebo pro vývoj produktů. Další velké změna spočívá v systémovém přístupu k projektovému řízení, který klade důraz na dodávání hodnoty. Tento systémový přístup se odráží v přechodu od znalostních oblastí ke dvanácti principům a osmi doménám výkonu projektů. Doménou výkonu se rozumí skupina aktivit, které jsou pro efektivní dosahování výsledků projektu rozhodující. (Doležal, 2023)

Principy projektového řízení dle PM BOK verze 7 jsou následující (Doležal, 2023, s. 403):

1. Buďte respektujícím a pečujícím správcem.
2. Vytvořte pro projektový tým spolupracující prostředí.
3. Efektivně zapojte zainteresované strany.
4. Soustřeďte se na hodnotu.
5. Vyhodnocujte, rozpoznávejte a reagujte na systémové interakce.
6. Ukažte svým chováním lídrovství.
7. Přizpůsobte přístup k řízení projektů kontextu.
8. Stavějte na kvalitě procesů a výstupů.
9. Zorientujte se v komplexitě.
10. Optimalizujte odpovědi na rizika.
11. Osvojte si odolnost a adaptabilitu.

12. Umožněte změnu k dosažení vytouženého cílového stavu.

Z těchto dvanácti principů vychází osm domén výkonu projektu, které jsou detailněji rozpracovány ve standardu. Domény výkonu jsou následující (Doležal, 2023, s. 404):

1. zainteresované strany,
2. tým – obsáhlá oblast zahrnující „pěstování“ vysoce výkonného týmu apod.,
3. přístupy k řízení projektu a životního cyklu,
4. plánování – harmonogramu, rozpočtu a rozsahu,
5. práce na projektu – projektové procesy, řízení zdrojů apod.,
6. dodávání – zahrnuje práci s požadavky, výsledky a přínosy projektu apod.,
7. měření – zjišťování dat pro rozhodování, zjišťování stavu projektu,
8. nejistota – práce s riziky a příležitostmi.

PMI poskytuje pro projektové manažery následující certifikace:

- **Certified Associate in Project Management (CAPM)®**
- **Project Management Professional (PMP)®**
- **Program Management Professional (PgMP)®**
- **Portfolio Management Professional (PfMP)®**
- **Construction Professional in Built Environment Projects (PMI-CP)™**
- **PMI Risk Management Professional (PMI-RMP)®**
- **PMI Agile Certified Practitioner (PMI-ACP)®**
- **PMI Professional in Business Analysis (PMI-PBA)®** (www.pmi.org, 2023)

3.5.3 Projektové řízení dle PRINCE2

Oproti PMI, která se zaměřila spíše na obecné principy, se britská metodika PRINCE2 zaměřila na detailní návod, jak řídit projekt. Metodika byla vytvořena společností AXELOS, která byla spoluzaložena britskou vládou. Tato skutečnost se zakládá na faktu, že standard vznikl pro projekty informačních systémů státní správy. Implementace této metodiky byla natolik úspěšná, že se o ni začali zajímat i organizace ze soukromé sféry. Historicky první verze metodiky PRINCE vznikla v roce 1989. Nejaktuálnější verze metodiky PRINCE2 je z roku 2017. V roce 2021 se stala majitelem organizace AXELOS organizace PeopleCert®, která je současně poskytovatelem certifikace. (Doležal, 2023)

Podle Máchala, Kopečkové a Presové (2015) je v současnosti metodika doporučena i Evropskou komisí jako jedna z metod projektového managementu pro řízení projektů podporovaných z prostředků EU. Česká vláda převzala tuto strategii a nechala vypracovat metodické pokyny pro uplatňování této metodiky v praxi. Metodika PRINCE2 vychází z hlavního dokumentu, který se nazývá Základy metody projektového řízení – The essence of the Project Management Method PRINCE2®. V tomto dokumentu jsou definovány hlavní principy řízení projektů po celou dobu jejich životního cyklu. Dle základního dokumentu je metodika PRINCE2 založena na sedmi základních principech, tématech a procesech. Principy dle PRINCE2 jsou následující:

- **Zaměření na produkt:** Projekt by se měl zaměřovat na výrobu finálního produktu, nikoliv na aktivity.
- **Učení se ze zkušeností:** Při zpracování projektů by se mělo využívat poznatků, které byly získány při realizaci projektů předchozích.
- **Řízení dle výjimek:** U každého projektu může dojít k odchylkám od plánovaného cíle nebo nastavených tolerancí. Tento princip zajišťuje rychlou a efektivní akceschopnost projektových týmů při řešení méně závažných problémů.
- **Přizpůsobení metody PRINCE2 projektovému prostředí:** Úroveň projektového řízení by měla odpovídat prostředí projektu, tzn. jeho rozsahu, významu, riziku a požadovaným formalitám.
- **Nepřetržitá odůvodněnost investice:** Tento princip říká, že opodstatněnost investice se může měnit, ale musí zůstat platná po celou dobu realizace projektu.
- **Řízení dle etap:** V tomto principu je definováno, jak projekt naplánovat, řídit jeho etapy a dokončit.
- **Jasně definované role a odpovědnosti:** Každý projekt má rozdílné složení projektového týmu, proto je nutné u každého projektu definovat jasnou strukturu projektového týmu a role a odpovědnosti jednotlivých členů.

Dalším prvkem řízení projektové činnosti dle PRINCE2 je sedm témat, která jsou následující (Máchal, Kopečková, Presová, 2015):

- **Business Case:** Jedná se o základní dokument projektu, který slouží jako obchodní zdůvodnění projektu.

- **Organizace:** Definuje strukturu řídicího týmu projektu a s tím spojené role a odpovědnosti všech zainteresovaných stran.
- **Kvalita:** Definuje kvalitu, stará se o její kontrolu i řízení a zajímá se o to, jakou kvalitu očekávají zákazníci.
- **Plány:** Jsou vytvářeny na různých úrovních, které jsou přizpůsobeny velikosti a potřebám projektu.
- **Riziko:** Metodika stanovuje potřebu identifikace a vyhodnocení rizik a příležitostí projektu.
- **Změna:** Metodika klade důraz na řízení změn projektu.
- **Progres:** V podstatě se jedná o návod, jak projekt sledovat, aby byl ochráněn před „odchýlením“.

Dalším prvkem je sedm procesů, které metodika PRINCE2 definuje následovně (Máchal, Kopečková, Presová, 2015):

- **Zahájení projektu:** Stanovují se cíle projektu, návrhy projektového týmu a přístupy k řízení projektu. Zjišťuje se očekávání kvality zákazníků a připravuje se potřebná dokumentace projektu.
- **Nastavení projektu:** Nastavují se směrné plány (baseline) projektu a strategie řízení kvality, rizik, konfigurací a komunikace.
- **Směřování projektu:** Dochází ke schválení investičního záměru, plánu projektu a spuštění projektu.
- **Kontrola etapy:** Projekt je dodáván po menších částech tzv. workpackage ke kontrole a monitoringu.
- **Řízení dodávky projektu:** V tomto procesu je aplikován kontrolní mechanismus průběhu prací, např. plánování práce pro tým, zjišťování vykonávání práce, zajištění parametrů kvality, získává se akceptace finálního produktu apod.
- **Řízení přechodu mezi etapami:** Reviduje se každá etapa a rozhoduje se o přechodech do dalších etap. Plánují se jednotlivé etapy a jsou aktualizovány dokumenty projektu.
- **Ukončení projektu:** Hlavním cílem tohoto procesu je ukončování projektu z hlediska všech daných aspektů.

Aktuálními certifikacemi metodiky PRINCE2, které poskytuje organizace PeopleCert®, jsou:

- **PRINCE2 7 Foundation**
- **PRINCE2 7 Practitioner**
- **PRINCE2 Agile Foundation**
- **PRINCE2 Agile Practitioner** (www.peoplecert.org, 2023).

4 Vlastní práce

V praktické části diplomové práce jsou vyhodnoceny hloubkové rozhovory s certifikovanými projektovými manažery z veřejné i soukromé sféry, což byla jediná podmínka pro účast respondentů. Projektoví manažeři souhlasili s rozhovory a jejich nahráváním za příslibu zachování anonymity. V práci nejsou uváděna jména, věk ani konkrétní názvy organizací, kde respondenti pracují nebo pracovali. V praktické části autor přibližuje organizace dle jejich oboru podnikání, např. „bankovní společnost“, „energetická společnost“ apod., v případě státního podniku se uvádí „státní podnik“. Většina rozhovorů byla uskutečněna přes platformu MS Teams a nahrávky jednotlivých rozhovorů jsou uloženy v osobním úložišti autora práce. Menší část rozhovorů proběhla osobně a nahrávky jsou též uloženy, tentokrát v diktafonu autora práce. Struktura otázek je dostupná v Příloze A. Veškeré získané odpovědi projektových manažerů jsou uvedeny v Příloze B na konci práce. Celkový počet respondentů je dvacet. Autor si projektové manažery číselně rozdělil od respondenta č. 1 do č. 20, a tak pouze autor ví, který respondent odpovídá konkrétnímu projektovému manažerovi.

Každý rozhovor obsahoval šestnáct stejných otázek, které byly rozděleny, pro lepší přehlednost a efektivní zpracování praktické části práce, do šesti okruhů. Nicméně hlavní výzkumné otázky jsou:

- **Výzkumná otázka č. 1:** Jaká je hlavní motivace projektových manažerů pro získání certifikace?
- **Výzkumná otázka č. 2:** Vnímají projektoví manažeři nějaké přínosy ziskem certifikace?
- **Výzkumná otázka č. 3:** Má certifikace projektových manažerů vliv na řízení kvality v projektovém řízení?
- **Výzkumná otázka č. 4:** Mělo by být nutné, aby projektový manažer pro výkon povolání vlastnil certifikaci?
- **Výzkumná otázka č. 5:** Existují z obecného hlediska rozdíly v projektovém řízení ve státní a soukromé sféře?

Okruhy jsou dle otázek rozděleny následovně:

- **Osobní a profesní pozadí respondentů,**
- **Motivace a přínosy certifikace,**
- **Kvalita,**
- **Význam certifikací pro praxi v projektovém řízení,**
- **Srovnání veřejné a soukromé sféry,**
- **Návrhy na zlepšení.**

4.1 Osobní a profesní pozadí respondentů

Tento okruh obsahuje otázky, které se zaměřují na informace o pracovní pozici, oboru působení, délky praxe v projektovém řízení, dosaženého vzdělání a získaných certifikací. Autor práce volil tento typ šesti otázek především proto, že očekával od certifikovaných projektových manažerů rychlé a jasné odpovědi, nad kterými se nebudou muset příliš zamýšlet. Tyto otázky, v první části interview, sloužily primárně k tomu, aby respondenti získali k autorovi práce důvěru a cítili se v jeho přítomnosti uvolněně. Takto nastavená důvěrná atmosféra vedla k tomu, že v druhé části rozhovoru respondenti hovořili otevřeně o svých zkušenostech, myšlenkách a názorech.

4.1.1 Můžete prosím uvést vaše jméno, příjmení, případně věk a název pracovní pozice, kterou momentálně zastáváte?

Na základě odpovědí lze pozorovat, že vzorek respondentů vykazuje známky vyšší diverzity pracovních pozic i odvětví. V případě pracovních pozic je možné pozorovat jejich rozmanité úrovně řízení, od projektových manažerů přes programové a portfolio manažery až po ředitele projektových kanceláří (PMO). Kromě různých úrovní řízení, lze pozorovat i rozmanitost pracovních pozic, například respondent č. 12 uvádí, že kromě pozice projektového manažera má i zkušenosti jako Scrum master, Prosci Trainer nebo AI konzultant. Dále respondenti č. 5 a č. 10 uvádějí, že oficiální název jejich pozice sice není projektový manažer, ale náplň jejich práce odpovídá projektovému manažerovi. Odpovědi ostatních odhalují propojení mezi tradičním vodopádovým přístupem a agilní metodologií, přičemž někteří začínali ve vodopádovém světě a postupně se přeorientovali na agilní praktiky, jako je například agilní koučink.

4.1.2 V jakém oboru se pohybujete?

Odpovědi jednotlivých respondentů poskytují hlubší vhled do různorodosti oborů, ale obecně lze říci, že odpovědi reflektují poptávku dnešní doby, kdy velká většina projektových manažerů působí v oblasti IT nebo má zkušenosti právě v tomto oboru. Dalším častým oborem jsou telekomunikace, které jsou často spjaty ruku v ruce s informačními technologiemi. Nicméně spektrum zmiňovaných oborů dále zahrnuje energetiku, poradenské služby, veřejný sektor, neziskové organizace, sociální služby, rychloobrátkové zboží, farmacii a bankovníctví. Tato rozmanitost poukazuje na fakt, že projektové řízení je klíčovým prvkem napříč různými obory, což přináší specifické výzvy a přístupy k řízení konkrétních projektů v jednotlivých oborech.

4.1.3 Jak dlouho se pohybujete v praxi v projektovém řízení?

Na základě odpovědí lze ve vzorku respondentů pozorovat, že zkušenosti jednotlivých projektových manažerů se pohybují od nováčků, s méně než jedním rokem praxe, až po zkušené veterány s více než třicetiletou praxí v projektovém managementu. Respondent č. 11 uvádí, že jeho zkušenost s projektovým řízením je přibližně devět měsíců a zároveň dodává, že dříve působil více než tři roky jako delivery manažer, kde jeho náplň práce byla podobná té projektového manažera, avšak měla techničtější charakter. Naopak respondent č. 1 je projektový manažer s nejdelší praxí, která trvá už více než třicet let. Z ostatních odpovědí je možné získat informace odrážející rozmanité cesty k získání praxe a odborných znalostí v tomto odvětví. Někteří, jako například respondent č. 2, začínali již během studií na vysoké škole, zatímco jiní se dostali k projektovému řízení později v jejich profesním životě. Toto naznačuje flexibilní povahu kariérního růstu v oblasti projektového řízení, přičemž někteří respondenti uvádějí, že zpočátku nezačínali jako projektoví manažeři, ale postupem času se k tomuto povolání dostali, což může poskytovat širší škálu přístupů k řízení projektů.

4.1.4 Pracujete v soukromé nebo státní sféře? Případně máte zkušenosti z obou pracovních sfér?

Z odpovědí certifikovaných projektových manažerů lze pozorovat, že většina dotazovaných má zkušenosti převážně ze soukromé sféry. Dále je dobré zmínit, že několik respondentů má zkušenost z působení jak ve státní správě, tak i v soukromém

sektoru. Dotazovaní působili ve státní správě jako interní zaměstnanci na hlavní pracovní poměr nebo jako dodavatelé služeb. Respondent č. 8 má zkušenost s tzv. „bodyshopping“, kdy pracoval pro poradenskou společnost, která ho na základě kontraktu „prodala“ na projekt, který se týkal informačních technologií, do státního podniku zabývajícího se energetikou. Další zajímavá odpověď je respondent č. 1, který má v projektovém řízení už více než třicet let zkušeností. Během své kariéry prošel mnohými organizacemi a jednou z nich byla i organizace, která byla akční složkou státního podniku. Respondent č. 1 sděluje autorovi práce, že zde působil přibližně rok a na základě této zkušenosti už nikdy ve státní správě působit nechtěl. Respondent č. 18 uvádí, že má zkušenosti se státní správou, ale ne v rámci projektového řízení, protože na začátku své pracovní kariéry působil jako středoškolský učitel a redaktor v nakladatelství. Tento fakt je zajímavý z pohledu toho, že respondent č. 18 sice nezačínal svou kariéru jako projektový manažer, ale později dosáhl v této oblasti velkých pracovních úspěchů a byl ředitelem projektových kanceláří ve dvou nadnárodních korporacích, tedy v soukromém sektoru. Ve vzorku se nachází respondentka, která nemá zkušenosti se soukromým sektorem, protože respondentka č. 4 uvádí, že před tím, než odešla na „volnou nohu“, působil jako ředitelka neziskové organizace a v podstatě celou svou kariéru působí ve státní správě nebo v neziskovém sektoru. Zkušenost se soukromým sektorem má pouze přenesenou, prostřednictvím školení, protože působí jako lektorka projektového řízení.

Tyto rozmanité zkušenosti projektových manažerů odráží flexibilitu kariérních cest získaného vzorku respondentů v oblasti projektového řízení a poukazuje na to, jak se pracovní zkušenosti mohou lišit v závislosti na typu organizace. Projektoví manažeři, kteří si prošli rozdílnými pracovními prostředím, v rámci rozhovoru uvádí, že posbírali dobré i horší zkušenosti z obou pracovních sfér, ale díky těmto zkušenostem získali další přístupy k řízení projektů a naučili se více přizpůsobovat řízení projektů v různých kontextech. Na základě rozhovorů lze říci, že i špatná zkušenost z jednoho pracoviště je zkušenost, která může být v jiném pracovním prostředí cenná pro rozhodování projektových manažerů.

4.1.5 Jakého nejvyššího vzdělání jste dosáhl/a?

Tato otázka se týká analýzy vzdělanosti projektových manažerů. Z odpovědí respondentů je zřejmé, že drtivá většina dosáhla vysokoškolského vzdělání. Respondenti č. 3 a 15 dosáhli nejvyššího vzdělání středoškolského s maturitou. Ostatní respondenti dosáhli vysokoškolského vzdělání bakalářského nebo magisterského. Respondent č. 19 získal titul Ph.D., tedy kandidát věd. Respondent č. 2 dokonce vystudoval dvě vysoké školy. Na základě odpovědí z rozhovorů nelze říci, že úroveň dosaženého vzdělání určuje stupeň kvality projektového manažera. Například respondent č. 15 je uznávaným projektovým manažerem, který odřídil mnoho projektů a firmy si ho najímají do svých služeb, ať už jako projektového manažera, konzultanta nebo jako agilního kouče. Respondentka č. 3 působí v praxi v projektovém řízení už více než dvanáct let a zodpovídá za metodiku celé PMO ve velké nadnárodní organizaci. Nicméně dosažené vzdělání může mít souvislost s pracovní pozicí projektových manažerů, zejména se stupněm řízení. Ti projektoví manažeři, kteří získali vysokoškolský titul působí nebo působili ve své profesní kariéře na řídicích pozicích. Respondentka č. 4 pracovala jako ředitelka neziskové organizace, respondent č. 6 je team leader projektových manažerů nadnárodní telekomunikační organizace, respondent č. 9 působil jako programový manažer ve velké technologické organizaci. Respondent č. 16 uvádí, že je ředitelem PMO ve velké nadnárodní organizaci. Další respondent, který působil jako ředitel PMO je respondent č. 18, byl dokonce ředitelem PMO ve dvou velkých nadnárodních korporacích. Respondent č. 19, který získal doktorský titul, momentálně působí jako šéf agilní transformace a IT delivery v nadnárodní korporaci. S dosaženou pracovní pozicí samozřejmě souvisí i praxe a zkušenosti projektových manažerů, nicméně na základě rozhovorů lze říci, že management jednotlivých organizací přihlíží i na to, jaké vzdělání má potencionální kandidát na řídicí pozici. Je důležité konstatovat, že úspěch v projektovém řízení není podmíněn jen získáním relevantního vzdělání, ale i průběžným rozvojem profesních kompetencí skrze certifikace a praktické zkušenosti. Dále je zajímavé, že nikdo z projektových manažerů neabsolvoval studijní program, který by byl primárně zaměřen na projektové řízení.

4.1.6 Jaké certifikace jste během své kariéry získal/a?

Z odpovědí respondentů je možné pozorovat širokou paletu certifikací, které projektoví manažeři vlastní. Nejčastěji zmiňovanou certifikací je PRINCE2 Foundation nebo Practitioner, a dále jejich varianty pro agilní řízení PRINCE2 Agile Foundation a Practitioner, od britské organizace Axelos. V poskytnutých rozhovorech si projektoví manažeři cení právě tuto certifikaci, především pro její procesní pojetí a pro fakt, že po jejím zisku neměla datum vypršení, což už ale od 7. verze neplatí. Dalšími často zmiňovanými certifikacemi byly například různé stupně certifikátu od organizace IPMA nebo od organizace PMI to byl Professional Project Manager (PMP). Protože se dnes mnoho projektových manažerů pohybuje v oblasti informačních technologií, uvádějí certifikaci ITIL (Information Technology Infrastructure Library), což je jeden z nejuznávanějších a nejrespektovanějších přístupů v IT Service Managementu na světě. Co se týče agilního přístupu řízení projektů, respondenti č. 5 a 15 uvádějí, že disponují certifikací PSM1 nebo PSM2, což jsou certifikace specializující se na znalost a aplikaci Scrumu a role Scrum mastera. Zajímavá certifikace, kterou vlastní respondenti č. 12 a 13 je Prosci Change Practitioner. Tato certifikace se zabývá change managementem a modelem ADKAR. Ostatní respondenti uvádějí, že vlastní certifikace, které se týkají projektového řízení například Lean Six Sigma nebo bezplatné certifikace získané na platformách LinkedIn learning apod. Ve vzorku dotázaných se vyskytly i certifikace, které jsou spojeny s procurementem, supply chain apod. V následující tabulce je přehled všech respondentů a jejich certifikací.

Tabulka 3 - Certifikace projektových manažerů

Respondent	Certifikace
Respondent č. 1	PRINCE2 Foundation
Respondent č. 2	PRINCE2 Foundation, PMP
Respondent č. 3	PRINCE2 Foundation
Respondent č. 4	IPMA Level B
Respondent č. 5	PRINCE2 Foundation, PSM1
Respondent č. 6	PRINCE2 Foundation, PRINCE2 Practitioner, PRINCE2 Agile Practitioner, ITIL
Respondent č. 7	PRINCE2 Foundation

Respondent č. 8	PRINCE2 Foundation, Lean Six Sigma
Respondent č. 9	PRINCE2 Foundation, PRINCE2 Agile Foundation
Respondent č. 10	CIPS Level 4 Diploma, Mendix Developer certifikace a PMP
Respondent č. 11	PRINCE2 Foundation a PRINCE2 Agile Foundation
Respondent č. 12	Prosci Certified Change Practitioner, PMP, ITIL, PRINCE2 Foundation
Respondent č. 13	PRINCE2 Practitioner, Prosci Certified Change Practitioner
Respondent č. 14	PRINCE2 Agile Foundation
Respondent č. 15	PMP, PSM2
Respondent č. 16	PRINCE2 Practitioner
Respondent č. 17	PRINCE2 Foundation, PRINCE2 Practitioner, ITIL, IPMA Level C
Respondent č. 18	PRINCE2 Foundation, MOP (management of portfolios)
Respondent č. 19	IPMA Level C, PRINCE2 Practitioner, ISO 9000 interní auditor
Respondent č. 20	IPMA Level C

Zdroj: (vlastní zpracování, 2024)

4.2 Motivace a přínosy certifikace

V tomto okruhu se autor zabývá dvěma otázkami. První otázka zkoumá motivaci projektových manažerů pro získání certifikace a druhá otázka hledá odpověď, zdali samotná certifikace přinesla dotázaným nějaký přínos v osobním nebo profesním životě. Obě otázky jsou součástí hlavní části rozhovorů.

4.2.1 Jaká byla vaše motivace pro získání certifikace?

Z odpovědí dotázaných lze pozorovat vysoký stupeň rozmanitosti v jednotlivých motivacích projektových manažerů. Respondenti č. 1, 2, 3, 12 a 14 uvádějí, že v případě

získání certifikací PRINCE2 a PMP byla motivace spíše ze strany zaměstnavatele. Například respondent č. 12 uvádí, že na jeho pozici byla přímo vyžadována certifikace PRINCE2 a PMP, tudíž si po nástupu na tuto pracovní pozici musel projít školením a získat certifikáty. Ostatní respondenti uvádějí, že na certifikaci je poslal jejich bývalý nadřízený nebo v minulosti pracovali v poradenské společnosti, kde byli alokováni na projekty ve státní správě, která většinou certifikované projektové manažery požadovala.

Respondenti, kteří se nezmiňují o externí motivaci přiznávají, že jejich motivace byla spíše vnitřní, chtěli získat nové znalosti nebo byli motivováni seberozvojem. Mladší certifikovaní projektoví manažeři, s praxí do pěti let, často uvádějí, že jejich organizace převzala metodiku projektového řízení z PRINCE2. V tomto případě byli respondenti motivováni získat některou z metodik PRINCE2, aby lépe pochopili a využili její aplikaci v organizaci, kde působí nebo působili. Na druhou stranu, zkušenější projektoví manažeři uvádějí, že jejich primární motivace byla taková, aby se utvrdili v tom, že postupy a nástroje, které aplikují ve své dosavadní praxi, jsou správné. Tito respondenti uvádějí, že si tuto skutečnost během certifikačního procesu potvrdili, ale zároveň u nich došlo k „aha“ momentům. Uvědomili si svoji provozní slepotu a načerpali jiné pohledy a zkušenosti, které následně mohli v praxi využít.

Respondent č. 9 sděluje, že jeho hlavní motivace byly dvě. První vedla k vyšší úrovni seberealizace, kdy chtěl získat nové znalosti a druhá byla finančního charakteru, kdy chtěl hledat lépe ohodnocenou pozici. Při vyjednávání pracovní pozice a mzdy se mohl kromě zkušeností a praxe opřít i o certifikát.

Další respondenti uvádějí, že jejich motivace pro získání certifikace byla taková, že je zajímala určitá oblast projektového řízení, například change management, a chtěli se v této oblasti zdokonalovat. Někteří z respondentů sdělují, že jsou i lektory projektového řízení nebo agilními kouči, a aby mohli certifikovat ostatní nebo být najímáni jako kouči do různých organizací, museli získat potřebnou certifikaci. Hlavní motivace získat certifikaci z metodiky PRINCE2 byla pro respondenta č. 18 skutečnost, že jako šéf PMO, nejmenované bankovní společnosti, chtěl jít svým podřízeným příkladem v době, kdy zaváděl jednotnou metodiku PRINCE2.

Toto hodnocení poukazuje na rozmanitost a složitost motivací jednotlivců. Dále zdůrazňuje, jak certifikace v oblasti projektového řízení může sloužit různým potřebám a cílům v profesi projektového manažera.

4.2.2 Jaké přínosy vnímáte po získání certifikace?

Ze získaných odpovědí na tuto otázku je opět zřejmé, že rozmanitost vnímání přínosů je u respondentů velká. Nicméně téměř u poloviny dotázaných převládá názor, že po zisku certifikace nepocítují takový přínos, jaký očekávali nebo dokonce nevnímají žádný. Jednalo se spíše o projektové manažery, kteří už za sebou mají delší praxi v projektovém řízení. Například respondent č. 1, který má praxi v této oblasti už přes třicet let, odpovídá na tuto otázku bleskově a stručně „ne“. Tato část respondentů vnímá certifikaci spíše jako prestiž projektových manažerů a její praktickou aplikovatelnost pocítuje jako omezenou. Dále zdůrazňují, že osobně kladou větší důraz na pracovní zkušenosti a schopnosti projektových manažerů. Jedním z důvodů, proč nevidí přínos v certifikaci je ten, že metodika jednotlivých organizací sice může vycházet ze standardů výše zmíněných společností projektového řízení, ale většinou si metodiku organizace přizpůsobí svým potřebám a následně se projektoví manažeři učí procesy a postupy té dané organizace.

Respondenti se často shodují na tom, že přínosem byl pro ně spíš certifikační proces, neboli školení, než certifikát samotný. Na školeních si nejvíce cení toho, že si zlepšili teoretické znalosti a zároveň jim školitel předal praktické zkušenosti z různých druhů situací a projektů. Někteří respondenti uvádějí, že certifikační proces jim přinesl větší přehled ve specifických oblastech projektového řízení, jako je řízení rizik, změn, issues nebo kvality. Nicméně část respondentů vnímá zisk certifikace jako součást profesního rozvoje a prostředek pro získání lepších pracovních příležitostí. Dalším přínosem může být finanční hledisko, kdy certifikace může sloužit jako argument při vyjednávání o navýšení mzdy a zároveň může být prostředkem pro zvýšení atraktivity projektového manažera na trhu práce.

Podle odpovědí je důležité zmínit, že vnímání přínosů certifikace v oblasti projektového řízení se liší na základě pracovních zkušeností a délce praxe projektových manažerů. Projektoví manažeři, kteří už nějakou dobu působí v praxi a odřídili několik projektů, v certifikaci nevidí mnoho přínosů, možná jen výhodu v rozšíření si obzorů. Projektoví manažeři se shodují, že certifikační proces a certifikace může hrát větší význam pro mladé kolegy, kteří si mohou ucelit přehled o projektovém řízení a zvýšit svoji atraktivitu na trhu práce.

4.3 Kvalita

Další otázky se věnují kvalitě a řízení kvality z pohledu respondentů. Autor práce se zajímá, co si pod těmito pojmy respondenti představují, jak se tato specifická oblast projektového řízení měří a řídí v organizacích, kde působí nebo působili.

4.3.1 Co si představujete pod pojmy kvalita a řízení kvality v projektovém řízení?

Ze studia odborné literatury lze říci, že kvalita je velice subjektivní pojem, pod kterým si mnoho projektových manažerů, zákazníků, stakeholderů atd. představuje trochu něco jiného. Nicméně odborná literatura zmiňuje, že za kvalitu v projektovém řízení lze obecně požadovat soubor charakteristik produktu nebo služby, které splňují očekávání ze strany zákazníka a zainteresovaných stran.

Toto obecné vymezení pojmu kvality lze ze získaných odpovědí podpořit. Většina projektových manažerů si pod pojmem kvalita představuje právě řízení očekávání požadavků ze strany zákazníka nebo stakeholderů, tedy aby projekt splnil očekávané výstupy, které byly definovány na začátku projektu. Respondent č. 1 zmiňuje, že ze své dlouholeté praxe vyzdvihl, že řízení očekávání je naprosto klíčové v průběhu celého projektu, protože očekávání na začátku a v průběhu projektu se mohou měnit. Další respondenti uvádějí, že kvalita se pojí s pojmy řízení rizik, změn a issues. Na začátku projektu jsou sice společně se stakeholdery vydefinovány výstupy a očekávání, které se do projektu vkládají, ale v jeho průběhu může dojít k několika scénářům, které původní požadavky mohou změnit. Dle respondenta č. 16 je důležité, aby projektový manažer zvládal řídit rizika a mohl uplatňovat mitigační postupy, protože je to podle něj jedna z častých operací při řízení projektů. Dále se respondenti často odkazovali na klasický projektový trojimperativ (čas, zdroje, scope), dle kterého lze určit, zdali byl projekt dodán kvalitně, což znamená v plánovaném čase, stanovených zdrojích a definovaném scopeu. Důležité je zmínit, že respondent č. 18 se během své praxe setkal se situací, kdy byly splněny podmínky projektu, projekt byl dodán včas, byl splněn stanovený rozpočet a zákazník byl s projektem přese všechno hrubě nespokojen. Naopak v jiném projektu, který byl opožděn a překročil stanovený rozpočet, byli stakeholderi a zákazník nadmíru spokojeni s vedením projektu, což jak tento respondent uvádí, svědčí o tom, že do kvality, podle jeho zkušeností, promlouvají mnohem více tzv. soft skills než hard skills. Projektoví manažeri v oblasti IT chápou kvalitu jako splnění akceptačních kritérií, které byly vydefinovány spolu se stakeholdery nebo

zákazníky a zároveň dodání MVP (minimum viable product), který bude následně zdokonalován.

Co se týká řízení kvality, tak se respondenti nejčastěji shodují v názoru, že se jedná o dodržování procesů a metodiky k zajištění definovaných cílů. Procesy a metodiky si jednotlivé organizace často přizpůsobují svému prostředí. Respondentka č. 3 uvádí, že v organizaci, kde působí, je nastavena metodika, podle které řídí projektoví manažeři projekty. Samozřejmě záleží na jednotlivých projektech. V některých případech se metodika dodržovat nemusí. Podle této projektové manažerky je řízení kvality v projektech vnímáno jako dodržování pravidelného a transparentního oznamování rizik, progresu a změn směrem na vyšší řídicí pozice. Další respondentka uvádí, že řízení kvality jsou nastavené procesy, které se dodržují a podle potřeb aktualizují, jak to praxe vyžaduje.

Rozdílné pohledy na kvalitu a její řízení odráží diverzitu praxe v projektovém řízení, což reflektuje skutečnost, že úspěch projektu a jeho kvalita jsou často subjektivně hodnoceny na základě spokojenosti zákazníka a úspěšného splnění projektových cílů.

4.3.2 Myslíte si, že má obecně vliv na řízení kvality v projektovém řízení skutečnost, zdali jsou projektoví manažeři certifikovaní či necertifikovaní?

U této otázky chce autor práce nalézt odpověď na svoji hypotézu, zdali existuje nějaký rozdíl v řízení kvality projektu mezi certifikovanými a necertifikovanými projektovými manažery.

Respondenti zmiňují, že v tomto případě závisí na typu projektu, organizace, prostředí a také na zkušenostech projektového manažera. Většina dotazovaných uvádí, že dle jejich zkušeností nemá získání certifikace signifikantní vliv na řízení kvality v projektech, nebo že může mít, ale spíše zanedbatelný. Pro zvládnutí této specifické disciplíny respondenti doporučují získat potřebnou praxi v řízení projektů. Respondent č. 7 se dělí o zkušenost ze svého působení na juniorní pozici, kdy mu byl mentorem kolega, který už zastával seniorní pracovní pozici. Nejprínosnější pro něj bylo, že se mohl svému zkušenějšímu kolegovi dívat tzv. „pod ruce“, což pro něho bylo velmi přínosné a užitečné v budoucí praxi. Za neméně důležité pokládají respondenti tzv. „soft skills“, to jsou kompetence spojené s lidskými a mezilidskými stránkami (motivace, smysl pro týmového ducha, samostatnost, osobní a sociální odpovědnost apod.). Ovládnutí těchto měkkých dovedností je podle respondentů klíčové i pro ostatní specifické oblasti řízení projektů a zároveň se tyto dovednosti často rozvíjí až s přibývajícím zkušenostmi a věkem. Respondent č. 15 uvádí argument

podporující jeho odpověď, že na certifikaci nezáleží. V minulosti najímal projektového manažera a na pohovor si pozval projektovou manažerku s pětiletou praxí, která měla certifikaci a v předchozím zaměstnání vedla projekty velmi kvalitně. Na základě proběhlého pohovoru však zjistil, že se mu daná projektová manažerka jeví spíše jako juniorní, protože by nebyla schopna fungovat v prostředí a nastavení, jaké on vyžadoval. Tudíž nezáleží jen na certifikaci, ale také na typu prostředí a lidských stránkách projektových manažerů. Respondent č. 8 použil jako příklad zkušenosti ze své praxe ve státním podniku, který měl program i portfolio management. V tomto státním podniku s ním působil projektový manažer, který vlastnil několik certifikací, a dokonce byl i jejich lektorem. V případě, když méně zkušený programový manažer narazil na nějaké složitosti, mohl se obrátit na tohoto certifikovaného projektového manažera, který mu dokázal díky získaným certifikacím poskytnout metodické řešení problému a navrhnout správný nástroj pro toto řešení. Respondent č. 8 měl možnost pracovat i s nadřízeným, který nevlastnil žádnou certifikaci. V podstatě to byl programový manažer, který díky své letité praxi a zkušenostem dokázal celý program řídit efektivně a bez větších problémů. Zajímavou zkušenost přidává respondentka č. 5, která působila v nejmenované technologické organizaci, kde měli nastavené vlastní procesy a certifikace. Zaměstnanci této organizace museli uplatňovat postupy a procesy té dané metodiky, proto respondentka nepovažuje obecnou certifikaci v této oblasti za důležitou.

Respondenti, kteří sdílí opačný názor, tedy že na certifikaci při řízení kvality v projektech záleží, shodují se nejčastěji na tom, že díky certifikaci mohou projektoví manažeři používat správnou metodologii, čímž se zefektivní jejich práce. Respondent č. 12 uvádí, že certifikace v jeho organizaci pomáhají zejména při používání stejného názvosloví, což usnadňuje komunikaci a tím pádem šetří i čas.

Certifikace mohou sloužit jako základní rámec, ale konečná kvalita práce je ovlivněna mnohem širším spektrem faktorů, jako jsou zkušenosti, kultura organizace a specifický kontext projektu.

4.3.3 Jak se měří kvalita projektových výstupů v organizacích, ve kterých jste působil/a nebo působíte?

Prostřednictvím této otázky se autor práce snaží nalézt odpověď na měření kvality, respektive kvality projektových výstupů v různých organizacích. Odpovědi respondentů odhalují, že projektoví manažeři využívají široké možnosti metod a přístupů k těmto účelům.

Velice často jsou zmiňovány kvantitativně orientované metody jako jsou KPI (klíčové ukazatele výkonnosti). Účel a způsob použití KPI se v odpovědích liší, někteří nastavují KPI kvartálně, někteří ročně. Tyto KPI spíše slouží jako zhodnocení provedených projektů než, aby měřily kvalitu projektových výstupů. Někteří z respondentů uvádějí, že KPI slouží jako druh finanční motivace pro projektové manažery, protože na výsledky těchto KPI mají nastavené cíle a k nim vázané bonusy. Respondent č. 15 uvádí, že měl sice KPI nastavené ve smlouvách, ale v praxi je neuplatňoval, protože věří v Goodhartovo pravidlo, které říká, že když se nastaví jeden konkrétní cíl, tak nastane tendence optimalizovat tento cíl bez ohledu na důsledky. Dalšími sofistikovanějšími způsoby, jak měřit kvalitu projektových výstupů byly víceúrovňové testy, sledování defektů a sledování plnění akceptačních kritérií. Tyto sofistikovanější způsoby měření kvality využívali spíše respondenti, kteří se orientovali v oblasti informačních technologií.

Někteří respondenti uvádějí, že používají specifické nástroje a techniky, například burndown chart, health checks nebo post implementation review (PIR), které jsou určeny pro sledování a vyhodnocování projektů. Zkušenost s PIR uvádí i respondent č. 6, který autorovi práce sdělil, že v jejich organizaci rozděluje PIR na dvě úrovně, PIR1 a PIR2. V těchto dokumentech se po určité době zhodnocuje revize projektu po jeho implementaci. PIR1 vypracovává projektový manažer, ale reportuje ho vlastník projektu s časovým odstupem jednoho až dvou měsíců. PIR2 je následně vypracován po půl roce od implementace.

Menší část respondentů se zaměřuje spíše na subjektivnější metodu hodnocení například zpětnou vazbu přímo od členů projektového týmu a organizace.

Respondent č. 17 momentálně působí v nejmenovaném státním podniku a uvádí, že si není vědom toho, že by se v jeho organizaci nějakým způsobem kvalita měřila. Dále sděluje, že by ocenil, kdyby se na konci projektu vyhodnocovalo lessons learned, business case a přínosy. Možná i proto, že z dosavadních deseti projektů, které vedl, bylo pět zrušeno.

4.4 Význam certifikací pro praxi v projektovém řízení

V následujících třech otázkách jsou řešena témata jako podpora získání certifikací v organizacích, požadavky organizací na certifikace a význam certifikace pro povolání projektového manažera.

4.4.1 Je ve vaší organizaci požadována certifikace projektových manažerů?

Tuto otázku autor zařadil do výzkumu, aby bylo možno pozorovat do jaké míry organizace vyžadují projektovou certifikaci pro pozici projektového manažera.

Na základě odpovědí respondentů lze říci, že většina z nich se nesešla s případem, že by při hledání pracovní pozice projektového manažera byla certifikace vyžadována. Stejně tak, si neuvědomují, že je tomu tak u nich v organizaci. Respondenti, kteří se během své praxe setkali s projekty ve státní správě, uvádějí, že orgány státní správy většinou projektové certifikace požadují a nejčastěji se jedná o certifikaci PRINCE2. Respondent č. 2 sděluje, že v době, kdy pracoval pro poradenskou společnost, která žádala o vybrané druhy veřejných zakázek, tak jedna z podmínek pro přijetí nového zaměstnance do této společnosti byla vlastnění některé z certifikací. Respondentka č. 5 také uvádí, že při pohovoru do organizace zabývající se projekty ve státní správě, byla konfrontována s podmínkou vlastnění certifikace. Respondent č. 9 přišel do kontaktu s aktuální zkušeností, kdy jednal s nejmenovanou bankovní společností, která kromě certifikace požadovala i vysokoškolské vzdělání. Respondentka č. 13, která mimo jiné působí jako lektorka několika certifikací, se snaží v rámci komunity projektových manažerů nastolit debatu o tomto tématu. Podle této respondentky totiž náboráři často hledí na získané certifikace v CV, což může být bráno jako kritérium pro získání či nezískání pracovní pozice. Tato skutečnost podle respondentky není férová z důvodu toho, že lidé z HR často certifikacím nerozumí a primárně se podle nich nemá určovat, jak je projektový manažer kvalitní. Pokud tedy projektový manažer nevlastní certifikaci, nemusí projít prvním „sítem“ systému HR.

Dále respondenti uvádějí, že sice v popisu pracovní pozice nebyla certifikace vyžadována, ale když nastoupili do organizace, tak si ji museli do určité doby dodělat. Tato skutečnost je ve firmách čistě z pragmatických důvodů. Respondent č. 16, ředitel PMO v telekomunikační organizaci, tuto skutečnost vysvětlil. V organizaci, kde působí, metodika PMO a projektového řízení vychází z PRINCE2, tudíž považuje za vhodné, aby necertifikovaní projektoví manažeři v jeho útvaru měli některou z certifikací metodiky PRINCE2.

4.4.2 Jakým způsobem podporují nebo podporovali zisk certifikace organizace, ve kterých jste působil/a nebo působíte?

Cílem této otázky je zjistit, jak moc je podporován zisk certifikace v rámci jednotlivých organizací. Když by bylo získávání certifikace více podporováno, existuje pravděpodobnost, že projektoví manažeři budou více motivováni podstupovat certifikační proces a získávat certifikaci, než kdyby si ji měli platit ze svých finančních prostředků.

Velká většina dotazovaných projektových manažerů uvádějí, že získání certifikace je v jejich organizaci podporováno. Nejčastěji organizace spolupracují s externími společnostmi, například Symphera nebo Tayllorcox, které organizují certifikační školení, jenž je zakončeno certifikační zkouškou. Tento proces je projektovým manažerům nejčastěji placen z rozpočtu PMO nebo ho hradí oddělení, jehož jsou součástí.

Respondenti, kteří působí nebo působili na řídicích pozicích, často mluví o tom, že museli být schopni si s top managementem vyjednat rozpočet na certifikace za účelem seberozvoje svých podřízených. Respondent č. 18 v rámci přechozích otázek uvádí, že top management v nejmenované bankovní společnosti zprvu nechtěl rozpočet pro tyto potřeby uvolnit, musel tedy přijít a při vyjednáváních obhájit na základě předložených dat, že pokud se všichni projektoví manažeři sjednotí a vyškolí se v rámci jedné metodiky, může to přinést konkrétní byznysové benefity. Tento přístup byl nakonec správný a respondent si vyjednal rozpočet na certifikace a proškolení.

Respondent č. 15 zmiňuje, že působí na IČO, takže si všechny certifikace platil ze svých vlastních finančních prostředků.

Respondentka č. 20 uvádí zkušenost z doby, kdy působila v předchozím zaměstnání. Její předchozí zaměstnavatel neměl problém se zaplacením školení a zkoušky. Nicméně respondentka se při školení seznámila s kolegy z IT prostředí. Tito kolegové respondentku informovali o tom, že museli podepsat dodatek ve smlouvě, aby měli nárok na placené školení a certifikační zkoušky. Tento dodatek stanovoval, že daný zaměstnanec musí po školení ve firmě působit minimálně určitou dobu, jinak bude muset firmě zaplatit poměrnou výši poplatků za umožnění certifikačního procesu.

4.4.3 Myslíte si, že je nutné pro povolání projektového manažera vlastnit certifikaci?

Názory na nutnost certifikace se u projektových manažerů liší. Z odpovědí lze obecně vypozařovat názor, který říká, že opět záleží na prostředí, typu projektu a organizaci, kde projektový manažer působí.

Respondenti považují získání certifikace nebo její vlastníčení za důležité spíše pro mladší kolegy s praxí do pěti let. Může to totiž být jeden ze způsobů, jak získat teoretické znalosti a pevný operační rámec při začátku kariéry projektového manažera. Další významnou roli hraje certifikace v tom, že může působit jako prostředek osobního marketingu nebo zviditelnění projektového manažera. Certifikace může být zviditelněna v rámci CV nebo osobního profilu na síti LinkedIn. Toto bude pomáhat zejména při hledání nového zaměstnání, kdy náboráři mohou brát v potaz získané certifikace, pokud nebude mít uchazeč dostatečnou délku praxe. Projektoví manažeré si myslí, že právě certifikace může být často posuzována více ze strany náborářů, než ze strany „koncového“ zaměstnavatele, např. manažera, ředitele PMO apod. Dle respondenta č. 6 je primárně důležité, aby projektový manažer porozuměl obsahu školení dané metodiky. Certifikace, podle něho, slouží pouze jako potvrzení, že daný projektový manažer pochopil obsah školení na určité úrovni. Nicméně respondent přiznává, že se při přijímacích řízeních dotazoval projektových manažerů na zkušenosti a otázky z metodiky, podle které funguje PMO v jeho organizaci, aby se ujistil, že uchazeč má potřebné znalosti. Respondent č. 8 říká, že při hledání zaměstnání vypozařoval, že je čím dál těžší získat uplatnění, pokud projektový manažer nevládní alespoň určitý typ základní certifikace.

Ostatní respondenti odpovídají, že certifikaci nepovažují za důležitou a určitě by to neměla být nutnost pro výkon povolání projektového manažera. Certifikaci sice nepovažují za důležitou, ale za užitečnou. Užitečná může být v případech, které jsou popsány výše v textu. Pro tyto respondenty zůstává nejdůležitější získaná praxe a schopnosti než formální certifikace. Dále nevidí certifikaci jako předpoklad pro úspěšné vykonávání role projektového manažera. Za důležité považují měkké a tvrdé dovednosti projektového manažera. Je zřejmé, že hodnota certifikace se může lišit v závislostech na konkrétním kontextu a potřebách organizace.

4.5 Srovnání veřejné a soukromé sféry

Předposlední otázka zkoumá, zdali existují rozdíly mezi veřejným a soukromým sektorem v oblasti projektového řízení. Případně jaké konkrétní rozdíly zde existují.

4.5.1 Myslíte si, že je projektové řízení veřejné a soukromé sfěře rozdílné? Pokud ano, proč?

Z odpovědí respondentů lze pozorovat velmi odlišné vnímání projektového řízení ve veřejné a soukromé sfěře. Většina projektových manažerů, kteří mají zkušenosti se státní sférou nebo působí v komunitě projektových manažerů a mají přenesenou zkušenost, považují za největší negativum státní sféry vysokou míru byrokracie, administrativy, rigidnosti a složitosti při výběrových řízeních. Všechny tyto faktory výrazně prodlužují délku dodání projektu. Respondent č. 1 zmiňuje, že rok pracovních zkušeností ve státní správě byla jeho nejhorší pracovní zkušenost. Tento respondent uvádí, že největší překážkou pro něj byla výběrová řízení, kdy se musely určité potřeby projektu vysoutěžit, což prodlužovalo dobu dodání projektu i o více než půl roku. Respondentka č. 5 uvádí zkušenost, kdy pracovala v nejmenované organizaci na projektech pro státní správu a také se setkala s příliš vysokou mírou administrativy. Musela odevzdávat dopodrobna vypsání požadavky začínajícího IT projektu a přesné zápisky ze schůzek.

Respondenti naopak vnímají soukromý sektor jako flexibilnější a více orientovaný na výsledky. Logicky soukromé společnosti musí být kompetitivní a snažit se o co nejlepší výsledky. Mají výhodu, že nejsou do takové míry omezovány legislativou jako podniky veřejné sféry. Respondent č. 12 má zkušenosti jako dodavatel pro státní správu. Dle jeho pracovních zkušeností je státní správa opravdu velice rigidní. Tuto skutečnost si odůvodňuje tím, že státní správa není primárně určená k vykazování zisku, a tudíž nemají zaměstnanci takovou motivaci pro výkon jako v soukromé sfěře, která je podle respondenta mnohem více kompetitivní. Někteří respondenti však zdůrazňují, že základní principy projektového řízení zůstávají stejné v obou pracovních sférách, i když se aplikace principů může v praxi lišit.

4.6 Návrhy na zlepšení

Poslední otázka se zaměřuje na návrhy projektových manažerů na zlepšení projektového řízení v organizacích, ve kterých působí nebo působili.

4.6.1 Máte nějaké návrhy na zlepšení chodu projektového řízení v organizacích, ve kterých jste působil/a nebo působíte?

Z odpovědí respondentů je zřejmé, že projektové řízení je komplexní a zároveň velice rozdílný obor v kontextu jeho aplikace v různých organizacích. Velká většina dotazovaných působí v rozdílných prostředích a organizacích, tak lze pozorovat velikou rozmanitost v doporučeních. Naprostá většina projektových manažerů souhlasí s názorem, že v organizacích nikdy nefunguje vše dokonale a proces změn je neustálý děj. Dle respondenta č. 16 inovace jsou, co organizaci posouvá vpřed a každý manažer by měl přemýšlet nad tím, jak organizaci posouvat vpřed, což platí i v případě projektového managementu.

Široká škála navrhovaných zlepšení nebo úprav zahrnuje, např. větší flexibilitu, sjednocení přístupů, zlepšení mezioborové spolupráce a zlepšení komunikace. Někteří respondenti navrhuje, aby organizace více proškolily a používaly agilní přístup pro řízení projektů, který z jejich hlediska bude v budoucnosti hlavním přístupem pro řízení projektů. Dále zmiňovaným tématem je větší vyrovnanost a správná aplikace agilního a prediktivního přístupu. Zejména je důležité umět rozpoznat, jaká situace vyžaduje agilní přístup, jaká prediktivní a jaká hybridní. Respondentky č. 4 považuje za důležité, aby byly přesně vymezeny kompetence a pravomoci projektového manažera v rámci organizace. Jedině tak bude moc naplno vykonávat svou pracovní pozici.

Respondent č. 2 zmiňuje, že z jeho zkušenosti je velice důležité určit postavení projektové kanceláře, PMO, v rámci organizace. V rámci hierarchie se může projektová kancelář nacházet v organizaci nízko, uprostřed nebo vysoko. Pokud bude projektová kancelář posazena nízko, pak nemá projektový manažer pravomoc při vyjednávání s vyšším manažerem nebo ředitelem. Tudíž pak bude velice těžko prosazovat změny v rámci projektu. Pokud se projektová kancelář bude nacházet někde uprostřed, šance jsou vyšší. Pokud bude projektový manažer stále oprávněně požadovat součinnost, linií nebo vyšší manažeri ho mohou odbýt s tím, že na jeho požadavky nemají kapacitu a že to není pro ně prioritní. Špatně hierarchicky postavená projektová kancelář může negativně postihnout projekt i samotnou organizaci. Dle respondenta je nejlepší mít projektovou kancelář postavenou v rámci vyššího stupně řízení, což napomůže k větším pravomocem.

Respondent č. 17 si stěžuje, že největší problém v organizaci, kde působí jsou špatně nastavené priority. Management určí jeden projekt s nejvyšší prioritou, náhle změní své rozhodnutí a jiný projekt postaví před něj. Tento fakt má za důsledek, že se projekty

v organizaci často nedokončí nebo se výrazně prodlužují. Tudiž respondent označuje jako hlavní problém PMO v organizaci, kde působí, neschopnost prioritizace.

Další návrhy, které respondenti zmiňují, jsou zkracování cyklů projektu, častější dodávky s aktivní účastí na nich, kladení většího důrazu na testování, zlepšování projektů na základě zpětné vazby od zákazníka a MVP koncept v rámci prediktivního přístupu.

Z odpovědí lze vyzorovat, že klíčem k úspěchu je vyvážený přístup, který spojuje osvědčené přístupy. Je ovšem potřeba tyto osvědčené přístupy umět přizpůsobit na specifika dané organizace.

5 Výsledky a diskuse

Tato část diplomové práce se bude zabývat vyhodnocením definovaných oblastí a hlavních výzkumných otázek, které byly stanoveny autorem práce. Ze získaných odpovědí respondentů bude následně provedena diskuse, která bude reflektovat polemiku autora nad vlastními výsledky.

5.1 Oblast 1: Osobní a profesní pozadí respondentů

Tato oblast neobsahuje žádné výzkumné otázky. Z nastudované literatury autor práce zjistil, že pro nastavení klidné a důvěrné atmosféry, bude nejlepší, když první otázky budou tzv. „rozehřívací“. To znamená, že je dobré zvolit takové otázky, nad kterými respondent nemusí moc přemýšlet a které ho naladí na správnou vlnu. Jsou to otázky týkající se pracovní pozice a oboru, odpracovaných let v projektovém řízení, pracovních zkušeností s veřejným a soukromým sektorem, nejvyšším dosaženým vzděláním a certifikací.

Všichni dotazovaní ve své kariéře působili nebo působí jako projektoví manažeři. V důsledku úspěchů nebo dlouholeté praxe se někteří vypracovali z pozice projektového manažera na pozice vyššího stupně řízení, na ředitele projektové kanceláře nebo liniového manažera, který vede někdy i několik desítek zaměstnanců. Z pozice projektového manažera je možné se dostat i na pozici programového nebo portfolio manažera. Programový nebo portfolio manažer mívá na starost celý program nebo portfolio projektů v rámci organizace. Někteří projektoví manažeři uvedli, že název jejich pozice sice neodpovídá projektovému managementu, ale náplň ano, což znamená, že název pozice nemusí představovat její náplň. Důležité je zmínit, že většina projektových manažerů začínala s klasickým prediktivním způsobem řízení projektů, ale postupně jim více vyhovovalo agilní řízení projektů. V dnešní době působí jako scrum mastři nebo agilní kouči. Tento přístup je v současnosti čím dál více uplatňován a podle respondentů se stane dominantním přístupem pro řízení projektů. Autor práce se setkal se skutečností, že projektový manažer může být povolání, které lze vykonávat na IČO. Někteří respondenti nepracují v rámci organizací na hlavní pracovní poměr, ale nechají se organizacemi najímat pro vedení projektů. Stanovují si vlastní finanční hodnotu za tzv. „man-day“ neboli člověkodenní.

Z odpovědí na otázku v jakém oboru respondenti působí lze konstatovat, že projektový management je multioborová disciplína, která je klíčovým prvkem pro úspěšné a efektivní řízení projektů. Zmiňovanými obory byly energetika, poradenské služby, veřejný

sektor, neziskové organizace, sociální služby, rychloobrátkové zboží, farmacie a bankovníctví. Nejčastěji zmiňovanými obory byly telekomunikace a informační technologie. Tento fakt potvrzuje skutečnost vysoké poptávky po odbornících v informačních technologiích v České republice.

V rámci otázky na délku praxe chtěl autor práce zjistit, zdali jeho vzorek respondentů je typ spíše juniorské nebo seniorské pozice. Z odpovědí lze říci, že vzorek se přibližuje více seniorskému postavení, protože velká většina respondentů má praxi v projektovém řízení více než pět let, odřídila mnoho projektů a někteří dokonce působí na řídicích pozicích. Od zkušenějších projektových manažerů se daly očekávat upřímné a zajímavé odpovědi, zejména díky jejich praxi a zkušenostem.

Jedna z výzkumných otázek se týká rozdílu v rámci projektového řízení mezi veřejným a soukromým sektorem, proto se autor práce dotazoval respondentů na jejich zkušenosti s těmito sektory. Více než polovina respondentů má zkušenosti s veřejným sektorem, ať už jako zaměstnanec státního podniku nebo dodavatel nebo kontraktor pro veřejnou správu. Nicméně v době uskutečnění rozhovorů naprostá většina respondentů působila v soukromé sféře nebo na IČO.

Autor práce se respondentů dotazoval na nejvyšší získané vzdělání. Zjistil, že až na dva respondenty mají všichni dokončené vysokoškolské vzdělání. Tento fakt může naznačovat, že pozice projektového manažera klade důraz na specializované a teoretické znalosti, které jsou spjaté s vysokoškolským vzděláním. Tento trend odráží skutečnost složitosti a komplexnosti projektů a potřebu disponovat znalostmi z více oborů např. ekonomie, IT, strategické řízení apod. Často tedy nemusí stačit jen praktické zkušenosti a dovednosti. Respondenti, kteří mají vysokoškolské vzdělání dosáhli vyšších řídicích pozic v rámci organizací než ti, kteří disponují středoškolským vzděláním zakončeným maturitou.

Ze vzorku respondentů jasně vyplývá, že nejčastější certifikace, kterou projektiví manažeři disponují, jsou certifikace dle metodiky PRINCE2. Respondenti si zejména chválí její procesní pojetí. Dalším důvodem, proč je tato certifikace tak oblíbená, je skutečnost, že organizace mají svou metodiku odvozenou právě z metodiky PRINCE2. Tudíž těmto organizacím dává smysl, aby přijímaly nebo proškolovaly projektové manažery touto metodikou. Někteří respondenti vlastní ITIL, jenž se zabývá IT managementem. Jiní mají PMP od PMI, jejíž metodika se dá podle respondentů považovat za nejkompaktnější. A někteří respondenti absolvovali různé stupně certifikací od společnosti IPMA. Co se týká certifikací spojených s agilním přístupem řízení projektů, nejčastěji se vyskytovala

certifikace PSM1 nebo PSM2 od společnosti Scrum. Někteří respondenti uváděli Prosci Change Practitioner, což je certifikace, která se zabývá řízením změn. Tato certifikace není v komunitě projektových manažerů tak častá. Z odpovědí lze říci, že základní a nejpoužívanější certifikací je některá z metodiky PRINCE2.

5.2 Oblast 2: Motivace a přínosy

V této oblasti se přecházelo k otázkám, které se týkaly jádra výzkumu, proto tato oblast obsahuje dvě výzkumné otázky.

5.2.1 VO 1: Jaká je hlavní motivace projektových manažerů pro získání certifikace?

Odpovědi na tuto výzkumnou otázku byly získány prostřednictvím její zjednodušené verze „Jaká byla vaše motivace k získání certifikace?“. Z analyzovaných odpovědí respondentů nelze potvrdit ani vyvrátit, že se ve vzorku vyskytuje dominantní typ motivace pro získání certifikace. Motivaci lze však rozdělit na vnitřní a vnější.

Část respondentů odpověděla, že jejich motivace nebyla nijak stimulována vnitřní potřebou, ale spíše tou vnější, buď na žádost ze strany zaměstnavatele, nebo je donutily situace, ve kterých se vyskytli. V případě vnějších vlivů bylo často uváděno, že některé organizace mají vlastní metodiku nastavenou dle nějaké metodiky, a tudíž po nich projektová kancelář nebo nadřízený požadoval získání této certifikace z důvodu, aby všichni projektoví manažeři organizace byli sladění a mohli být více sjednoceni při průběhu projektu. Někteří respondenti uvedli, že působili v různých organizacích externě, byly organizacemi najímáni. Jednalo se o organizace státní i soukromé. Většinou ty státní, požadovali certifikaci těchto projektových manažerů. Pokud tito projektoví manažeři certifikaci neměli, tak si ji museli dodělat.

Za nejčastější typ pro vnitřní motivaci lze dle respondentů považovat získání nových vědomostí a sebezvoje. V případě juniorních projektových manažerů byla vnitřní motivace identifikována jako snaha o získání nějakých vědomostí a operačního rámce, který mohou využít při řízení projektů. Další motivace byla při hledání pracovní pozice, kdy se certifikace u juniorních kolegů v životopisu vyjímá. Ti respondenti, kteří certifikaci získali až po delší době praxe, uvedli jako typ pro vnitřní motivaci potvrzení si postupů a znalostí, které uplatňují v praxi. Tato motivace se jim často potvrdila jako správná, a dokonce během

certifikačního procesu nabyli nových znalostí. Jeden z respondentů uvedl, že chtěl jít ve firmě, kde působil jako ředitel PMO, příkladem, a proto si certifikaci udělal.

Autor práce předpokládal, že hlavními motivacemi pro získání certifikace bude určitá prestiž, zvýšení atraktivity na trhu práce, potvrzení určitých znalostí a lepší finanční ohodnocení. Tyto domněnky se potvrdily jen z části. Pouze jeden respondent uvedl, že jeho motivace pro získání certifikace byla za účelem vyjednávání o zvýšení své mzdy. Z odpovědí tedy nelze jednoznačně určit, zdali existuje jedna, dvě nebo tři hlavní motivace, které jsou klíčové pro získání certifikace projektových manažerů. Důležité je zmínit, že získání certifikace záleží na situacích, ve kterých se projektoví manažeři nachází a na jejich osobních preferencích.

5.2.2 VO 2: Vnímají projektoví manažeři nějaké přínosy získáním certifikace?

Ze získaných odpovědí je nutné podotknout, že vnímání přínosů certifikací projektovými manažery se odvíjí od jejich délky praxe a zkušeností.

Respondenti, kteří mají delší praxi v projektovém managementu, nepocítují přínos získáním certifikace. Často pochybují o její reálné aplikovatelnosti v praxi a jako důvod uvedli, že většina organizací si metodiku přizpůsobí svým potřebám a projektoví manažeři by měli dodržovat postupy a procesy dané organizace. Dále kladou mnohem větší důraz na dovednosti a vědomosti získané praxí, což má pro ně výrazně vyšší vypovídající hodnotu o kvalitách projektového manažera.

Druhá polovina respondentů vnímá získání certifikací jako přínosné. Důležité je však zmínit, že vlastnictví certifikátu jim přináší v pracovním životě méně přínosů než prožití a zkušenosti celého certifikačního procesu, který podstoupili. Projektoví manažeři ocenili, že při školení získali dobré teoretické znalosti metodiky a nabyli dostatek praktických příkladů, které jim pomohly v praxi v řízení specifických oblastí (rizik, issues, změn) projektového managementu. Dalším neméně důležitým přínosem je získání kontaktů v komunitě projektových manažerů, který může být pro budoucí profesní kariéru velice důležitým aspektem.

Z analýzy odpovědí lze konstatovat, že starší a zkušenější projektoví manažeři nevnímají přínosy certifikace za důležitou součást projektového managementu. Hlavní důraz kladou na získané zkušenosti, dovednosti a praxi. Naopak pro mladší kolegy může být získání certifikace a absolvování školícího procesu velkým přínosem velkým do začátku jejich kariéry.

5.3 Oblast 3: Kvalita

Tato oblast byla zaměřena na téma kvality a její řízení, jak projektoví manažeři vnímají tyto pojmy a jak se kvalita měří. Tato oblast obsahuje jednu výzkumnou otázku.

Z absolvovaných rozhovorů autor práce vyzpozoval, že téma kvality a její řízení je v projektovém managementu ožehavé téma. Je to dáno tím, že projektoví manažeři, zákazníci, stakeholderi a celé projektové týmy si mohou pod pojmem kvalita představit pokaždé něco jiného. Pokud se ale v projektu kvalita nevydefinuje, jedná se o subjektivní pojem, který se bude velice těžko řídit.

Z odpovědí projektových manažerů lze konstatovat, že pod pojmem kvalita se nejčastěji skrývá řízení očekávání ze strany zákazníka nebo stakeholderů. Nesmírně důležité je si hned na začátku projektu se zákazníkem vydefinovat kvalitu a tu následně akceptačními kritérii dodržovat. Autor práce se setkal s názorem, že za kvalitní projekt lze označit ten, jenž splnil očekávání ze strany zákazníka a zákazník je s ním spokojen. Dalším častým názorem projektových manažerů byl fakt, že k zajištění kvality musí být sledován projektový trojimperativ (čas, zdroje a rozsah). Co se týče řízení kvality, projektoví manažeři se shodovali na tom, že řízení kvality se týká především dodržování postupů a metodik v dané organizaci, pravidelným reportingem o stavu projektu, jeho výstupů a o klasickém trojimperativu.

V případě měření kvality projektových výstupů bylo zjištěno, že existuje několik možností, jak tento ukazatel měřit. Organizace nebo PMO často nastavuje klíčové ukazatele výkonnosti (KPI), na které jsou navázány bonusy projektových manažerů, což má za cíl motivovat jejich výkonnost. Další kvantitativní metodou může být testování úspěšnosti, sledování defektů nebo plnění akceptačních kritérii u zkušebně zaváděných produktů. Někteří respondenti využívají specifitější metody, např. burndown chart, který sleduje stav projektu, post implementation review (PIR), zjišťování zpětné vazby od zákazníka a vnitřní vyhodnocení projektu.

5.3.1 VO 3: Myslíte si, že má obecně vliv na řízení kvality v projektovém řízení skutečnost, zdali jsou projektoví manažeři certifikovaní či necertifikovaní?

Autor práce se domníval, že zisk některé z certifikací může poskytovat více teoretických znalostí a praktik, které certifikovaný projektový manažer využije pro řízení rizik

v projektech. Tento předpoklad by tedy mohl sloužit jako fakt, že certifikovaný projektový manažer bude lépe schopen řídit rizika než necertifikovaný projektový manažer.

Z velké většiny odpovědí autor práce vypožadoval, že tato hypotéza byla mylná. Podle respondentů příliš nezáleží na získané certifikaci v oblasti řízení rizik. Dotazovaní projektoví manažeři uvedli, že podle nich, je mnohem důležitější v této oblasti načerpat zkušenosti a mít praxi, kde se člověk nejčastěji učí chybami. V této oblasti řízení projektu je tedy velmi znatelný rozdíl mezi seniorskou a juniorskou pozicí projektových manažerů, vliv certifikace se zde považuje za zanedbatelný. Dále respondenti zmínili, že pro zvládnutí této disciplíny je nutný rozvoj měkkých dovedností, které se často získávají až s věkem a zkušenostmi. Někteří z dotazovaných uvedli, že certifikace může mít vliv na komunikaci a názvosloví při řízení projektu, což může výrazně zlepšit některé oblasti jako například řízení rizik.

5.4 Oblast 4: Význam certifikací pro praxi v projektovém řízení

V této oblasti se autor práce zaměřil na otázky, při kterých chtěl zjistit, zdali organizace podporují získání certifikace a jak moc je certifikace vyžadována. Dále byla stanovena výzkumná otázka, zdali projektoví manažeři považují za nutné vlastnit certifikaci pro výkon povolání projektového manažera.

Z analýzy odpovědí na otázku, zdali se projektoví manažeři setkali s tím, že by po nich byla organizací požadována certifikace, je zřejmé, že tomu tak ve většině případech není. Vlastnění certifikace je většinou požadováno jen ve speciálních případech. Respondenti, kteří se s touto situací během své praxe setkali, poukazovali na to, že vykonávali projekty pro státní správu, která často certifikaci vyžaduje. Dále se projektoví manažeři zmiňovali, že museli certifikaci dodělat, z důvodu, že daná organizace fungovala podle určité metodiky. Toto svědčí o tom, že ve většině případů není certifikace po projektových manažerech vyžadována ani při přijímacích pohovorech. Nicméně záleží na organizaci, ve které projektový manažer působí.

Co se týká otázky podpory organizací při získávání certifikací, chtěl autor práce zjistit, zdali a jak organizace pomáhají v rozvoji vzdělávání svých zaměstnanců. Z odpovědí respondentů je zřejmé, jak moc si v dnešní době organizace uvědomují, že největší hodnotou organizace jsou samotní zaměstnanci. Obecně je rozvoj zaměstnanců podporován interními školeními nebo i externími. Naprostá většina respondentů uváděla, že jejich organizace jim zajistila a zaplatila školicí proces zakončený certifikační zkouškou. Tato skutečnost více

motivuje projektové manažery, aby certifikaci získali. Jak výzkum prokazuje, certifikace jsou v organizacích hojně podporovány.

5.4.1 VO 4: Mělo by být nutné, aby projektový manažer pro výkon povolání vlastnil certifikaci?

V případě této otázky autor práce chtěl vyzkoumat, zdali si vzorek respondentů myslí, že je nezbytné pro výkon povolání projektového manažera vlastnit certifikaci.

Z odpovědí vybraného vzorku respondentů lze pozorovat nestejnorodý názor. Část projektových manažerů nepovažuje certifikaci za důležitou, opět kladou důraz na zkušenosti, praxi, soft a hard skills. Certifikaci doporučují mladým kolegům.

Druhá část respondentů, která odpověděla, že považuje certifikaci za důležitou a užitečnou, zároveň zmínila, že to platí zejména pro projektové manažery s praxí do pěti let. Certifikace se podle jejich názoru může hodit jako určitá forma sebepropagace na sociálních sítích nebo v CV, kdy náboráři tento aspekt připisují k dobrému. Kromě sebepropagace může mladým manažerům nabídnout pevný operační rámec a teoretické základy.

Odpověď na tuto otázku tedy zní, že vybraný vzorek nepovažuje za nutnost vlastnit certifikaci pro výkon povolání projektového manažera, nicméně v dnešní době se tato skutečnost stává dobrým mravem a může výrazně pomoci a usnadnit začátky profesní kariéry projektového manažera.

5.5 Oblast 5: Srovnání veřejné a soukromé sféry

Tato oblast je výzkumnou otázkou, kdy autor práce chtěl získat od vzorku respondentů porovnání mezi veřejnou a soukromou sférou v rámci projektového managementu.

5.5.1 VO 5: Existují z obecného hlediska rozdíly v projektovém řízení ve státní a soukromé sféře?

Autor práce zde musí uvést skutečnost, že z vybraného vzorku ne všichni mají pracovní zkušenost z obou sfér. Většina respondentů však má zkušenost jak ze státní, tak i ze soukromé sféry, ať už ze strany dodavatele nebo zaměstnance. Ostatní mají zkušenost jen se soukromou sférou. Nicméně, někteří respondenti působí jako lektori nebo jsou aktivní v rámci komunity projektových manažerů a disponují přenesenou zkušeností.

V rámci analýzy odpovědí na tuto otázku bylo zjištěno, že projektoví manažeři vnímají, státní sféru jako velice rigidní prostředí. Je to prostředí, kde se vyskytuje vysoká míra byrokracie, administrativy a legislativy. Dále jsou zde komplikace spojené s výběrovým řízením, které musí být nestranné. Všechny tyto aspekty výrazně prodlužují dobu dokončení projektu a snižují efektivitu práce. Dále se projektovým manažerům jeví negativně fakt, že státní správa není primárně určena pro tvoření zisku, tudíž zde není taková motivace pro výkonnost.

Naopak u soukromé sféry si cení její flexibilitu, a že není do takové míry ovlivněna legislativou. Soukromá sféra je mnohem více kompetitivní prostředí, kde musí organizace prokazovat výsledky, aby se udržela na trhu.

Z odpovědí respondentů lze konstatovat, že soukromá sféra je efektivnější, co se týče řízení a dokončování projektů.

5.6 Oblast 6: Návrhy na zlepšení

Tato oblast byla zároveň poslední otázkou v rozhovoru, kterou autor práce označil jako „kreativní“. Autor práce chtěl získat návrhy, které projektoví manažeři pokládají za důležité pro zlepšení chodu projektového řízení v organizacích, kde působí nebo působili.

Z odpovědí respondentů lze pozorovat, že opravdu záleží na kontextu organizace, ve které působí. Většina respondentů uváděla, že je potřeba zlepšit komunikaci nebo aktivity s ní spojené. Například u řízení priorit by měl management jednoznačně určit projekty od nejdůležitějších až po ty s menší prioritou. Pokud toto management neudělá nebo bude priority často měnit, může dojít k nepřehlednosti, ke zpoždění projektu nebo dokonce k jeho neúspěšnému ukončení. Dalším velice často zmiňovaným tématem je zvolení přístupu vedení projektu. Respondenti si stěžují, že v organizacích bývá mnohdy nesprávně zvolen přístup pro řízení projektu. Jako nesprávný považují tzv. hybrid, spojení prediktivního a agilního přístupu. Přičemž některé projekty vyžadují čistě agilní přístup a některé čistě prediktivní. Projektoví manažeři by uvítali, kdyby se více využíval agilní přístup. Důvody jeho využitelnosti by měly být v organizacích více probírány a diskutovány.

Lze konstatovat, že klíčem k úspěchu je vyvážený přístup, který spojuje osvědčené přístupy a zároveň je potřeba umět se přizpůsobit specifickému prostředí organizace.

6 Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce bylo na základě kvalitativního výzkumu, skrze hloubkové rozhovory s certifikovanými projektovými manažery, získat a vyhodnotit odpovědi na výzkumné otázky, které si stanovil autor práce. Dílčím cílem bylo vyhodnotit ostatní otázky, které nebyly identifikovány jako výzkumné, ale byly obsaženy v rozhovorech.

Autor práce získal respondenty skrze sociální síť LinkedIn a facebookovou komunitu projektových manažerů a manažerek v rámci České republiky. Většina rozhovorů byla poskytnuta přes platformu MS Teams, kde pod příslibem zachování anonymity byly rozhovory nahrávány. Část rozhovorů proběhla osobně, kdy si autor práce nahrával odpovědi na diktafon v telefonu. Všechny rozhovory má autor práce uloženy v osobním úložišti a přepisy odpovědí uvedl do příloh diplomové práce.

Z analýzy odpovědí na výzkumné otázky bylo zjištěno, že není možné pozorovat dominantní motivaci projektových manažerů pro získání certifikace. Motivace může být rozdělena na vnější a vnitřní. Vnější motivace získání certifikace znamená, že projektiví manažeři byli vystaveni situacím, kdy byli „nuceni“ si certifikaci udělat, ale oni sami žádnou motivaci nepociťovali. Jednalo se o situace, kdy pracovali pro orgány státní správy, které certifikace vyžadovaly nebo byli na certifikační proces posláni svým nadřízeným. Vnitřní motivace představuje osobní touhu projektových manažerů po seberozvoji. Projektiví manažeři chtěli získat certifikaci kvůli nabytí nových vědomostí, získání operačního rámce nebo vylepšení svého životopisu, respektive profesní image.

Při výzkumné otázce, která měla za úkol zjistit, zdali respondenti vnímají nějaké přínosy certifikací, byly názory rozdělené zhruba na dvě poloviny. Někteří nevnímali žádné nebo velmi malé přínosy certifikací. Tito respondenti mnohem více zdůrazňovali důležitost dovedností, praxe a zkušeností. Druhá polovina respondentů uvedla, že pro ně bylo více přínosné školení, než samotná certifikát. Při školení získali kontakty v rámci komunity projektových manažerů, teoretické znalosti a praktické rady. Z odpovědí lze konstatovat, že mezi vybranými respondenty je certifikace vnímána jako užitečná věc do životopisu, ale mnohem důležitější je obsah školení k daným certifikacím.

Výzkumná otázka č. 3 se zabývala tématem kvality, kdy autor práce předpokládal, že existuje vliv mezi certifikovanými a necertifikovanými projektovými manažery v oblasti řízení kvality v projektech. Z odpovědí respondentů byla tato myšlenka vyvrácena.

Dotazovaní projektoví manažeři uvedli, že z jejich zkušeností certifikace nemá vliv na řízení kvality v projektech. V této oblasti platí mnohem více vztah mezi zkušeným a mladým projektovým manažerem. Zkušený projektový manažer má mnohem větší předpoklad pro správné a efektivní řízení kvality než juniorní. Podle respondentů tato oblast vyžaduje zkušenosti a vysokou úroveň měkkých dovedností.

Další výzkumná otázka se zabývala názorem, zdali by mělo být nutností vlastnit certifikaci pro povolání projektového manažera. Z odpovědí projektových manažerů vyplynulo, že nutností by to být určitě nemělo, ale certifikace je užitečná pro mladé projektové manažery s méně lety praxe. Certifikace může být nápomocná při hledání nového zaměstnání, pokud projektový manažer nemá potřebnou praxi. Respondenti uvedli, že certifikace může být určitou formou sebepropagace na sociálních sítích a v životopise.

Poslední výzkumná otázka se zaměřila na porovnání projektového managementu v soukromé a státní sféře. Nicméně zde je důležité zmínit, že autor práce vybral takový vzorek respondentů, kdy většina má zkušenosti se státní i soukromou sférou, ale někteří mají zkušenosti jen se soukromou. Respondenti, kteří neměli pracovní zkušenost se státní sférou, poskytli přenesou zkušenost, protože působí jako lektori nebo jsou aktivní v rámci komunity projektových manažerů. Mezi hlavní negativa řízení projektů ve státní sféře respondenti určili příliš vysokou míru byrokracie, administrativy, legislativy a složitosti výběrových řízení. Všechny tyto aspekty výrazně prodlužují dobu dokončení projektu. Dále vnímali jako hlavní rozdíl mezi oběma sférami kompetitivnost. V případě státní sféry dotazovaní uvedli, že kompetitivnost a motivace dosahování výsledků je velmi nízká, protože zde nevnímali jako hlavní motivaci tvorbu zisku a přežití na trhu. Naopak jako výhody soukromé sféry respondenti uvedli větší míru flexibility a efektivnosti při řízení projektů. Dále také ocenili nižší míru legislativy.

Z odpovědí na dílčí otázky byly vyzorovány tyto nejdůležitější zjištění. Drtivá většina projektových manažerů dokončila alespoň bakalářský stupeň vysokoškolského studia. Tento fakt může poukazovat na složitost a komplexnost projektového managementu, jakožto multioborové disciplíny. Úroveň dosaženého vzdělání poukazovala na fakt, že existuje spojitost mezi vzděláním a dosažené úrovně řídicí pozice. Ze vzorku respondentů autor vyzoroval, že nejčastěji vlastněná certifikace je některá z metodiky PRINCE2. Projektoví manažeři si tuto metodiky cení zejména díky jejímu procesnímu pojetí. Tomuto faktu napomáhala skutečnost, že mnoho organizací si odvodila od metodiky PRINCE2 svou metodiku.

Při zjišťování pojmů kvality a řízení kvality autor práce vyzoroval, že projektiví manažeři vnímali kvalitu jako řízení očekávání ze strany zákazníka nebo stakeholderů. Toto téma je vnímáno velmi subjektivně a z odpovědí a reakcí na tuto otázku autor práce usoudil, že se jednalo o nelehké téma. Dále respondenti často zmiňovali pojem projektový trojimperativ, který také může být ukazatelem kvality. Projektiví manažeři uvedli, že ne vždy kvalitu měřili, ale pokud ano, tak pomocí KPI, počtem úspěšných testů, počtem defektů, procentem splnění akceptačních kritérií, PIRem, burndown chartem, zpětné vazby od zákazníka a interní zpětnou vazbou.

Pro zlepšení chodu projektového managementu v organizacích respondenti často uváděli zlepšení komunikace mezi týmy, zlepšení prioritizace a zvýšení povědomí o agilních přístupech a jejich výhod.

Autor práce považuje diplomovou práci přínosnou zejména pro studenty oboru projektového managementu nebo juniorní projektové manažery, kteří začínají se svojí profesní kariérou. A to z důvodu toho, že předané zkušenosti od seniorních projektových manažerů se mohou mladým projektovým manažerům nebo studentům hodit při rozhodování o své karierní cestě a možnosti absolvování certifikačního procesu.

7 Seznam použitých zdrojů

Použitá literatura

BENTLEY, Colin. *Základy metody projektového řízení PRINCE2® = The essence of the project management method PRINCE2®*. Sixth Edition. Bratislava: INBOX SK, 2022. ISBN 978-80-973698-1-1.

DOLEŽAL, Jan. *Agilní přístupy vývoje produktu a řízení projektu: komplexně, prakticky a dle světové praxe*. Praha: Grada, 2022. ISBN 978-80-271-3705-3.

DOLEŽAL, Jan. *Projektový management*. 2. vydání. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2023. ISBN 978-80-271-3619-3.

DOLEŽAL, Jan a KRÁTKÝ, Jiří. *Projektový management v praxi: naučte se řídit projekty!*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5693-6.

DOLEŽAL, Jan; MÁCHAL, Pavel a LACKO, Branislav. *Projektový management podle IPMA*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.

FIELDING, Paul J. *How to Manage Projects*. Second Edition. Kogan Page, Limited, 2022. ISBN 9781398606258.

HEAGNEY, Joseph. *Fundamentals of Project Management*. Fifth Edition. Amacon, 2016. ISBN 9780814437377.

HINDE, David. *PRINCE2 Study Guide*. Second Edition. John Wiley & Sons, Incorporated, 2018. ISBN 9781119420859.

KERZNER, Harold. *Project Management Best Practices*. Fifth Edition. John Wiley & Sons, Incorporated, 2024. ISBN 9781394179220.

KERZNER, Harold. *Project Management*. Twelfth Edition. John Wiley & Sons, Incorporated, 2017. ISBN 9781119165378.

LOCK, Dennis. *The Essentials of Project Management*. Fourth Edition. Gower Publishing, 2014. ISBN 978-1-4724-4253-6.

MÁCHAL, Pavel; KOPEČKOVÁ, Martina a PRESOVÁ, Radmila. *Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2*. Manažer. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5321-8.

OŠKRDAL, Václav a DOUCEK, Petr. *Praktické řízení ICT projektů*. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2014. ISBN 978-80-245-2073-5.

PORTNY, Jonathan L. *Project Management for Dummies*. Sixth Edition. John Wiley & Sons, Incorporated, 2022. ISBN 9781119869825.

RUBIO, Mauricio. *The Mini Book of Agile*. Packt Publishing, Limited, 2019. ISBN 9781803244914.

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

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

ŠOCHOVÁ, Zuzana a KUNCE, Eduard. *Agilní metody řízení projektů*. 2. vydání. Brno: Computer Press, 2019. ISBN 978-80-251-4961-4.

WRIGHT, Christopher. *Agile Project Management, Assurance and Auditing*. IT Governance, 2022. ISBN 9781787783577.

WYSOCKI, Robert K. *Effective Project Management*. Seventh Edition. John Wiley & Sons, Incorporated, 2013. ISBN 9781118742105.

Vědecké články

PMBok vs. PRINCE2 in the context of Polish construction projects. *Archives of civil engineering*. 2021, roč. 2021, č. 67, s. 552. ISSN 1230-2945.

Internetové zdroje

Certifications. Online. Certifications. B.r. Dostupné z: <https://www.peoplecert.org/browse-certifications/project-programme-and-portfolio-management/PRINCE2-Agile-28>. [cit. 2024-01-28].

Certifikace. Online. Certifikace. B.r. Dostupné z: <https://www.ipma.cz/certifikace/>. [cit. 2024-01-28].

PMI®Certifications. Online. PMI®Certifications. B.r. Dostupné z: <https://www.pmi.org/certifications>. [cit. 2024-01-28].

Weaver, P. (2008). The meaning of risk in an uncertain world. Paper presented at PMI® Global Congress 2008—EMEA, St. Julian's, Malta. Newtown Square, PA: Project Management Institute.

8 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 - Prediktivní přístup	26
Obrázek 2 - Životní cyklus agilního projektu	28
Obrázek 3 - Proces řízení rizik dle PRINCE2	32
Obrázek 4 - Jednotlivé kroky Lean	41
Obrázek 5 - Kanbanová tabule	46

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 - Analýza zúčastněných stran	30
Tabulka 2 - Porovnání agilního a tradičního přístupu projektového řízení	38
Tabulka 3 - Certifikace projektových manažerů	58

8.3 Seznam grafů

V rámci práce nebyly použity žádné grafy.

Přílohy

Příloha A – Otázky kvalitativního výzkumu

1. Můžete prosím uvést vaše jméno, příjmení, věk a název pracovní pozice, kterou momentálně zastáváte?
2. V jakém oboru se pohybujete?
3. Jak dlouho se pohybujete v praxi v projektovém řízení?
4. Pracujete ve státní nebo soukromé sféře? Případně máte zkušenosti z obou pracovních sfér?
5. Jakého nejvyššího vzdělání jste dosáhl/a?
6. Jaké certifikace jste během své profesní kariéry získal/a?
7. Jaká byla vaše motivace k získání certifikace?
8. Jaké přínosy vnímáte po získání certifikace?
9. Co si představujete pod pojmy kvalita a řízení kvality v projektovém řízení?
10. Myslíte si, že má obecně vliv na kvalitu a řízení kvality v projektovém řízení skutečnost, zdali jsou projektoví manažeři certifikovaní či necertifikovaní?
11. Jak se měří kvalita projektových výstupů v organizacích, ve kterých jste působil/a nebo působíte?
12. Je ve vaší organizaci požadována certifikace projektových manažerů? Případně setkal/a jste se s tím, že po Vás byla požadována?
13. Jakým způsobem vaše organizace nebo organizace, ve kterých jste působil/a, podporuje/podporovala získání certifikace?
14. Myslíte si, že je nutné pro výkon povolání projektového manažera mít certifikaci?
15. Myslíte si, že projektového řízení je ve veřejné a soukromé sféře rozdílné? Pokud ano, proč?
16. Máte nějaké návrhy na zlepšení chodu projektového řízení v organizacích, ve kterých jste působil/a nebo působíte?

Příloha B – Přepisy rozhovorů

1. **Otázka:** Můžete prosím uvést vaše jméno, příjmení, věk a název pracovní pozice, kterou momentálně zastáváte?

Odpovědi:

- **respondent č. 1:** „Jo, takže je mi „X“ let, jméno „Xxxx“, příjmení „Xxxx“ a pracuji v „energetická společnost“ na pozici projektový manažer v IT.“
- **respondent č. 2:** „Jmenuji se „Xxxx Xxxx“, „X“ let. A pracuji teďka aktuálně ve firmě „výzkumná společnost“ jako projektový manažer, což je vnučka „energetická společnost“, která má rozvíjet projekt těžby lithia na Cínovci.“
- **respondent č. 3:** „Jmenuji se „Xxxx Xxxx“, je mi „X“ let a pracuji jako CPM Project manager.“
- **respondent č. 4:** „Tak v současné době, teda jmenuji se „Xxxx Xxxx“ a v současné době jsem na pozici projektová manažerka a na volné noze, takže pracuji pro různé organizace, nejčastěji neziskové organizace.“
- **respondent č. 5:** „Xxxx Xxxx“, „X“ let, já jsem teď jako business intelligence release manažerem, protože teď aktuálně zrovna nemám žádný projekt a jinak jsem normálně projektová manažerka a pak ty projekty řídím.
- **respondent č. 6:** „Xxxx Xxxx“, „X“ let, zastávám aktuálně pozici CPM Manager, což je team leader projektových manažerů.“
- **respondent č. 7:** „Xxxx Xxxx“, „X“ let, Project Portfolio Manager.“
- **respondent č. 8:** „Není problém, „Xxxx Xxxx“, věk je necelých „X“ let, bude mi za měsíc „X“. Poslední pozici, kterou jsem zastával byl projektový manažer. Jak jsem už říkal v technologické společnosti v energetice, to znamená spíš bych to nazval asi IT projektovým manažerem a trošku business integrátorem.“
- **respondent č. 9:** „Takže „Xxxx Xxxx“, věk „X“, pracovní pozice je program manager. V současnosti ale jsem odešel ze „technologická firma“, takže teď jako budu měnit práci, ale tam, kam já teďka směřuji, tak jsou to ředitelé a je to vlastně úroveň vedoucí projektové kanceláře. To jsou vlastně jakoby dvě pozice, kam já směřuji a oblast vlastně kam já směřuji, třeba bankovníctví, takže vlastně tam, kde jsem teď v posledním kole je ředitel „bankovní společnost“, oni to vlastně mají jako tribe leader, že jo.“

- **respondent č. 10:** „A takže jméno je „Xxxx Xxxx“ a mám „X“ roků a pozice kterou robím se oficiálně nazývá consultant, ale v podstatě pracuju jako projektový manažer.“
- **respondent č. 11:** „„Xxxx Xxxx“, projektový manažer a je mi „X“.“
- **respondent č. 12:** „„Xxxx Xxxx“, „X“ let. Jsem Project Manager, Scrum master, Prosci Trainer a AI consultant.“
- **respondent č. 13:** „Jmenuji se „Xxx Xxxx“ a jsem projektový manažer a change manažer na volné noze.“
- **respondent č. 14:** „Tak já jsem „Xxxx Xxxx“. Je mi „X“ let a jsem projekták.“
- **respondent č. 15:** „„Xxxx Xxxx“, je mi „X“ let a jsem IČO podnikatel a na kontraktech prodávám jako projektový manažer, případně jako konzultant projektový, případně jako agilní kouč, případně jako mentor whatever. Dělal jsem i na HPP, pak jsem dělal na IČO, pak jsem dělal na HPP a teď dělám na IČO, takže nějak jsem to jako prostrídával a aktuálně se mi vůbec nechce do HPP. Komplikovalo mi to život dlouhá léta, takže IČO.“
- **respondent č. 16:** „„Xxxx Xxxx“, Head of Projects a dejme tomu kategorie „X“-„X“ let.“
- **respondent č. 17:** „Mé jméno je „Xxxx Xxxx“, je mi „X“ let a jsem projektový manažer. Pracuju v „státní podnik“.“
- **respondent č. 18:** „„Xxxx Xxxx“, aktuálně jsem ředitel pro nábor a řízení talentů, vzdělávání a employee branding. Dříve jsem působil jako ředitel PMO (Project management office). Působil jsem i v předchozí firmě jako ředitel PMO. Tam jsem působil asi 9 let a asi 2 roky z toho jsme dělali PMO v rámci belgické organizace.“
- **respondent č. 19:** „„Xxxx Xxxx“, „X“ let, Head of IT Delivery & Agile Transformation.“
- **respondent č. 20:** „Jo dobře, tak moje jméno je „Xxxx Xxxx“ a momentálně pracuju jako projektový manažer v projektové kanceláři pro „státní podnik“, kde mám na starosti strategické projekty.“

2. Otázka: V jaké oboru se pohybujete?

Odpovědi:

- **respondent č. 1:** „Já jsem v IT, ale firma, ve které pracuji je v energetice, nebo spíš utilitách, no spíš ty utility.“
- **respondent č. 2:** „Jo po škole jsem byl 6 let ve společnosti „konzultantská společnost“ a dělal jsem ve skrze poradenství pro veřejný sektor, takže pro různá ministerstva a podobně. Pak jsem byl 6 let v „státní energetický podnik“ jako v „státní energetický podnik“, kde jsem byl v projektové kanceláři, což je útvar, který je na divizi obchod a strategie, vlastně v divizi strategie, která určuje směr skupiny „státní energetický podnik“ a řešili jsme strategické projekty. A loni jsem byl vlastně propůjčen na projekt těžby lithia jako dočasná výpomoc, většinou ty projekty právě jsou dočasné pro tu projektovou kancelář „státní energetický podnik“. A protože se mi to hodně líbilo, a protože už jsem byl 6 let v „státní energetický podnik“, tak jsem si říkal, že je čas na změnu a dohodli jsme se vlastně na tom přechodu do tady té firmy, která vyloženě řeší pouze a jenom tady ten jeden konkrétní projekt. Takže teď jsem v té své třetí štaci.“
- **respondent č. 3:** „Telekomunikační firma, operátor. Dělal jsem 2-3 roky v cestovním ruchu, protože to mám vystudovaný, ale pak jsem přešla do „telekomunikační společnost“. Dělán tady a nemám moc porovnání s ostatními firmami z projektového řízení.“
- **respondent č. 4:** „Pohybuju, pohybovala jsem se v organizacích, které nejčastěji teda jsou neziskové a poskytující sociální služby. To je jeden typ, potom v organizaci, které realizovaly projekty podporující osoby s různým handicapem. Organizace podporující všeobecně mládež, mladé studenty aktivní, a také i jsem pomáhala s realizací projektů na obecních úřadech.“
- **respondent č. 5:** „Já se pohybovala jakoby ve dvou oborech v telekomunikacích a v IT. Aktuálně jsem teď v IT, ale tak nějak jsem to prostřídávala, takže oba dva.“
- **respondent č. 6:** „V současné době v telekomunikacích, konkrétně v „telekomunikační společnost“ jsem více jak 14 let. Předtím vlastně celou svou profesní kariéru jsem se pohyboval v IT, u IT dodavatelů.“
- **respondent č. 7:** „Telekomunikace.“

- **respondent č. 8:** „Energetika, téměř výhradně energetika s přesahem do IT. Plus ještě samozřejmě consulting jako zase v obecnější rovině, ale víceméně taky v energetickém prostředí, prostředí energetických společností.“
- **respondent č. 9:** „V IT.“
- **respondent č. 10:** „Services a IT.“
- **respondent č. 11:** „V IT a obecně v technologii a teď telekomunikace.“
- **respondent č. 12:** „V IT.“
- **respondent č. 13:** „Rozumím, rozumím, já jsem se pohybovala v korporátních firmách, které tady v Praze a nebo někde v Asii zakládaly shared service centra, ale industry byla různá, proto jsem se ptala, abych jako nešla do jinýho směru. Nazveme to třeba jako centra sdílených služeb.“
- **respondent č. 14:** „V IT. Konkrétně v datové analytice teďka.“
- **respondent č. 15:** „A přemýšlím, jestli jsem někdy dělal jiný než IT projekt, asi ne. Takže v různých oborech, ale jako IT jsem prošel gaming, e-commerce, banking, manufacturing, ale v podstatě vždycky jako IT.“
- **respondent č. 16:** „Moje aktuální pozice je Head of Projects, což jde taky přeložit jako Head of PMO, což se dá přeložit jako ředitel celé projektovky v rámci „telekomunikační společnost“. Moje historie byla hodně zaměřená v rámci programového řízení, projektového řízení, ale i v rámci managementu, kde jsem stavěl klientské centrum v rámci ještě „telekomunikační společnost“ a to už z různých pozic, ať už jako ředitel customer service nebo manažer provozních callcenter, nějakých rozvojových věcí a projektových věcí v rámci call centra. Ty moje základy byly v rámci klientského centra, kde pak vlastně na mě spadly i implementace projektů, kde to pak bylo jedno z největších oddělení a i pak díky tomu jsem se propracoval v rámci „telekomunikační společnost“ do top managementu, kde jsem vlastně měl na starosti a projekty a strategie. Tady v „telekomunikační společnost“ jsem měl na starosti integrace programové části a pak jsem uspěl na Head of Project.“
- **respondent č. 17:** „Ano, no tak celkově „státní podnik“ poskytuje hlavně, jak bych to řekl, logistiku a hlavně teda v té části, kde jakoby pracuji já a nicméně jsou tam asi nějaké řekněme přesahy a já bych osobně spíš ten svůj obor označil více za IT řekněme.“

- **respondent č. 18:** „FMCG (Fast Moving Consumer Goods) to znamená rychloobrátkové zboží. Pak teda banking a teď Telco (telekomunikace).“
- **respondent č. 19:** „Poslední dva roky Telco (telekomunikace). Předtím 15 let převážně banking, ještě předtím utility, aero a státní správa resp. městská samospráva.“
- **respondent č. 20:** „Jo, tak předtím jsem dělala v „kosmetická společnost“, takže kosmetika klasicky a potom jsem dělala v „farmaceutická společnost“, takže farmacie a teď jsem na relativně čerstvě na „státní podnik“, cca měsíc a půl.“

3. Otázka: Jak dlouho se pohybujete v praxi v projektovém řízení?

Odpovědi:

- **respondent č. 1:** „V projektovém řízení můžeme říct, že už to bude cca 30 let.“
- **respondent č. 2:** „No celou dobu de facto ono je to sporný že jo, co je a co není projektový řízení. Tak během studií jsem pracoval jako projektový manažer v takové menší firmě v Brně. Na přípravu dotačních žádostí pro evropský granty, tak to byl jako první dotek s projektovým řízení. Ten „konzultační společnost“ to se sice jmenovalo konzultant, senior konzultant a tak dále, ale do určité míry se to prolíná, že to je konzultantština lomeno projektantština takže asi úhel pohledu, ale za mě už jsem jakoby byl v oblasti projektového řízení během těch 6 let v „konzultační společnost“. V tom „energetická státní podnik“ to bylo podle mě stejný. Sice se to jmenovalo projektový manažer nebo programový manažer, ale prolínalo se to z konzultantskou prací, že řada těch investičních záměrů nebo strategických změn byly ve formě úvah a bylo potřeba je vlastně dopracovat do nějaké srozumitelné podoby, zpracovat nějaké varianty a pak případně ten management tomu dal zelenou a pak se z toho stával jakoby ryzí projekt.“
- **respondent č. 3:** „V projektovém řízení tady ve „telekomunikační společnost“ cca nějakých 12 let, s tím, že od roku 2012 jsem byla project support, což už teď neexistuje jako pozice, ale byla to pravá ruka projektáka. Byl to SPOC pro byznys a od roku 2014 projekták jako opravdu projekták.“
- **respondent č. 4:** „Něco přes 10 let, 10 až 15 let.“

- **respondent č. 5:** „Já jsem si spočítala, že jsem na těch projektech zhruba dělala nějakých 7 let s nějakými pauzami na různých mateřských, rodičovských a podobně.“
- **respondent č. 6:** „V samotném projektovém řízení více jak 10 let.“
- **respondent č. 7:** „Tři a půl roku.“
- **respondent č. 8:** „V projektovém řízení v praxi řekněme kolem 5 let, kdybych to měl přesně spočítat, tak to bude něco tak plus mínus kolem těch 5.“
- **respondent č. 9:** „A 9 let plus.“
- **respondent č. 10:** „V projektovém řízení asi zhruba pět až šest let.“
- **respondent č. 11:** „V projektovém řízení posledních třičtvrtě roku, předtím jsem tuším něco přes 3 roky dělal delivery management, takže něco typu technického projektáka.“
- **respondent č. 12:** „Šest let.“
- **respondent č. 13:** „A to už bude 15 let.“
- **respondent č. 14:** „Devět let.“
- **respondent č. 15:** „Já píšu 15 plus.“
- **respondent č. 16:** „V projektovém řízení už to je 18 let. Ty začátky byly spíš na roli projektáka, když to vezmu z pohledu nějakých těch řídicích funkcí, tak když to vezmu, tak to bude +- nějakých 10 let.“
- **respondent č. 17:** „Teď tu bude asi už 10 let no.“
- **respondent č. 18:** „Když nechám jen to projektové řízení, tak něco mezi 15-19 roky.“
- **respondent č. 19:** „Přes 20 let.“
- **respondent č. 20:** „Takhle jako projekták jako takový 2 roky, ale předtím, když jsem vlastně byla ještě u předchozího zaměstnavatele, tak jsem dělala projekty vlastně nad rámec svojí práce, protože nám to umožňovali, že vlastně když byl nějaký projekt vypsáný, tak ho dali veřejně a my jsme se k tomu mohli vyjádřit, jako že jestli se chceme zapojit a do jaký míry, jestli chceme být třeba v rámci jenom projektového týmu a nebo jestli máme vyloženě na starosti nějaký projekt jako takový. Takže vlastně víceméně úplně svůj první projekt jsem měla asi před 6 lety, že byl vyloženě můj, že jsem si ho vedla sama, ale jako projekták jako takový vyloženě, že se tak ta pozice jmenuje, tak 2 roky.“

4. Otázka: Pracuje v soukromé nebo státní sféře? Případně máte zkušenosti z obou pracovních sfér?

Odpovědi:

- **respondent č. 1:** „Pracoval jsem rok ve státní sféře, byla to firma „statní podnik“, dneska „statní podnik“. Předtím to byla akční složka „statní podnik“. Ale nicméně byl to software house taky.“
- **respondent č. 2:** „No ten „konzultantská společnost“ byl pro veřejnou správu, tak tam to bylo i jak na straně klienta byla veřejná správa a „státní energetický podnik“ je dá se říct polostátní, dá se říct, že má prvky toho publicu jo.“
- **respondent č. 3:** „Působila jsem jen v soukromé sféře. Nikdy ve státní.“
- **respondent č. 4:** „Než jsem šla na volnou nohu, tak jsem působila jako ředitelka neziskové organizaci, potažmo i náplň práce ředitelky bylo i to řízení projektu. A ještě bych doplnila, že jsem lektorka i projektového řízení, takže se věnuju i projektovému řízení tady v té oblasti. Spíše z veřejné správy a z neziskového sektoru. Nemám pracovní zkušenost přímo ze soukromé sféry jenom jsem školila ty projektové manažery, ale nerealizovala jsem tam práci projektového manažera.“
- **respondent č. 5:** „Soukromá sféra, státní fakt ne. Nemám zkušenosti ze státní.“
- **respondent č. 6:** „Na straně dodavatele historicky možná ano, ale to jsou letité zkušenosti, možná ještě předtím než jsem nastoupil do „telekomunikační společnost“. Takže 15 a více let zpátky. A tak daleko mi paměť nesahá. Víím, že jsem u něčeho podobného byl, ale bylo to něco pro „nejmenované ministerstvo“, ale jinak nevím jestli jinde ve státní správě. Napadá mě asi jenom to ministerstvo.“
- **respondent č. 7:** „Nemám zkušenosti ze státní sféry, oficiálně jen ze soukromé.“
- **respondent č. 8:** „Pracuju v soukromé sféře většinu své kariéry, kde pracuju na full time, tak se pohybuju v soukromé sféře, ale mám zkušenosti i se státní správou.“
- **respondent č. 9:** „Vždycky jenom soukromá. Se státní osobně nemám zkušenosti, ale stejně jako jsem mluvil teďka s tebou, tak rád si povídám s lidmi, takže mám to z druhé ruky, ale nikdy jsem tam nepracoval a abych byl upřímně asi na tom nehodlám úplně moc co měnit jako.“
- **respondent č. 10:** „Se státní správou vůbec, jenom soukromý sektor.“
- **respondent č. 11:** „Ne se státní ne.“

- **respondent č. 12:** „To ne, vždy to byly private companies i před mou stávající prací. Pracoval jsem pro zákazníka, který je ve státní správě, ale nikdy jsem nebyl zaměstnancem státní správy.“
- **respondent č. 13:** „Nemám zkušenosti ze státní sférou.“
- **respondent č. 14:** „No. Pracovala jsem jako projekták ve „státní podnik“.“
- **respondent č. 15:** „Ano, ale pozor jenom z pozice dodavatele jsem pracoval na projektu, kde jsme dodávali pro ministerstvo. Nepracoval jsem jako pro státní správu.“
- **respondent č. 16:** „Jo i ne. Asi obecně mám spoustu známých, který v té projektový komunitě dělají ve státní správě, takže vím jakoby jaký jsou primárně rozdíly. Ale za mě osobně jsem byl kovaný v tým soukromý sféře. V té státní minimum. Potkal jsem se se státní správou, vím jak fungují, ale obecně jsem se s nimi potkal tak do 5-10%.“
- **respondent č. 17:** „Mám převážně s zkušenost ze soukromé sféry, jo, pracoval jsem v několika, ani nevím kolika, asi snad v pěti společnostech různých a jedna společnost z toho ta byla teda taky vlastně součást státní správy pod „nejmenované ministerstvo“. A tam jsem pracoval teda rok a právě tam bylo takové to rozčarování ze státního sektoru lehké, hlavně teda jako ze samotné společnosti, na provázání na ten státní sektor, tak hlavně ministerstvo financí pod které to spadalo, že jsem si říkal, že zkusím jiné výzvy. Nicméně pak jsem tady dostal, pak jsem vydal, tak jsem byl tedy rok v „pojišťovací společnost“. A potom k tomu jsem vlastně dokončil asi nějaký větší projekt a pak mi vlastně přišla tahle nabídka na „státní podnik“, kde už jsem teda asi viděl, čeho si půjdu na základě těch zkušeností z toho „nejmenované ministerstvo“. A říkal jsem si, že nebude to třeba jakoby nebude až tak hrozné, že nebudu ve styku přímo s tím ministerstvem, že to je nějaká, asi stejně tak už přežiju, že to, o co jim jako jde, nabídli zajímavé projekty, tak jsem to vzal.“
- **respondent č. 18:** „Mám, já jsem na začátku kariéry učil jako středoškolský učitel a dělal jsem redaktora v nakladatelství. Ale jako přímo s projektovým řízením ve státní správě to nemám.“
- **respondent č. 19:** „Soukromé, zkušenosti mám (z dodavatelské strany) i se státní sférou.“

respondent č. 20: „Tak ono „státní podnik“ v podstatě jako je státní, že jo. Ono spadá pod „nejmenované ministerstvo“, takže to je takové, jako u nás se říká, že to je takový něco jako mezi, že se v něčem chová jako státní sféra a v něčem jako korporát no.“

5. Otázka: Jakého nejvyššího vzdělání jste dosáhl/a?

Odpovědi:

- **respondent č. 1:** „Inženýrské vzdělání, ČVUT, strojní fakulta.“
- **respondent č. 2:** „No tak já jsem vystudoval dvě vysoké školy na Masarykově univerzitě, inženýra v ekonomii a magistra v mezinárodních vztazích.“
- **respondent č. 3:** „Střední odborná škola, nemám žádnou vysokou školu, takže jenom střední odbornou s maturitou.“
- **respondent č. 4:** „Vysokoškolské magisterské.“
- **respondent č. 5:** „Vysokoškolské, takže normálně magisterské, normálně inženýrský titul.“
- **respondent č. 6:** „Vysokoškolské inženýrské.“
- **respondent č. 7:** „Vysokoškolské bakalářské.“
- **respondent č. 8:** „Vysokoškolského magisterského.“
- **respondent č. 9:** „Vysoká škola na zemědělce. Stupeň magisterský.“
- **respondent č. 10:** „Vysokoškolské magisterské.“
- **respondent č. 11:** „Magisterské.“
- **respondent č. 12:** „Vysokoškolské magisterské v ČR i master v Americe.“
- **respondent č. 13:** „Vysoká škola inženýr.“
- **respondent č. 14:** „Vysokoškolské inženýrské.“
- **respondent č. 15:** „Středoškolské s maturitou.“
- **respondent č. 16:** „Vysokoškolské inženýrské.“
- **respondent č. 17:** „Mám bakalářský titul.“
- **respondent č. 18:** „Magisterské vysokoškolské. Mimochodem mám vystudované něco úplně jiného a nesouvisí to s tím, co dělám.“
- **respondent č. 19:** „Doktorské, Ph.D.“
- **respondent č. 20:** „Magisterský titul.“

6. Otázka: Jaké certifikace jste během své kariéry získal/a?

Odpovědi:

- **respondent č. 1:** „PRINCE2 základní Foundation.“
- **respondent č. 2:** „Nejsem toho moc velký fanďa, nemyslím si, že to má tak velkou hodnotu, jak si do toho některé firmy projektují. Každopádně jsem si dal PRINCE2 Foundation a pak i PMP Practitioner.“
- **respondent č. 3:** „Oficiálně jenom PRINCE2 Foundation, což jsem dostala až tady jako ve „telekomunikační společnosti“, mě šéf poslal. A neoficiální light certifikáty, co nikde nejsou napsané. Za těch 18 let co jsem tady, tak desítky (vyjednávací, agile školení, time management, typování lidí apod.). Jsou to spíš na ty soft skills.“
- **respondent č. 4:** „Stáhneme to na to projektové řízení, tak tam mám IPMA Level B. A potom mám ověřenou profesní kvalifikaci tu nejvyšší úroveň, to je myslím manažer dotačních projektů.“
- **respondent č. 5:** „PRINCE2 Foundation a PSM1 Scrum master.“
- **respondent č. 6:** „Tak co se týká projektového řízení, tak hlavně PRINCE2, kde jsem x let zpátky jako první získal PRINCE2 Foundation, pak jsem získal PRINCE2 Practitioner a ten jsem i recertifikoval a pak ještě z PRINCE2 Agile Practitioner. Mimo projektové řízení např. ITIL, kde jsem u historické úrovně 2.0 získal nejvyšší stupeň Service manager, resp. myslím, že to bylo Certificate in Service management.“
- **respondent č. 7:** „Prince2 Foundation. Takové ty internetové na LinkedIn learning, tam jsem si jich prošel hafo a ten asi nejpřínosnější, který bych vypíchl se myslím jmenuje Project Manager Foundation, do teď čerpám, fakt super.“
- **respondent č. 8:** „Tak já těch certifikací nemám úplně moc, o tom jsme se bavili i po LinkedInu. To znamená, to co mám ofiko, tak je PRINCE2, ale jenom v tom, nemám toho Practitioner, já mám jenom ten základ, mám Foundation. Mám Lean six sigma, ta se taky váže na projektové řízení. A pak mám nějaký věci, co se týkají spíš produktového managementu, to znamená spíš produktových věcí a další certifikace jsem si chtěl dodělat.“
- **respondent č. 9:** „Mám dvě, PRINCE2 Foundation a PRINCE2 Foundation Agile. Důvod proč tyhle ty dvě, protože nemají datum vypršení, byť mi kolega mimochodem jako zrovna říkal nedávno, že teďka prostě ten Foundation vlastně,

jako ty nový Foundation, tak budou mít datum vypršení. Já jí mám ještě dělanou v době, kdy ne, takže mám tyhle.“

- **respondent č. 10:** „A mám z CIPS mám level čtyři diploma a je to certifikácia na právě procurement a supply chain a potom mám Scrum mastera cez Scrum lions a ještě mám Mendix developer certifikaci, no a PMP (Project Manager Professional).“
- **respondent č. 11:** „Ohledně projektového řízení, tak mám PRINCE2 Foundation a PRINCE2 Agile. Doporučil bych zejména PRINCE2 Agile, je to další pohled na snahu skloubení toho waterfallu a agile světa.“
- **respondent č. 12:** „Prosci, což je change management, to nás je jen asi 180 na světě. Teď si dělám Prosci trenéra. Scrum má několik úrovní, ať už to je jako product owner nebo scrum master, ale tam mířím na Scrum trenéra, která je také ta nejvyšší licence, která se může dostat. Potom mám PMP, mám ITIL, mám spoustu takových o coachingu, leadershipu, vzdělávání. Dlouhou dobu to právě bylo o nějakém vzdělávání, jak být správný leader, pak se to šouplo do toho projektového managementu. Tam mám i financial fraud, ACCM se to podle mě jmenuje, což je accounting, protože jsem dělal finančního manažera. Úplný list bych asi musel dohledat, to je takhle, co mě napadá z hlavy. Mám PRINCE2 Foundation, mně totiž ta certifikace moc nebavila, mě jako víc baví Scrum, který říká, že ten tým mi dá nějaké impedimenty a jsou dost schopní a samostatní, než abych já musel vodit někoho za ručičku, takže ono PMP i Foundation mám, ale to jsem si jako udělat z nutnosti, protože jsem to měl jako povinné v mé stávající firmě.“
- **respondent č. 13:** „No PRINCE2 Practitioner a pak Prosci asi taky change practitioner nebo něco takového, to už tady fakt nevím, jak se přesně jmenují ty názvy.“
- **respondent č. 14:** „Tak já jsem ho skončila, začala a skončila. Co se týče projektový certifikace na PRINCE2 Agile Foundation. Až mi to začne vyprchávat, tak se asi rozhodnu udělat Practitioner, ale do toho se mi zatím moc nechce. A jinak, já se spíš teďka dozdělávám v datové analytice.“
- **respondent č. 15:** „PMP od PMI a PSM2 od Scrumu.“
- **respondent č. 16:** „Já jsem si prošel několika, ale jestli to vezmu z pohledu certifikace, která je nejdůležitější, podle které máme nastavený vůbec jakoby logiku projektového řízení v rámci firmy, tak to je PRINCE2 Foundation. Což je vlastně ten

základ všech lidí v mém týmu. Ten PRINCE2 je super, že nemá cenu do ní jít, pokud bys neměl zkušenosti, tak je to výrazně těžší, když ji nemáš. Dobrý je, když máš alespoň rok praxe, abys pochopil ty konsekvence a souvislosti, co tam jsou diskutovány. PRINCE2 v mém týmu, to mají v podstatě všichni, je pár lidí, co to nemá. PMI nemám, co se týká PRINCE2 Practitioner, tak jakoby já jsem si tím prošel z pohledu nějakých praktických cvičení, ale když to vezmu takhle, když jsem byl v „telekomunikační společnosti“, tak tam vůbec nebyly peníze na rozvoj, to znamená, že jsem si hodně věcí udělal online tréninkem. Pokud se ptáš na mojí hlavní certifikaci, tak to je PRINCE2 Practitioner.“

- **respondent č. 17:** „Uf to bych si měl asi už dokonce najít, abych to nepopletl některé ty, ale mám PRINCE2 oba dva PRINCE2, tedy PRINCE2 Foundation i Practitioner. Ty jsem si teda vlastně dělal z nějakých důvodů sám, protože tehdejší zaměstnavatel nějak se k tomu úplně neměl a už mi to jako rozzuřilo, tak jsem si udělal sám. Nicméně tyto, které mám už možná teďka i propadly. Vzhledem k tomu, jak se začal chovat ten vydavatel těchto certifikátů. Takže nejsem si ani jistý, jestli vlastně mám v platnosti a nějaké obnovování. Záleží, to už pak bude záležet na tom samotném zaměstnavateli. Jestli mi to bude chtít nějak obnovit, ale osobně v tom asi vyloženě přidanou hodnotu nevidím. A podobně od stejného vlastně poskytovatele mám školení na ITIL Foundation certifikaci a pak máme ještě IPMA certifikaci, IPMA level C.“
- **respondent č. 18:** „Mám PRINCE2 Foundation. Mám potom něco co se jmenuje MOP (management of portfolios), protože jak jsem vedl PMO, tak jsem potřeboval nějaký framework na řízení celého toho portfolia ne jako jenom projektů, tak tohle jsou dvě nejvýznamnější, jaký mám.“
- **respondent č. 19:** „Z těch relevantních namátkou IPMA C, Prince2 Practitioner, ISO 9000 interní auditor.“
- **respondent č. 20:** „Mám IPMu level C.“

7. Otázka: Jaká byla vaše motivace k získání certifikace?

Odpovědi:

- **respondent č. 1:** „No motivace byla čistě pragmatická, poslal mě tam zaměstnavatel. Kvůli tomu, abych měl tu certifikaci, když už jsem na takové pozici a formálně byla v podstatě jakoby vyžadovaná v té firmě. Já jsem nastupoval a neměl jsem jí. Bylo to před pár lety, teprve relativně nedávno.“
- **respondent č. 2:** „A pro toho PRINCE2 to bylo, že „konzultantská společnost“ to potřeboval, když jsme se ucházeli o zakázky, tak doložit, že ten projektový tým má certifikaci, takže to bylo spíš externí motivace. A to PMP jsem si chtěl udělat dlouhodobě, že jako za prvé vědět, co ta certifikace nabízí a za druhé dát nějaký řád a strukturu tomu, jak ty projekty řídím a tam to bylo spíš zevnitř, že jsem sám chtěl.“
- **respondent č. 3:** „Abych řekla pravdu, tak moje soukromá žádná, ale vlastně mě na to poslal šéf. Já to tak beru, že tu certifikaci, což je i další otázka, já si myslím, že ta certifikace není k práci potřeba, protože si myslím, že je to o těch zkušenostech. O tom jaký jsi i povahově, že je to hodně o tom jaký je člověk povahou, že do toho musí šlapat a nebát se ty věci řešit. A spíš to je podle mě tou zkušeností a proaktivitou tím řešením a ta certifikace si myslím, že není až tak důležitá pro tu práci tady „telekomunikační společnost“. Nebyla ani zpočátku vyžadovaná, ale jsem samozřejmě ráda, že ji mám, ale jako poslal mě tam šéf. Ne, finanční motivace nebyla ani když jsem já nastupovala, tak to nebylo takhle odstupňovaný, nevím jak je to s novými kolegy, kteří nastupují, i když moc nových teď nepřišlo a my se spojili s jedním oddělením. Můj osobní nebyl a finančně to tady ohodnocený není. Na prvním místě je vždy napsaná, než ta certifikace, ta praxe, co jsem se dívala po ostatních pracích jako projektáka. Léta zkušeností v oboru, pak výhodou je certifikace. Spíš si myslím, že je to prestiž mít to mezi ostatními projektákama.“
- **respondent č. 4:** „Tak získání první certifikace byla motivace, že jako možná dovzdělávat se, udělat u toho nějaký cíl, chci být v nějakém oboru dobrá, tak jsem si dala cíl, že získám certifikaci. Bylo to v profesi. To bylo o tom ověření profesní kvalifikace, to bylo první, takže nějaký cíl ve zvyšování kvalifikace a potom následně ta druhá, tak ta už byla účelně, abych mohla certifikovat projektové manažery, abych mohla být lektorkou a autorizovanou osobou a osobou pro certifikování jiných.“

- **respondent č. 5:** „No já zase jinak chtěla rozšířit obzory, abych se tak nějak jako poučila a zase jsem žádnou certifikaci neměla, tak jsem si to chtěla vlastně i vyzkoušet. Zkoušela jsem i nějaké jakoby jiné, ale na to nějak nakonec nedošlo, ale nakonec jsem zvolila toto, protože to byla i možnost si to nechat zaplatit od zaměstnavatele, takže jsem toho využila.“
- **respondent č. 6:** „Moje osobní motivace, nebo myslím si, že většinou osobní motivace pro získání certifikace je, že to pomáhá v CV, že to pomáhá si zlepšit cenu na trhu práce.“
- **respondent č. 7:** „Tam byla víra v tom, že mi to přinese tu metodickou podporu té praxe, tím že já jsem začal plavat a až potom jsem se učil plavat. Bylo to dost o tom učit se za pochodu a zároveň se z toho stal nějaký baseline pro nás projektáky ve „telekomunikační společnosti“. Takže jsme ne nuceni, ale motivováni k tomu abychom si to dělali. Hlásil jsem se dřív než to tak někdo chtěl, takže ta motivace byla vnitřní. Určitě byl faktor i nějaká atraktivita na trhu práce, zvýšení.“
- **respondent č. 8:** „Moje motivace byla taková, že vlastně já jsem pracoval v době, kdy jsem tu certifikaci získal v „konzultantská společnost“. Kdy jsem se už nějakou dobu projektovým managementem zabýval, externě jsem řídil pár projektů na „státní podnik“ v té době. A vzhledem k tomu, že „konzultantská společnost“ má dobře nastavený systém vzdělávání zaměstnanců a jsou tam poměrně velké budgety právě na kurzy a na nějaký další vzdělávání, tak jsem toho využil, tak abych byl certifikovaný alespoň pro ten PRINCE2 v tom základu, protože jsem předpokládal, že to bude přínosný pro nějakou další cestu k projektovým managementu.“
- **respondent č. 9:** „Prosím tě, dvě motivace, za prvé nějaká úroveň seberealizace, to znamená prostě chceš si minimálně buď ověřit to, co umíš a nebo získat novou knowledge. A druhá motivace samozřejmě finanční, to znamená prostě, ať chceš nebo nechceš, tak na trhu práce prostě u lepších pozic, když budeš hledat, tak prostě oni tu certifikaci jako reálně vyžadují, protože prostě zejména mě je úplně jedno, že tam budou mít třeba PMI a podobně a ty budeš mít PRINCE2 a tohle to je fakt jako buřt. V podstatě moje vlastní zkušenost je teď jako z tady toho období, ale je důležitý jako nějakou certifikaci mít.“
- **respondent č. 10:** „Tak v podstatě tím, že robím projektového manažera. Chcela som vlastně mať túto certifikáciu u nás jako zaměstnavateľ je to certifikácia, jak to

kteřá sa tak najviac uznáva a máme zopár interních zákazníkŭ, ktorý ju vyslovene vyžadujú od konzultantŭ, ktorých si trénujeme na projekty a súčasne si myslím, že v prípade nějakého ďalšieho kariérního růstu bude určite zahodiť.“

- **respondent č. 11:** „Tak je to určite dobrý základ, je to něco, co by každý projektřák měl mít. Hodí se to pro ten způsob řízení projektu, které tady ve „telekomunikační společnost“ máme a to bylo zejména ta motivace. Určite ještě seberozvoj.“
- **respondent č. 12:** „Ty povinné PMP a PRINCE2, tak ty jsou, to byla povinnost a přímo řečeno, že moje role to musí mít, tak jsem si to dodělával. A ten change management, ten Prosci a Scrum, tak to je, že vidím ohromný impact na lidi. Mě vždycky zajímali lidi a jak s nimi pracovat a podpořit, aby mohli růst i ten koučink. A vlastně všechno se kolem toho nějak točí, jakákoliv změna není vlastně změna o mně, ale o ostatních, jak je k tomu můžu přivést, takže být součástí té změny. Scrum je to stejné, jak jako můžu podpořit ten tým, který chce z nějakého důvodu pracovat na tom projektu, tak co pro ně mohu udělat, aby si to užívali a vždycky to bylo právě o tom jako mít ten arsenál těch konceptŭ, přístupŭ a metodik větší, který potom můžu uplatnit v nějaké situaci, například i vyjednávání, jak jako sdělit nějakou negativní zprávu. Vždycky to bylo jako, tohle je další boxička do kapsy a potom si vyberu tu správnou boxičku a postavím ten hrad.“
- **respondent č. 13:** „PRINCE2 to bylo v rámci pracovní pozice, kde jsem si mohla vybrat. Bylo mi to navrženo jako další v seberozvoji rodící se jako vzdělávací záležitost online learning development. A já jsem si pak strašně dlouho i uvažovala, jestli PRINCE2 nebo PMP od PMI. Nakonec vlastně, jelikož jsme dělali vlastně, že ta naše metodologie byla postavena na PRINCE2, tak jsem se rozhodla po PRINCE2 a ta druhá Prosci to mám čerstvě. To jsem dělala ještě na rodičovské v podstatě. To jsem se dozvěděla vlastně na jedné konferenci, že existuje něco takového. Tam jsem si networkingem vykomunikovala to, že jsem se tam dostala ještě s nějakými výhodami, protože to byla hrozně drahá certifikace. A protože já se change managementu věnuji a je to něco, co mě jako hrozně zajímá a baví, tak jsem chtěla mít nějaký další vzdělání a zároveň vidět, co obnáší právě ten Prosci. Asi takhle.“
- **respondent č. 14:** „Motivace byla spíše asi dokázat si něco. A ta motivace byla spíš na straně zaměstnavatele. Ale jinak v té státní sfěře, tak tam ta motivace byla samozřejmě taky, ale tam byly dlouhodobě překážky na straně zaměstnavatele a tam

trošku je, jako se zastává názor, že proč se vzdělávat v tom, co by měl člověk umět a pro co je tam přijatý. Takže tak.“

- **respondent č. 15:** „A pro každou jiná. Pro PMP to byl asi částečně profesní rozvoj a určitě nějaký jakoby potvrzení toho, že co dělám, není úplně mimo. Částečně možná i tím, že mi chybělo jako vysokoškolský vzdělání, tak jsem chtěl na nějaký ty svoje jako schopnosti a znalosti dostat nějaký jako adekvátní jako papír a ověřit si, že to nejsou úplně jako blbosti to, co někde říkám nebo dělám. U PSM2 to bylo o tom, že vlastně v tou dobou já jsem agile už jako školil, koučoval, mentoroval a vlastně jsem si během chvíle jako uvědomil, že asi bych k tomu mohl mít papír jenom, jako vypadá to jako dobře a minimálně jako v nabídkách, takže jsem si to jenom pořídil. Jako ta PSM2 pro mě byla vlastně velmi jako easy, takže to byly nějaký jako dva klikací večery jako.“
- **respondent č. 16:** „Motivace byla ta, že když to vezmu jakoby. Motivace byla něco se dozvědět a získat ten pohled out of the box, protože to je super se dát do nějakého toho rámce. Ta story za tím je poměrně kostrbatá. Já když jsem měl tým, tak jsem neměl peníze na rozvoj lidí v tom svém týmu. To znamená teď když jsem sehnal ty peníze, tak jsem se snažil, alespoň své lidi poslat na nějaký školení, než to investovat do sebe, takže tu možnost jsem neměl. A tady s příchodem do „telekomunikační společnost“ se otevřela příležitost udělat si i to školení pro sebe, protože na to byl budget v rámci toho týmu, tak jsem to hned využil, abych byl schopný porovnat ten standard, což jsem v tu chvíli ještě neměl. Bral jsem to jako nezbytný základ. Prošel jsem si i nespočet online školeními. Ale tohle jsem bral jako minimum, který chci znát. Spíš mi ta certifikace dávala do kontextu tím jak jsem to dělal, ne že by tam bylo něco překvapivého, pomáhá to spíše drivevovat ty ostatní lidi, teď to myslím z pohledu směřování té firmy, jak má směřovat byznys apod.“
- **respondent č. 17:** „Tam určitě, abych měl lepší možnosti na pracovním trhu, protože jsem si říkal, že to zaměstnavatelé se na to ještě ptají. Zajímá je to a také trošku jakoby zjistit vlastně opravdu, jestli to, co dělám, dělám třeba nějak správně, spíš nějak vylepšit, ušetřit tam někdy nějaký čas a zbavit se některých třeba bloků, které sám třeba jsem v hlavě nějak měl, jestli nějak jdou nebo nejdou řešit.“
- **respondent č. 18:** „Já jsem si ji dodělával v rámci angažmá v „bankovní společnost“, kdy jsme v nějakou chvíli, když jsme nastoupili a to PMO bylo jako hodně

administrativní. Byl to supportní útvar o třech lidech atd. Běžel čas a zkoncentrovali se projektoví manažeři do jednoho poolu, v jeden čas tam bylo asi 45 projektových manažerů. Myslím, že to byl jeden z největších poolů na trhu. Pustili jsem se významně do standardizace projektů. Mělo to x rovin a jednou z nich bylo, že jsme chtěli všechny ty projektáky vycertifikovat. Protože zjistili, že všichni mají nějakou znalost nebo dovednost, ale byli v čase rozestí po různých byznysových unitách a tak. My jsme potřebovali mít nějaký jednotný standard, takže jsme šli do PRINCE2. A já jako šéf PMO, abych nekázal vodu nebo to po nich nechtěl, tak jsem do toho šel taky. A my jsme tehdy potřebovali mít jeden jazyk, sjednotit se na té terminologii, protože přechází firma měla nějaký metodický standard, ale bylo to částečně nějaká nejlepší praxe a částečně belgický framework. Ted' se nám pletli termíny a my jsem se výhledově potřebovali zlepšit vnitřně a sjednotit jazyk. Několik let potom jsem si dělal to MOP, abych nasál nějakou ověřenou praxi, jak řídit ty větší celky.“

- **respondent č. 19:** „Ověření vlastního know-how i zvýšení vlastní „hodnoty“ na trhu.“
- **respondent č. 20:** „Tak pro mě to určitě byl nějaký kariérní posun, protože jak už jsem říkala, tak na projektech jsem sice dělala, ale nebylo to v názvu mé pozice, takže bylo docela těžký se prosadit v tom, když jsem tu pozici chtěla měnit, takže pro mě to bylo i hodně o tom, že nějakým způsobem mám doložitelný, že vím, co dělám. A není to úplně jako že jsem nováček, takže to bylo určitě spíš jako z toho kariérního hlediska.“

8. Otázka: Vnímáte po získání certifikace jakékoliv přínosy?

Odpovědi:

- **respondent č. 1:** „Ne.“
- **respondent č. 2:** „Ten PRINCE2 Foundation mi přijde jako velmi základní alá jako kdybych se něco učil ve škole, že to zas až tak moc nepomůže. Možná to odkryje některé zákoutí projektu, na který se zapomíná jako řízení kvality, nebo nevím řízení rizik teoreticky nic moc. A ten PMP mi přijde fajn, ten je hodně robustní, je to hodně vystavěný. Je to samozřejmě pro takový ty projekty za miliardy a výš, že to není moc použitelný na něco, co je na 3 měsíce za 2 miliony, to asi nemá význam řídit PMP, ale pro ty velký mamutí projekty to velmi dobře cizeluje, co všechno se může stát a jak všechno řešit pomocí nějakých předpřipravených dobrých praxí, takže jo, tam to přínos mělo.“
- **respondent č. 3:** „Spíš si myslím, že je to v prestiži, protože jak chodíme na nějaký ty projektový konference, tak tam to vlastně každý má, ale vlastně jako člověk se tím nikde nechlubí, nikdo se ho na to neptá, jestli má něco nebo podobně, spíš si myslím, že více je ta praxe a zkušenost v oboru než ta certifikace, samozřejmě to položí nějaké ty základy, ale každá firma to má nějak tailorované na sebe, takže jako opravdu toho PRINCE2 taky neaplikujeme a máme to pak nějak tailorovaný na naši kulturu.“
- **respondent č. 4:** „Tak já vnímám to, že člověk se na to musel připravovat. To znamená naučit se tu teorii, kterou v praxi do té doby jako nějakou znal, nějakou praktikoval, ale neuměl to tak komplexně. Takže určitě jo, to bylo to o tom, že se člověk musel připravit teoreticky. Co se týká té praxe, tak to byly věci, vesměs věci, co člověk už jako reálně dělal, tak ale zase tam se naučí vypracovávat to rychle, protože tam to je čas, potom ten ta certifikační zkouška, takže efektivně pracovat s časem. Zpracovávání těch úkolů.“
- **respondent č. 5:** „No ani ne, protože mě přišlo, že tak nějak zase to bylo jakoby hezký si poslechnout, jakoby jak se to má dělat správně, nebo prostě podle toho procesu a tak, ale v praxi jsem se k tomu využití vlastně ani nějak jako moc nedostala. Jo jakože to nebylo úplně vyloženě jakoby, že by mi to nějak jako extra pomohlo v praxi jako možná trošku nějaká orientace, jako jak se to třeba dělá někde jinde. Jediný, kdy vlastně někdo po mně tu certifikaci chtěl bylo, když jsem zkoušela být na nějakém pohovoru a vypadalo to, že to klapne. A to bylo, protože tam měli být

projekty řízení ve státní správě a tam po mě chtěli potom, abych si dodělala i ten PRINCE2 Practitioner. Ale to bylo jakoby jediný, kdy jsem se setkala s tím, že po mně někdo fakt tu certifikaci chtěl.“

- **respondent č. 6:** „Když by ses mě zeptal, jak vnímám přínos certifikace, tak ten vnímám spíš s tím samotným školením, které k certifikaci vede, které je tou certifikací zakončeno, ten přínos spíš vnímám, že držitel certifikátu pochopil obsah toho školení na dostatečné úrovni, protože většinou ty certifikáty respektive, aby člověk získal certifikát, tak je podmíněno, že složí nějaké procento správně, nějaké procentu penzum těch otázek. Tam se vlastně skutečně ukáže, že ty znalosti získal na dostatečné úrovni. Co jsem chtěl říct, když bych hledal nějakou posilu do týmu, tak to co mě primárně bude zajímat není jako certifikát sám o sobě. My když podstupujeme interview s uchazeči k nám do týmu, tak se zaměřuje na ty reálné znalosti a zkušenosti. To znamená na praxi, kolik projektů ten člověk za sebou má, kolik jich odvedl a zda dokáže reagovat na nějaké konkrétní situace, na reálné situace z projektového řízení. Zda jím někdy čelil, jak jím reagoval, jak na ně reagoval, jak postupoval. Ta certifikace bych řekl je taková třešnička na dortu, ale i přesto, že člověk tu certifikaci má, tak dostává stejnou sadu zacílených otázek, kterými si ověřujeme, zda po té certifikaci mu ty znalosti obrazně řečeno nevyšuměly, zda tu certifikaci opravdu nemá jen jako hezkou zarámovanou věc, ale zda je to podloženo těmi reálnými znalosti a zkušenostmi.“
- **respondent č. 7:** „No to víš, že jo. Bylo to školení dva dny s aktuální prezidentem komory projektových manažerů Michal Korf. A ten týpek má za sebou fakt bohatou zkušenost pro to řízení, takže on to podává, no jako primárně to bylo na zdolání té zkoušky, ale zároveň to dával do kontextu našeho prostředí, protože každý přišel z jiného prostředí. Takže ano je odpověď. Jestli se ptáš na to co, tak to byly různé techniky měření, monitoringu, ať to byl progres nebo kvalita. Ve shrnutí univerzálně to byly takové tipy triky, nic zásadního, protože jsem měl možnost to nasát jako když jsem tady byl jako discover (program), ještě v metodice, takže přínos pro mě měli ty praktické tipy a triky.“
- **respondent č. 8:** „Já musím říct, že budu k vám jako úplně upřímný, budu transparentní. Já úplně nevnímám ty certifikace jako extra přínosné do praxe. V případě, kdy člověk už nějakou dobu ty projekty řídí a nějakou dobu se v tom

pohybuje. Pokud jste absolventem, třeba chcete se jako začít zabývat projektovým řízením a nemáte řekněme školu, která se na to specializuje, tak jako třeba vy. Tak pak to může určitě být přínosný v tom, že člověk jako navnímá ty metodiky, navnímá jakým způsobem by asi ten projekt měl být strukturován a jakým způsobem by měly probíhat jednotlivé ceremonie a podobně, což určitě může být přínosný. Ale pokud už jako nějakou dobu máte, nebo máte nějakou zaběhnutou praxi, tak ono jako málokdy se jede podle metodiky. Většinou je to prostě nějaký hybrid, většinou je to prostě vyzobávání pár prvků z konkrétní, třeba metodiky a pak vlastně se to staví dost na zelené louce, to znamená, a takhle určitě není špatný si jednou za čas něčím takovým projít. Já zase tu praxi nemám tak dlouhou, takže určitě vám nějaká zkušená matadorová řeknou v tomhle víc, ale asi pomůže, že je to takový trošku jako nebo jak to nazvat, že prostě vám to trošku zase učeše ty mantinely, ve kterých se máte pohybovat v rámci toho projektového řízení. Takže pokud bych teď šel prostě do další certifikace, tak mi to může pomoci v tom, že si trošku připomenou prostě některá pravidla a zásady těch metodik, tak abych prostě je mohl jako plno nebo ne plnohodnotně, ale abych je mohl nějak přínosně uplatnit v té praxi. Protože samozřejmě člověk, když s tou metodikou nepracuje dnes a denně a prostě už jedete, tak nějak jako v nějakých zaběhlých zvyklostech toho, jak ty projekty děláte, tak vám něco může začít unikat a zapomenete, že prostě já nevím, že prostě nějaký standard, který může být přínosný pro ten projekt a může vám pomoci prostě v tom každodenním shonu ta metodika nabízí. A proto může být dobrý tu certifikaci zase za nějakou dobu prostě obnovit a připomenout si tyhle ty věci. A pak je taky super, že když právě vyberete jako správně. A vyberete vhodnou společnost, která to školení nebo tu certifikaci poskytuje, uděluje, tak můžete narazit jako na velmi, velmi zkušené lidi z praxe, který vám dají třeba i konkrétní rady konkrétní návody na to, jak přistupovat k různým věcem z praxe, takže v tom určitě ten přínos je.“

- **respondent č. 9:** „Přínosy, tak pojd'me to zase jako rozdělit do těch dvou úrovní, jo to znamená jako přínosy, co se týče znalostí, tak ano, proč, protože pokud jakoby ty věci neznáš, tak je tam slyšíš, pokud ty procesy nebo pokud ty věci znáš, tak se utvrdíš v tom, jestli jsou dobře nebo špatně. Jo a to je super. Druhá úroveň, finanční úroveň, ano je to pro tebe jako další argument, proto prostě si buď u stávajícího zaměstnavatele jako mít argument pro třeba zvýšení platu, zvýšení své hodnoty a

nebo na trhu práce mít zase argument pro to, kliknout si při pohovoru víc jo, protože za tebou je něco hmatatelného.“

- **respondent č. 10:** „Určitě, možno ne také velké, jako jsem očekávala na začátku. Ale bolo fajn dozvědět se vlastně o procesorech a v podstatě o tom, jakoby mal aký má mindset by mal mať projektový manažer hej a čiže naozaj situácie jako kedy eskalovat, kedy eště neeskalovat kedy aký krok spraviť v případě risků alebo nějaký issues, která se vyskytne a myslím si, že toto je a bude to nějaké handy. Hej v rámci některých projektov, když už budúcích a no a určitě je super, že aj náš vlastně management vyšší a vie teraz o mně, že mám PMP a tím potom mám větší šancu dostat nějaké zajímavější projekty v budoucnosti.“
- **respondent č. 11:** „Pro mě ta cesta byla vlastně úplně opačná, protože já jsem začal PRINCE2 Agile. Takže taková nadstavba a ten Foundation jsem si dodělal nedávno a předtím jsem měl už tu praxi. Mě to zejména pomohlo v tom, že ty věci, co v praxi dělám, co tady tak nějak fungují, tak jsem si dokázal dát do nějakého většího metodického rámce do nějakých škatulek a taky jsem si více uvědomil, co některý ty procesy a názvy co máme tady, jak se oficiálně podle té metodiky jmenují a jak vypadají ty naše mutace a kombinace.“
- **respondent č. 12:** „Určitě tam jsou „aha“ momenty a to se někdy, a to jsou teda více aha momenty při těch trenérských certifikacích, než například u toho Foundation, kupříkladu jako projektová nebo ten Scrum master, tak to mi moc nedalo až jsem začal dělat toho trenéra, tu trenérskou path, tak to mi dalo násobně více, protože v tu chvíli musím znát více use case, musím to znát ve více několika situacích, kdy jenom nedemonstruju téma, ale sám jsem si to prožil. Takže když jsem procházel Foundation, tak to bylo hodně to memorování jako zpátky na škole, nějak se jako pamatuju klíčová fakta a udělat test. Ale když jsem ten trenér, tak tím každý den žiju a každé ráno to otvírám a člověk vlastně trochu vnímá jinak, kdy ty aha momenty přecházely v, teď mě třeba napadá, kdy je tam nějaký model ADKAR. Je tam pět stupňů, kterými člověk prochází, když prochází změnou. První moment je, když mu to řeknu, tak je to nějaké povědomí, druhá je nějaká motivace, potom třetí znalost, čtvrtá je schopnost. Znalost není schopnost, hm co to teda vlastně je, co je to za koncept. A takovéto aha momenty. Až v tom tréninku na toho trenéra jsem slyšel tu větu několikrát, ale až teď po těch zkušenostech opravdu vím, co to znamená.“

- **respondent č. 13:** „Určitě přínosy, já to vezmu zase odděleně, když vezmu tu PRINCE2. PRINCE2 pro mě to bylo takový ukotvení a zformalizování těch různých terminologií a procesů v rámci toho projektového a programového řízení, kterým já jsem vlastně migrovala Evropu a do Prahy a do Indie, takže jako to byly obsáhlé projekty komplexní. Takže tam to bylo jako hezky zastřešeno. Tam ten PRINCE2 má obrovsky dobře udělanou jako tu projektovou strukturu a takže to mě hodně pomáhalo taky potom si trošku lépe ujasnit, jak moc až můžu chtít po těch lidech, co jsem po nich chtěla například. A asi si myslím, že to zformulovala hodně tu metodiku, co se týče nějakého, že by mi to jako, že bez toho bych to nezvládla dělat, to vůbec, ale určitě to byla jakási formalizace toho, co jsem do té doby dělala. No a ten Prosci, ten mě jako hrozně pomohl, protože já jsem ten change management, on toho moc není tady a na českém trhu už vůbec ne. Tak já jsem ten change management v rámci těch projektů dělala tak nějak spíš z common sense než podle nějaké metodiky a tam jsem se dozvěděla, že existuje. Existuje několik metodik. My jsme se bavili o jedné metodice mnohem dopodrobna a tam mě to otevřelo dveře a ještě to ze školy ne, jako to se tam už chodí profíci, to není, jako že se učíte, to je workshop po workshopu a záležitost tam rozebíráte ty konkrétní případy, které se řídily. Takže mi to otevřelo nějaké situace, které bych třeba bývala řešila jinak, kdybych měla tu možnost se o tomhle bavit s těmi profíky dřív. Jo ale jinak ano a je to je to pěkný, mít to v CV.“
- **respondent č. 14:** „Tak krom toho, že mě společnost může nabízet jako certifikovaného projektového manažera, tak možná v podstatě nějaký rozšíření obzorů, určitě rozšíření obzorů. V podstatě navázání nových kontaktů.“
- **respondent č. 15:** „Ano. Hele u PMP ty přínosy byly minimálně ten jeden naprosto boží rozhled jako do šířky. Jedna ta z věcí, co se třeba podceňuje u vysokoškolského studia, protože to není jako na první dobrou vidět, ale je to tam a ono tě to donutí zastavit, vypadnout z denní operativy a podívat se na celou šířku projektového řízení i to, co vlastně neděláš. Zamyslet se nad tím, jestli bys to dělat jako nechtěl, zjistíš, že jako u tvých projektů ne všechno dává smysl, ale víš to, máš tam jakoby tušíš do budoucna, třeba když jakože co si doplnit. Případně co existuje a jestli to náhodou na tak svůj projekt jako nechceš aplikovat. Nevím jestli to platí doteď, ale já ho mám jako pár let. Myslím si, že to bude furt podobný a jednak se zbavíš HR. Protože HR

má vždycky jenom „my bychom chtěli nějakou certifikaci, ale vůbec certifikacím nerozumíme“, tam v ten okamžik jakákoliv certifikace říká, prošel si, přestože tvoje CVíčko neroztrhali a nevyhodili, ale přesunuli ho k někomu dalšímu. Kdo už rozumí projektovému řízení a s kým už se bavíš jako k věci a vlastně při tom hledání práce často to bylo typicky „hele to, že umíš řídit projekty, nepotřebujeme tě tady testovat, máš PMPčko a pojď se bavit o tom, jak co by tě bavilo, jaký projekty my tu máme a jestli se jako hodnotově sedneme jako lidi“. Takže to výrazně usnadnilo to hledání práce i přesto, že školitel tě zná, někam tě může doporučit, protože je známý v komunitě, tím se dostaneš do komunity a posouvá tě to dál. Ne, ale vystoupil, no když řeknu nějaký jiný věci, který si řeknou, že je zvýšilo, ale podle mě to není o tom, že zvýšilo tvoji atraktivitu nutně jako absolutních číslech, ale relativně vůči ostatním. Takže vlastně zvýšilo, jo někdo tě zná, někoho ty znáš, dostaneš se do komunity, někdo ví, že máš nějaký potvrzení na to, že nějaký základy jako umíš a nemusí se tě na to nikdo ptát, takže vlastně to zvyšuje tvoji atraktivitu ano.“

- **respondent č. 16:** „Upřímně tím školením, nemyslím tou certifikací, můžeme rozdělit školení a certifikaci. Certifikace si myslím, že je dobrá, protože ti potvrzuje ty znalosti, třeba u toho PRINCE2 to dává smysl. Na druhou stranu to školení bez té certifikace, to co se tam dozví, tím by si měla projít většina manažerů z mého pohledu, protože to není jen o projektovém řízení, projektové řízení je pěkné tím, že zaštiťuje spoustu věcí dohromady těch koordinací. Ale také vysvětlení těch rolí jako Sponzora, Business ownera. Řešíme ty role, nějaký věci jsou v tomhle u nás ve firmě specifický.“
- **respondent č. 17:** „Určitě, člověk si třeba ověří právě třeba ty věci, které opravdu jako třeba dělá, vlastně tak, jak se mají dělat podle toho PRINCE2. A to se tím, že spousta společností čerpá z toho PRINCE2 z té metodiky, takže tam to vlastně jenom potvrdí v tom, že ano, takhle se to má jakoby má dělat. Některé ty věci zjistí, že člověk by asi mohl dělat trochu jinak a samotná ta certifikace pak, jak říkám, vlastně opravdu jako výhodou, kdy vlastně ti zaměstnavatelé se na to opravdu zeptají, teda ještě to nikdo po mně nechtěl opravdu vidět, jako že to opravdu mám tu certifikaci, ale ptají se no.“
- **respondent č. 18:** „Jednoznačně to, že my jsem tehdy v té centralizace projektového managementu v přechozí firmě udělali jako sjednocení toho jazyku a řekl jsem

PRINCE2 je prostě standard podle kterého tady jedeme, tak to byl ten základní stavební kámen, takže nezbytná podmínka k nějakému dalšímu úspěchu, standardizaci a zlepšování se v té oblasti. Pro mě osobně byl benefit, že máš to samé, co mají ti projektáři a není tam nikdo vedle. A to MOP bylo pro mě zajímavé vidět, jaký je standard toho řízení jako celku takového. Takže já jsem se pak hodně snažil tu PRINCE2 přenést do praxe.“

- **respondent č. 19:** „Osobní, vlastní – ani ne. Je to „jen“ potvrzení, že jsem se byl schopen něco naučit nebo jsem se něčemu věnoval. Z hlediska okolí, firmy – ano.“
- **respondent č. 20:** „Tak za mě to určitě bylo, nebo takhle. Já jsem si vybírala mezi několika certifikacemi, takže ta IPMA mi byla jakoby nejbližší i tím nastavením a určitě to byl obrovský přínos jako v kontaktech, protože jsem hledala vlastně super lidi. Tam jsem vlastně potkala i kolegyni, a tak jsem se dostala vlastně k celý té komunitě, takže to bylo moc fajn a určitě přínos i to, když jsem potom hledala vlastně nový zaměstnání, tak samozřejmě to vypadá v tom životopise trochu jinak, když máte nějakou jako oficiální certifikaci, než jen když to je jako hele dělala jsem na nějakých projektech.“

9. Otázka: Co si představujete pod pojmy kvalita a řízení kvality v projektovém řízení?

Odpovědi:

- **respondent č. 1:** „Kvalita, to je hodně široký pojem. Jako můžeme se bavit o kvalitě. Jako kvalita projektového řízení je pro mě to, že to řízení projektu zajistí skutečně dodávku toho scope, který byl očekáván, to řeknu, to samozřejmě to očekávání, je to práce s očekáváním, to je jedna věc taky samozřejmě v rámci projektového řízení. To znamená dodání scope, který byl očekáván, že bude dodán, a to očekávání bych řekl v tu chvíli před tou dodávkou, protože na začátku projektu ty očekávání jsou nějaký, oni se mění, to znamená člověk, dodá prvek v tom v očekávaném scope, v očekávaném čase a očekávaných nákladech nebo oboustranně odsouhlasených očekávaných scope, nákladech a čase. A to je vlastně úplně nejzákladnější vymezení toho. Je to tak, ale jako ten život ukazuje, že očekávání na začátku projektu vzhledem k tomu, že ta doba je opravdu jako celý prostředí je dynamický, natolik, že se i v průběhu kratších projektů se poměrně mění vstupy, mění se jako okolnosti ten okolní svět. Takže bych řekl, alfa omega je opravdu ty očekávání řídit od začátku do konce toho projektu. A ne, když to řeknu teďka jako hodně vulgárně jako brát toho zákazníka u huby jako říct mu hele nedostaneš to a buď z ticha, ale dosáhnu té oboustranný shody na tom, že to, co je dodávaný, je to nejlepší možný, v tu chvíli.“
- **respondent č. 2:** „No to je velmi variabilní, tak pokud to není jako výrobní závod, kde jako samozřejmě je potřeba vyrobit 10000 kusů a z toho 10000 správně, jako je automobilový průmysl nebo letectví, nebo něco takového, tak tam samozřejmě řízení kvality musí být velmi rigorózní, dlouhý, složitý checklisty a několikakolový schvalování. Tak to jsem úplně nezažil, protože v tom mém projektovém řízení jsem byl spíš na projektech, který byly jako organizační změna nebo příprava na nějakou velkou reorganizaci nebo zavedení cyber security nebo teďka ten Cínovec je prostě příprava těžby a zisku všech povolení a tamta řízení kvality se zas nevyskytuje jako tak dominantně, a tak explicitně je to spíš na pozadí, že se musí uřídit, aby dodávky jednotlivých kvalitních expertů došly včas a aby tam byly všechny náležitosti a pro ten permitting samozřejmě, aby všechna dokumentace, která jde za úřadem byla správná, ale není tam ta řízení kvality tak, jak asi si to představujete vy a tak, jak jste

to asi měli v nějakých kurzech. Takový ten six sigma a tak to jsem úplně nepoznal, to jsem nepotkal.“

- **respondent č. 3:** „Tady jsem asi nejvíce tápala jak to mám brát. U nás je to spíš tím nebo jako takhle máme metodiku, jedeme podle té metodiky. Máme to všechno sepsaný, všichni projektáři nebo všichni na projektech ví podle čeho se jede a tam vlastně v rámci té metodiky se ta kvalita měří, nějaké stage progrese, reportování, projektáři reportují risk issues, changes proaktivně. Stav těch projektů se reportuje i nahoru a takhle já vidím řízení té kvality, že je to někde reportovatelný, jede se podle nějakých metodik, i když samozřejmě per každý projekt se to trochu ohýbá, jak to je potřeba, časování a podobně. Myslím si, že mít tu metodiku je skvělé měření té kvality, že všichni jedou stejně a neodchylují se.“
- **respondent č. 4:** „Řízení kvality, že jsou nastavené procesy, které se pak následně dodržují a dle potřeby aktualizují. No že se věci dělají podle, jak podle předem popsaných pravidel, tak jak to v dané chvíli vyžaduje i ta praxe.“
- **respondent č. 5:** „Jo, tak určitě by tam měl ten člověk mít jakoby kromě hard skills i ty soft skills, že bez nich to jako fakt nejde a myslím si, že to je možná ještě důležitější než ty hard skills, který se dají fakt doučit. A vlastně to ta certifikace pomáhá spíš nebo aspoň to, co jsem měla já, tak spíš s těma hard skills jo, takže to není úplně vyloženě, že by to bylo, pak jsou nějaký další certifikace, který mají možná i nějaký v tom ještě další prvky. Ale to co jsem měla já, tak to bylo spíš na hard skills. Samozřejmě to nejdůležitější je očekávání zákazníka a dodat scope.“
- **respondent č. 6:** „Tady bych se zeptal, je tím míněno kvalita služby nebo produktu, který má být výstupem projektu nebo kvalita toho projektu samotného? Co se jedná kvality výstupů, tak tam vlastně tu kvalitu vidím jako naplnění očekávaných parametrů těch produktů nebo služeb, které projekt dodává a ve vztahu k IT je zajištění kvality zprostředkováno naplněním akceptačních kritérií, které musí definovat zadavatel dopředu a ideálně by akceptační kritéria měly být součástí zadání a tím že se následně ověřují při dokončení projektu např. v rámci víceúrovňových testů, tak dochází k ověření zda kvalita byla naplněna. Vlastně zda ten produkt nebo služba splňuje tu očekávanou kvalitu. A kvalita nemusí být 100%. A myslím si, že IT je toho dobrý příkladem např. v oblasti SLA, kde se stanovují úrovně SLA a ta vlastně i říkají, že námi očekávaná kvalita je na úrovni 99,5% více či méně a každá

ta úroveň kvality něco stojí. Chci-li mít možnost permanentně dostupné služby, tak musím investovat do nějaké resilience, clustrových řešení a podobně.“

- **respondent č. 7:** „Takže je to o tom, jak dobře se nám ve „telekomunikační společnosti“ daří řídit kvalitu projektových výstupů toho času a tak, ale ani to ne, to je projektová performance, těch výstupů prostě, tzn. mám dodat okénko, které je hranaté a není třeba kulatý. Já vnímám, že je to ta kvalita toho projektového řízení, těch výstupů je to, že no vlastně to je taky tricky. Obecně se to zabývá výstupem toho projektu, ať to je cokoliv, co je v tom zadání, ale neřekl bych, že projekt byl dodán kvalitně, pokud to co vyplodil je 1 ku 1 vůči tomu, co si zadavatel zadal, ale může to být trochu odlišné, tzn. ten projekt je pořád úspěch a je kvalitní. Pořád je kvalitně dodán, pokud ten zákazník řekne „Já jsem spokojen a dá na to štempl“. Takže na papíře bych teoreticky řekl, jestli mu dodám barák o dvou patrech a má hranatou střechu nebo to bylo v tom původním zadání, ale pak přišly change requesty a on si to trochu rozmyslel, tak už tu střechu nechce mít hranatou, ale třeba rovnou a nebo jinak, ta střecha bude hranatá a bude v ní malá dírka a on řekne „Hele tak fajn, větrání do sprchy, nevadí“. Tak jestli je s tím spokojený, i když to není podle zadání. Takže co mě naučil bývalý šéf, jak poznáš, že ten projekt je kvalitní nebo se odvíjí dobře je ten, že je s tím zákazník spokojen. Určitě to je o tom zdali je zákazník spokojený, ale není to jediná metrika. Pokud se podíváme do té kvality, tak je to i o akceptačních kritériích, který jsi musel společně nastavit, abys věděl, že jste si plácli a řekli, že co bylo dodáno je dobře a projekt se mohl rozpustit, to je podle mě zásadní. Projekt se nesmí zavřít podle mě, dokud nemáš potvrzení od toho vlastníka, hele on je s tím spokojený, to zavřete, už to nepotřebuju, mám vše, co jsem chtěl, ale u nás nefunguje žádná gate, co by toto obsahovalo.“
- **respondent č. 8:** „Řízení kvality jo a bavíme se úplně obecně, protože ono to jasně, ono to může jako znamenat hrozně moc různých věcí, třeba když se bavíme o projektech ve výrobním sektoru, že jo, tak to může být ohnutý trošku jiným směrem, ale já se půjdu asi se na to dívat tou perspektivou těch spíš jako IT projektů softwarových developmentu, třeba ve kterém se pohybuju nejvíc, tak ta kvalita prostě by měla vlastně spočívat v tom, že dodávám projekt v použitelném scope, ke kterému jsem se zavázal v ideální prostě v timeline, ke které jsme se domluvili na začátku. To znamená, dodávám ten projekt v takové kvalitě, aby ten produkt, který v tomhle

případě, když se bavíme o IT řízení a softwarovým developmentu, tak, aby ten produkt byl použitelný, aby to bylo minimálně dodaný prostě v nějakém MVP verzi, to znamená minimum viable product pro použití v provozu. To znamená, pak prostě všechny ty jako kritéria kvality nastavuju na to, aby tam opravdu byla použitelnost toho, že když to pustím do produkce, tak ten produkt prostě bude využitelný pro ty účely, ke kterým jsme se zavázali, že dodáváme, ať už je to zakázkový vývoj, nebo je to prostě in house vývoje je to poměrně jedno, ale nějak takhle bych na tu kvalitu nahlížel.“

- **respondent č. 9:** „Hm, to je strašně těžký. Tohle je strašně těžká otázka. Já přemýšlím, jak totiž jako kvalitu chceš, jak by se ideálně kvalita měla projektového řízení jakoby trackovat, kontrolovat a vyhodnocovat. A tady podle mě musí fungovat nějakým způsobem projektová kancelář. Protože pojďme jako od úplného začátku. Ty budeš mít projektáka, který bude dělat chyby, no je to normální, jo jsme v nějaký složitý situaci, ten člověka jako neví prostě za jaký konec to vzít a tak dále. V tady tom případě prostě musí mít nějakou autoritu a je jedno jestli je to nějaký mentor nebo je to nějaká projektová kancelář, to znamená nějaký procesní ustavený celek, kde si může jít prostě pro tu radu a ta autorita mu potom dává zpětnou vazbu, to je potom, jako to je z toho běžného fungování. Potom máš úroveň jako nějakého reportingu jako takového. To znamená, bylo by asi fajn, když vedeš nějaký projekt, aby si ho nějakým způsobem potom reportoval. Ty podoby jsou různý, většinou se jako uvádí toho, že ti tam stačí v podstatě jako tři terčíky scope, time a prachy, aby si prostě ty terčíky měl prostě zelená, žlutá, červená a k tomu nějaká rizika a podobně. To je sice super, ale zase to někdo musí vyhodnocovat. Takže jak na otázku, jakým způsobem tohle to lze dělat, tak já říkám, za mě asi nejlíp projektová kancelář, ale není to jako jediná možnost za mě.“
- **respondent č. 10:** „Řízení kvality tak určitě je to jedna z nejdůležitějších věcí po vlastně definování scope, financí a hej, a teda času na projekt je ale kvalita a já nevím jak to mám ani definovat. Je to vlastně důležitá z toho hlediska, že v případě, že se v rámci projektu na tu kvalitu nepozeráme, tak to nemože dopadnout dobře, hej. A takže určitě teda obrať v potaz a ideálně při větších projektech. Ak je na to člověk zvlášť vyhraděný a čiže někdo kto má na starosti manažment té kvality. Určitě určitě. v

rámci kvality se samozřejmě pozerá na to aký je scope, timeline a cost či je vlastně dodržovaný porovnává se to hej a forecastuje se, takže určitě.“

- **respondent č. 11:** „Tak znamená to nějaké dodržování nebo ověřování toho dodržování standardů, které v té firmě jsou, ať už jsou procesní nebo praktické, ať už to jsou softové nebo hard skills typu audit nebo testing po testingu.“
- **respondent č. 12:** „V rámci rozpočtu, v daném čase a v požadované kvalitě. To vlastně jako znamená, že ty tři dám ve stejném. A ta kvalita je to, že naplňuju to očekávání bych řekl.“
- **respondent č. 13:** „Rozumím, no rozumím, tak tam jsou nějaké dodávky. Ježiš. My jsme to školili tohle to. To si představuju jo, tam záleží, já to vezmu na těch svých projektech, tam se kvalita produktu vlastně řídila tím, že my jsme potřebovali dodat nebo nastavit postavit tým v Praze, který na základě nějakých SLA s danou zemí a KPIs dodával určitou kvalitu, to znamená, my jsme měli jasně stanovený akceptační kritéria, za jakých ta země přijala to, že to předala na 100%, že to se předávalo v nějakým „embapem“, já se omlouvám za tu angličtinu, ale neznám ty český výrazy těch slovíček, já jsem vlastně v češtině nikdy nepracovala. Takže když budu používat hodně anglických výrazů. Takže vlastně kvalita mít nějaké akceptační kritéria, abych měla určitou kvalitu toho, co je to dodávka. Jo, já jsem dělala ty organizační změny.“
- **respondent č. 14:** „Projektovém řízení, tak pokud se budeme bavit o projektovém řízení, tak tam vnímám jako kvalitu v podstatě nějaký dodržování standardů, dodržování procesů a v podstatě dodávání. A dodávání včas za předem domluvený budget. Jo což, což je přesně ten jako fixed time fixed price. A asi víceméně nějak, možná jako project assurance. V podstatě nějaký prostě orgán, který bude celkově nějakým způsobem udržovat a nastavovat procesy v té projektové kanceláři tak, aby ty projektáři prostě zkrátka a dobře úplně nescházeli z cesty, aby tam byla nějaká úroveň komunikace, nějaká úroveň empatie vůči třeba zákazníkovi a vystupování, aby bylo kontinuální jako u všech projektů stejné, aby nikdo nevystupoval jinak než ostatní a v podstatě jako jak už jsem říkala na začátku nějaký dodržování toho konkrétního nastaveného procesu projektové kanceláře a k tomu souvisejících procesů.“
- **respondent č. 15:** „No a tady už začínáme nabíhat na to, jak lidi chápou ten termín. Jestli řešíš kvalitu té dodávky a nebo kvalitu toho projektu. To což znamená toho,

jak tu dodávku dodáváš a bacha je to tricky, protože jednu věc ti řekne certifikace, ale druhou věc ti řekne, tvůj šéf jako na projektu. A, což znamená já, chápu obě ty věci jako zvlášť. Když mi řekneš jenom takhle jako abstraktně a fungně jako kvalitu, tak asi to budu řešit, jestli to děláme kvalitně a druhou věc je, jestli ta naše delivery je kvalitní. Primárně jako, já musím jako projekták řešit jako oboje. Kvalitně řízený projekt je o tom, že kvalitně odvádím to projektový řemeslo, což znamená lidi ví, co mají vědět. Mám podchycený rizika tak, aby se jako nehasily denní požáry, ale abych zvládl nějak jako předvídat a dávat tomu řád, mám to nějak rozplánovaný, včetně času, budgetu integrací a očekávání řídim, očekávání klíčových stakeholderů a celý ten projekt je vlastně řízen jako kvalitní. To jak probíhá ta projektová práce, teď nic neříká o výstupu toho projektu. Jak to testuji, proti čemu to testuju, jakou máme jakou kvalitu chybových metrik a whatever, což je ta druhá část. Jakoby ta delivery jakoby toho produktu, co dokončujeme tu změnu, kterou tím projektem děláme tak, aby tam byla jakoby kvalitní, což je věc, který nutně já jako projekták rozumět ne vždycky jako musím, ale musím minimálně pracovat na tom, aby ti lidi, kteří tomu rozumí, měli možnost to zajistit. Mám tam všechny testy, který je potřeba. Mám tam nějaký sledování, monitoringy, kontroly po whatever a na konci máme jakoby kvalitní produkt z toho projektu.“

- **respondent č. 16:** „Jde pojmout z několika pohledů. Ta kvalita, za mě, my máme jasnou vizi delivery in the best quality a to co je z mého pohledu best quality je fakt, že dodáváme ty věci kvalitně z pohledu té dodávky, toho řízení, takže tím pádem jsou ty jednotlivé věci, které jsou očekávané od toho projektového managementu i od toho projektu samotného. Je to dodaný včas a můžeme se bavit o tom, že kvalita je ten hexagram, ale můžeš klidně vzít jen ten trojimperativ, scope, budget a time, to je ta jedna úroveň. Ta druhá úroveň, která do toho ještě vstupuje, na kterou hodně lidí zapomíná, je risk a issues, který tam máš hodně a je to o těch mitigacích, to znamená, že ten projekták pracuje s mitigačníma krokama, to znamená, že to není ten styl máme problém a jako co s tím, ale že vlastně to driveuje k tomu, aby se věci řešili za pochodu a byly tam ty mitigace. Takže když to vezmu kvalita je hrozně obsáhlý, ale první věc máme nástroje, máme metodiku. Takže ta kvalita asi můžeš začít tím budget, time a scope, ale pak k tomu je, že musíš mít dostatečné nástroje, pak je to i metodický support. Otázka jde pojmout z hodně pohledů, ale za mě to jde

jako pojmout, že ty cíle, který ten projekt má, teď myslím jako z pohledu projektového řízení jsou splněny a můžeme klidně začít tím budget, scope, time a jít po jednotlivých nástrojích, co k tomu potřebuješ a tomu přístupu.“

- **respondent č. 17:** „A já bych to definoval asi jako nějaké dodržování toho scope vztah, takže tedy budou opravdu fungovat ty věci, ty základní věci, které jakoby mají, jako hlavně asi takhle, pro mě ve zkratce a rád bych teda řekl, že já už jsem na „státní podnik“ už dokonce nebo teprve 3 roky. Takže si myslím, že jsem tam už jakoby lehce degenerovaný a pro mě je už těžké občas na tu kvalitu jakoby říct, jako že tam ta kvalita jakoby nějak je. Kdy se tu opravdu jakoby vyřeší ta kvalita a kdy ne. Ale řekněme, že pro mě to znamená ta kvalita, že znamená to, že nebudu, nebude třeba moc nedodělků na konci toho projektu, že to bude přes to opravdu tak, jak to v rámci všech nějakých těch požadavků, které vznikly na začátku. Jo my třeba, co se mi stalo třeba v jednom projektu, kde jsme zjistili, že nám tam mi chybí nějaká věc, nějaká drobnost. A je to docela důležitá drobnost, ale zadavatel řekl, no, ale my jsme si mysleli, že to je jako jasné. No tak to jste mysleli špatně to není jako definice nějaké kvality nebo něčeho takového no.“
- **respondent č. 18:** „Vůbec jako co to je kvalita, když to vezmu metodologicky, tak je to tady jako definování scope, času, peněz a nějakých parametrů kvality ve kterých to máš dodat. To že se říká rizika a řídíš issues, tyhle ty základní disciplíny projektového managementu. Jsou dvoje chápání úspěšnosti projektů. My jsme tehdy i tady měřili, jak jsme schopni ty projekty dodávat, v jakém čase, jestli jsme dodali vše co bylo definovaný v rámci třeba project charteru a třeba i v rámci nějakého rozpočtu. Pak samozřejmě je druhá evaluace těch aktivit, kdy vyhodnocujeme ty přínosy, ten business case, dám ti tolik peněz. Jedna věc je vyhodnotit si, jak jsi prostě to dodal a druhá věc, jestli se naplnili ty přínosy, benefity, který byly definovány v tom business case, obchodním případě. My jsme samozřejmě, mimochodem toto si spousta stakeholderů plete v čase, zaměřovali na vyhodnocování tohohle a měření kvality tady. Já jsem v té své praxi o tom, že kvalita je strašně subjektivní, máš tady jako ty hard parametry, ale někdy je to o tom, že, já jsem zažil projekty, který nedopadly podle tady těch tvrdých kritérií nějak dobře, ale ten sponzor nebo klíčoví příjemci říkali, že to bylo skvělé, že z toho měli nějaký zážitek a něco to dodalo. Podle mě je umění toho projektáka si řídit ty dílčí očekávání, pracovat s tím

expectations a stakeholders management. Zažil jsem totiž projekty, kdy podle tvrdých metrik projekty dopadly dobře, ale ty lidi s tím byli hrubě nespokojení. Takže jako kvalita za mě ano, dá se vydefinovat tady těmi věcmi, je to důležitý, ale vždycky jsem chtěl, aby všichni věděli co dodáváme, co to má přinést a redefinovat si slovy toho např. senior suppliera, co je pro něj důležitý a řídit očekávání a průběžně komunikovat. Takže v průběhu času se ukázalo, že tyhle soft skills jsou na stejné úrovni ne-li výše než hard skills. Taky smysluplný change management. Hlavně komunikovat a tak. Tohle jsem se naučil já, že prostě posílat jednou za měsíc nebo za dva týdny status report je hrozně málo, i když jsi on track.“

- **respondent č. 19:** „Jsou tam dva základy přístupy a ten první je, když se na to podíváš úředně z hlediska projektů, tak se v zásadě držím toho PMBoK přístupu. A ten druhý, který používám častěji je trochu obecnější a ten říká soulad s požadavky, ať už jakýmikoliv. Takže kvalita jako taková opravdu soulad s požadavky a je tam občas hodně matoucí, kde je hrana mezi tím, kde je to ještě kvalita a kde kvantita, kdy už se snažíš měřit počty chyb a podobně, ale takový ten přístup, který je více z ISO typu, tak kvalita je v podstatě soulad s požadavky, čili za kvalitní označíš to, co odpovídá tomu co jsem od toho chtěl a za nekvalitní to, co jsem od toho nechtěl a to jakým způsobem to ověřuješ, nejčastěji v IT světě testováním. Když se podíváš na dokumenty, tak prostředkem řízení kvality je ověřování, takže asi takhle. Např. z WBS, každá položka z WBS (work breakdown structure) by měla mít svoje akceptační kritéria, takže akceptační kritéria pomáhají validovat, že jsi dosáhl té kvality jakou jsi chtěl, to co je největší zádrhel, tak ty ověřuješ, jestli jsi dosáhl toho, co jsi chtěl, ale vlastně nesleduješ, jestli jsi chtěl to správný. To je klasický rozdíl mezi účelností, jestli děláš správný věci nebo jestli je děláš správně. Tak měření kvality v tomhle tom pojetí tak typicky se soustředí kolem toho, jestli jsi to udělal správně, ale neřeší, jestli to je to pravé ořechové. A když se i historicky podíváš, tak se z klasického projektového trojimperativu stával jehlan, kdy se přidala ta kvalita, vyloženě jako čtvrtý bod, to je jedna věc. Druhá věc, že se ještě zpětně díváš, jestli jsi dosáhl těch přínosů , který jsi chtěl a to už se dostaneš od toho měření kvality od nejmenších kousků toho projektu až po to, jestli to celé dávalo smysl.“
- **respondent č. 20:** „Ono asi záleží na tom jak moc nebo jak to bere ta firma, protože určitě je to daný nějakými těmi procesy, pro mě je to určitě řízení, jak kvality těch

výstupů, ať to nějaká dokumentace, dodání nebo víceméně záleží na tom, co je to za projekt. Samozřejmě, protože třeba teďka nově budu dělat i stavební projekty, takže samozřejmě je to jako i kvalita té stavby jako takové. A ale za mě osobně to je i řízení toho týmu, protože ve chvíli, kdy ten tým není schopný jako pracovat, tak samozřejmě ta kvalita jde dolů. Jo, určitě jo, i když teďka, třeba, co jsem nastoupila do práce, mi přijde, že takhle, IPMA to má klasicky jakože ten trojimperativ se samozřejmě hlídá a my momentálně pracujeme podle PRINCE2 a tam ty kompetence toho projektáka jsou nastavený trošku jinak, protože tam za projekt jako takový je zodpovědný jako za scope je zodpovědný sponzor. Takže tam už se to trošku jako v rámci těch certifikací jakoby tluče nebo obecně nastavení jakoby té firmy. Ale samozřejmě jako trojimperativ je důležitý a je potřeba si hlídat a samozřejmě i nastavit už na začátku toho projektu, který z těch částí jsou nejdůležitější, s kterými se může hýbat a o jak moc? Protože pak už samozřejmě, když projekt zpozdím o rok, tak je to v pořádku, když ho zpozdím o dva, tak už je to velký problém, takže tam je určitě potřeba tohle to jako řešit.“

10. Otázka: Myslíte si, že má obecně vliv na řízení kvality v projektovém řízení skutečnost, zdali jsou projektoví manažeři certifikovaní či necertifikovaní?

Odpovědi:

- **respondent č. 1:** „Já mám na tohle ten můj názor, možná už vyplynul z toho předtím, co jsem před chvílkou říkal, pro mě to nemá vliv a nebo je to takhle, chápejme to, tak mě je 60, já jsem certifikaci dělal asi před 5 lety a mám pocit, tak nějak plus mínus, to znamená, pro mě to bylo v podstatě jako formalita nebo nutnost kterou si musím udělat. Domnívám se, že pro lidi, který mají málo zkušeností ještě, to může být přínosný. A co se pak týče jako přínosu pro organizaci? Strašně závisí na tom, v jakém prostředí se pohybuje, jaký tam má složení těch projektů a vůbec já jsem specifický v IT jo, a to znamená v každém oboru to může být třeba jinak. Věřím tomu, že vy jste zmínil státní správu a čím víc se pojedete do nějakých formalizovaných struktur, tak to může hrát možná větší roli, ale já nicméně nikdy nebyl v takovém prostředí, aby to bylo významný si myslím, no ta certifikace.“
- **respondent č. 2:** „No asi záleží na typu projektu, pokud to opravdu jsou ty, který jsem řešil já, tak tam to zásadní přidanou hodnotu nemá. Naopak, vzhledem k tomu, že se většinou spěchá a hlídá se kvalita jako využití zdrojů na ty core věci, tak ta kvalita nebo to řízení kvality je spíš taková měkká věc, jako nice to have většinou byla vnímána, jako že to není prostě ta klíčová věc, na kterou zaměřit zdroje a pozornost a čas. Takže většinou jsme měli v týmu interního auditora, který do značné míry hlídal kvalitu a procesní stránku věci. Ale že by nějaký projekt měl certifikát kvality, nebo že by měl používal nějakou metodu řízení kvality podle certifikovaného postupu v mých projektech to přidanou hodnotu nemělo.“
- **respondent č. 3:** „Nemyslím si to, právě že si to nemyslím. Spíš je to o tom, o té praxi, jak dobře v tom umí chodit, protože teď jak jsem říkala, jsme sjednotili delivery management a měli na starosti jen tu technickou část a my to řídili celý. Máme teď na starost end-to-end. Je vidět, že oni jsou techničtí a musí se ale naučit hlídání toho scope, času apod. My se musíme spíše naučit ty techničtější věci. Oni si dodělávají certifikace, protože chceme aby všichni měli stejný level, z důvodu možná prestiže, i když ji nemají, tak jsou schopnější lidi. Nemyslím si, že to má vliv na tu kvalitu.“

- **respondent č. 4:** „Já si upřímně myslím, že ano. Z důvodu, že pak používají správnou terminologii pro ty věci.“
- **respondent č. 5:** „No ono asi záleží taky jak v jaké organizaci, protože jsou organizace, kde mají vlastně nastavený nějaký svoje procesy, třeba i interní. Já jsem třeba byla v „informační a telekomunikační společnost“, kde vlastně oni měli svůj vlastní proces a svoje vlastní certifikaci a tam vlastně bez té certifikace to bylo v zásadě asi jedno, protože tam se vlastně stejně muselo postupovat podle toho procesu, pak jsem byla v jiných organizacích, kde sice byli certifikovaní manažeři, ale každý si to dělal podle sebe, protože tam prostě ty procesy nastavený vůbec nebyly. Takže strašně záleží na tom, v jaké organizaci se pracuje.“
- **respondent č. 6:** „To si myslím, že úplně ne, spíš tam bude mít vliv seniorita a juniorita. Zkušenosti, opravdu nasbírané zkušenosti, protože seniorní projektový manažer, který má za sebou už větší počet odřízených projektů, tak nasbíral zkušenosti, čelil nějakým situacím, už byl i nucen s týmem dávat dohromady nějaké mitigační scénáře na konkrétní issues projektu, která právě třeba adresovala i problémy s kvalitou, tak ten je i schopen lépe předpokládat, tak naopak ten junior, který zkušenosti nemá, tak ten bude některým situacím čelit poprvé a nebude mít i načerpané lessons learned z předchozích projektů. Upřímně nejsem si jist, jestli ta certifikace sama o sobě, ten papír, ten glejt, že někdo prošel školením, že je zárukou, že někdo lépe postihne aspekty týkající se kvality, tam spíš vidím větší vztah s tou senioritou nebo junioritou.“
- **respondent č. 7:** „Mohu mluvit jen za sebe, ale chtěl bych si myslit, že ano, ale ne nutně, protože máš tady projektáky, kteří si ji dělají po několikaleté praxi a projekty dodávali. Ale chtěl bych si myslet, že po tom PRINCE2 je dodávali lépe, ale zase oni něco nasají (nějako informace), ale je na nich zdali to aplikují. Bavíme se třeba o EVM, takové různé techniky, které z praxe nenatáhneš, to se musíš naučit od někoho, ale je na tobě jestli je aplikuješ nebo ne. Když jo, tak podle mě vypadáš jako profík, a jestli ne tak to třeba přežiješ, jestli hodně pracuješ, ale zvyšuje to podle mě kvalitu toho projektáka.“
- **respondent č. 8:** „Dobrá otázka, já se musím teď trochu zamyslet. Takhle obecně bych řekl, že to úplně vliv nemá, já vám řeknu příklad, jestli můžu a nevadí, že do toho budeme zabíhat prakticky. Když například vezmu „státní podnik“, kde jsem

dělal projekt asi rok a půl a bylo to velký digitalizační program za cirká půl miliardy, tak tam byl půl projektů, kteří většina z nich asi byla certifikovaná, ale řekněme, že například jeden z těch projektů, který měl pod sebou pár větších projektů. Tak měl velkou řadu certifikací a zároveň byl školitelem sám, že měl jako nějaký školící centrum. Měl prostě firmu, která tuším měla i licenci na to právě poskytovat certifikace. Neřeknu vám teď který, ale měl tohle jako side byznys. A třeba v jeho případě bylo super, že když já nevím třeba programový manažer narážel na nějaký jako složitosti s tím řízením toho celého programu, protože tam bylo prostě řada projektů, který běžely paralelně, potřebovaly se potkávat a nejenom v čase, ale hlavně v kapacitách, protože prostě půvali jedny kapacity napříč firmou, napříč těmi projekty, tak on byl velmi často jako schopn do toho vnést trošku jako insightu právě třeba z těch metodik, z toho na jaký jako složitosti narazil v jiných projektech, a to, že prostě měl za sebou i hodně té teorie, tak pomohlo tomu, že byl schopn prostě navrhnout, třeba adekvátní tool pro řešení té dané situace jo. V momentě, kdy se opravdu jednalo o tom programové řízení, tak vy spoustu věcí musíte mít prostě v registrech, spoustu musíte hlídat, spoustu závislostí a podobně, a pak je dobrý mít jako konkrétní metodu, kterou můžete doporučit a říct hele, tohle by mohlo fungovat, pojdme si to trošku ohnout podle sebe, ale jako je to, je to určitě cesta, kterou by stálo, za to se podívat. Na druhou stranu, když se podívám do toho startupového prostředí, to je to moje poslední působení, tak třeba zrovna můj šéf. V podstatě taky programový manažer, ač nás bylo míň, ale jako těch projektů byla poměrně velká řada, tak pokud se nepletu on certifikace neměl. A spíš jako je to člověk, který si prošel prostě letitou praxí a postupně se nějak jako vyšplhal po tom žebříku touhle tou cestou. A tam zase jsme neuplatňovali úplně ty věci prostě z jednotlivých metodik. Ale zase byl velmi jako dobře schopný ty věci uchopit prakticky a nějak jako pragmaticky pro fungování organizace té dané velikosti, aniž by prostě do toho vnášet nějakou metodiku, prostě z jednotlivých jako certifikací a podobně. To znamená a osvědčilo se mi jako obojí v praxi, viděl jsem prostě profesionály, jak s řadou certifikátů, tak úplně třeba necertifikovaný, ale určitě si myslím, že v momentě, kdy pak se potýkáte s něčím větším, prostě s obrovským scopem s řadou projektů, s velkým programem, tak je dobré mít za sebou jako trošku otěže v těch jako v té teorii, tak, aby člověk byl schopný prostě šáhnout do toho, do toho právě do té teorie. Nebo

do toho penza znalostí, který má a vybrat z toho prostě konkrétní metodu, konkrétní tool, který může pomoci v dané situaci, takže určitě jako přínosný to je. Pardon za obšírnou odpověď a doufám, že budete schopni něco poprvé strávit.“

- **respondent č. 9:** „Může, ale nejsem tak odvážný, abych řekl, že musí. Protože to, že člověk má ten papír a že napsal nějaký test, za mě nemusí automaticky znamenat, že ty věci má aplikované. Znáš ty věci, ty principy je super a určitě to je určitý základ, ale nic to neznamena a nebo nic to neříká o tom, že ten člověk skutečně ty věci aplikuje do toho denního řízení a to se ti samozřejmě ovlivňuje i na aplikaci, teda na kvalitě. To znamená, že já můžu mít ten papír a můžu mít certifikace, já vím, že by se to mělo dělat tady tím způsobem, ale neznamena to, že to tak dělám.“
- **respondent č. 10:** „Myslím si, že nie, jako já robím pre veľkou mezinárodní společnost. My máme management kvality prostě jasně daný nějakými policies. Máme na to vlastně metodologii na riadenie kvality. Či že člověk nemusí mat certifikáciu, ale musí tu kvalitu dodržovat.“
- **respondent č. 11:** „Myslím si, že ano, vliv to má, ale velmi malý. A určitě záleží, abychom uvedli Parettovo pravidlo na lidech, z 80% na lidech a na tom jak je ta firma procesně postavená a jak moc dobře funguje, jak jsou ty koleje vyjeté, a těch 20% to jsou ty hardové věci typu certifikace a podobně.“
- **respondent č. 12:** „Myslím si, že jo a vidím to když jdu mimo firmu, kde působím a vidím to i když jdu na projekt s někým, kdo se čerstvě přidal do firmy, kde působím. Hlavní rozdíl je v tom, že používáme stejné názvosloví, takže pro někoho, kdo to názvosloví nemá, tak vlastně hodinu sedí na meetingu a neví o čem si povídáme. Pak to jako bere hrozně času, např. dávejte to do backlogu, ten člověk si to napíše na papír a pak to zapomeno, protože nepochopil, že backlog je místo, kam ukládáme všechny tyhle ty požadavky a ideálně to je v nějakém DevOps. Takže ta certifikace neudělá toho člověka profíkem, ale neskutečně to usnadní tu komunikace, protože máme stejné názvosloví a všichni tak nějak vnímáme alespoň hrubě, co to přesně znamená.“
- **respondent č. 13:** „Ne vůbec nebo a to, ok v tomhle pojmu kvalita ok, to je trošku podle mě jiná dimenze ale rozumím otázce. Ok, když to bereme, když je kvalita měřená tím, že postupují podle nějaké metodiky a nějakých pravidel, tak ano, jestli je myšlená, že dodám dodávku a umím s lidmi, který třeba nedodávají, tak ne, protože

pro mě projektové řízení má půlku metodickou, která je pro mě obrovský malý procento toho a to potřebuješ tak jako na tom začátku, ale mnohem důležitější u těchto rolí je to, že jsi, jakože umíš s lidmi a teď nemyslím jenom projektový tým, myslím hlavně ty lidi nahoru. Sponzor, board jo a tak dále.“

- **respondent č. 14:** „To si myslím, že tu otázku bych možná malinko ještě koncipovala, nebo malinko bych si to otočila k obrazu svému, protože si myslím, že pokud ten člověk studuje magisterský obor projektové řízení, tak si myslím, že to plnohodnotně nahradí tu certifikaci, ale pokud samozřejmě ten člověk prostě jde z nějakého IT oboru nebo z ekonomického oboru, nebo z čehokoliv jiného, tak tam si myslím, že ta certifikace je určitě jako bezpodmínečná a přesně tak to určitě bude mít vliv na kvalitu dodržování té kvality.“
- **respondent č. 15:** „It depends, ale záleží. A tadyhle já mám jakoby příběh, kdy jsem měl na pohovoru seniorní projektáčku z banky. Holka co dělá projektové řízení 6 let a dělala ho velmi kvalitně v té bance, byla na seniorní pozici a byla jako skvělá, ale když přišla na pohovor k nám, tak v podstatě byla juniorní. Protože ona byla zvyklá, nechci říct, jako že měla tunel vision na tu jejich jako směrnici, metodiku a postupy v tom byla fakt jako skvělá, ale vlastně neměla tu šířku a my jsme fungovali jinak. Dělali jsme něco jiného, bylo to jiný prostředí, byly to jiné týmy, jiný setup a bylo potřeba to projektové řízení provádět jinak, než byla ona zvyklá. A ta certifikace, jak jsem říkal na začátku tě donutí vystoupit z té tvé jako denní operativy, tak to vždycky děláš a podíváš se do šířky, takže tím ti dává ty příležitosti se naučit něco jako do šířky a v ten okamžik, když máš jiný projekt, který jako vypadává z té klasické škatulky, ať už v té stejné firmě a nebo v jiné firmě. Tak ty na to umíš reagovat už se umíš přizpůsobit, jak kdybys věděl. Jo jasně, já tady prostě jsem nikdy neřídil rizika, protože to nebylo jako potřeba, protože jsme měli specifický setup a specifický třeba lidi na projektu. Ale vlastně tady je to jakoby moje role a já vím, že to mám dělat a já vím, jak se to dělá. Nemám tu praxi, ale mám tu teorii, opráším, zeptám se a jakoby jedu, takže z tohoto pohledu je podle mě certifikace jakoby velmi cenná. Dá ti ten jakoby rozhled do šířky.“
- **respondent č. 16:** „Má, budeš překvapený, ale zrovna to u té PRINCE2 ano, protože mě to minimálně dává to potvrzení, že ty lidi těm základům rozumí a mají ty konsekvence proč tam mají business ownera, proč tam mají project directora, jaká je

jejich role, co je jejich role, že mají vyjasněný ty svoje kompetence, že se nebojí ozvat, že umí pracovat s rizikem a issues. Je důležitý, že jim to dá dohromady nějaký nadhled.“

- **respondent č. 17:** „Ne, ne, ne, tohle to ještě jako nemusí, jako hrát si myslím jako roli. To je opravdu o tom nějakém tom nastavení. Může to být třeba často o tom týmu, který je schopný tam nějak tu kvalitu to jakoby opravdu dodat. Jo, tak. Nemyslím, že ta certifikace samotná o sobě tady k tomu vede. Určitě zkušenosti hrají velkou roli, tak je právě očekávání toho zadavatele, jaký tam opravdu tlak na tu samotnou tu kvalitu. Jestli chceme třeba opravdu dát jenom ten hrubý mustr, nebo co by to vlastně mělo být.“
- **respondent č. 18:** „Nevím, jestli bych ze své praxe dokázal udělat přímou úměru. Jakože říct nejsi certifikovaný, neumíš to, jsi certifikovaný, tak to umíš, to nejde. Ale troufnu si tvrdit, že ta certifikace těmhle věcem jako výrazně pomáhá. Já bych to přirovnal k řidičskému průkazu. Řekl bych, že dnes je to jako kvalifikace nezbytná. Patří k dobrým mravům, nějaký ten standard nebo certifikaci mít. Už když jsem nabíral projektové manažery, tak to pro mě nebylo KO kritérium, ale už to bylo důležité kritérium, protože jsem věděl, že ty lidi budou mít stejný jazyk, stejný standard, ale samozřejmě za mě to je potom o rozvoji těch soft skills.“
- **respondent č. 19:** „Možná než certifikace, tak je to opravdu jednotná metodika a potom její školení, ona totiž nutně nemusí být certifikovaná. Tady kolegyně v práci odvádí výbornou práci, protože hlídá firemní metodiku. Takže tam je důležitější jednotnost toho přístupu, než to, že mají všichni ten stejný štempl. Ale jestli ho všichni třeba mají, jestli ta firma říká, že jedeme podle PRINCE2, tak mi dává smysl, aby všichni měli štempl PRINCE2 a nejenom v projektech, jestli chceš mít řízený seřízení služeb přes ITIL, tak všechny pošleš na ITIL, aby věděli jak to má fungovat. Takže z tohoto titulu, vybrání nějakého jednoho vzoru a na něj certifikace, tak to určitě může mít nějaký přínos, ale je to jenom prostředek, protože samo o sobě to nic negarantuje. Např. že máme stejný názvosloví a podobně, tak to je vedlejší efekt, ta certifikace samotná, no spíš se bavíš o té metodice a že na to je nějaký ten štempl je dobrý v tom, že je to donucení, vynucení nebo potvrzení něčeho, ale je to opravdu jen vedlejší efekt.“

- **respondent č. 20:** „To si nemyslím upřímně, já si myslím, že to je spíš hodně jako o mindsetu toho člověka, protože potkala jsem se, jako že jsem hledala práci, takže to mám teďka relativně čerstvý, protože jsem vlastně na podzim procházela různými koly pohovoru a tak nevím, jestli to je jako čistě specialita v české republice, nebo to je i jako v zahraničí. Nemám zkušenost, ale myslím si, že u nás jako projektový manažer není úplně chápány tak, jak by měl, protože spousta pozic, na kterých jsem se hlásila byly psány jako projektový manažer a pak na pohovoru jsem zjistila, že to je marketingová asistentka, která připravuje dotace na nějaký výjezdy k novým produktům a takové věci, což za mě rozhodně není projektáček. Nebo to bylo jako řešení nějakých operativních věcí, což samozřejmě není projekt. To je prostě operativa. Asistentka čehokoliv jakéhokoliv oddělení není projektový manažer. Takže je to asi i o nastavení těch lidí, ale samozřejmě certifikace, tak jako to je spíš jenom jako ten papír, že ten člověk nějakým způsobem je schopný fungovat a já třeba nemám moc ráda PRINCE2 jako takového, protože ten, jako je čistě procesní za mě. A ta IPMA mi je bližší i v tom, že třeba my jsme procházeli assesment centrem. Měli jsme pohovory, že tam ty lidi opravdu jako vidí fungování v rámci toho řízení těch projektů. A jsou schopni dát i nějakou zpětnou vazbu a samozřejmě jsou schopni dát nějakou zpětnou vazbu jako nějaký náročnější projekty asi nejsou úplně pro vás, nebo naopak jako ten mindset, který máte, je fakt super klidně jako vám držíme palce, že se posunete dál. Takže je to spíš o fungování toho člověka, který si nemyslím, že se dá naučit, že i kdyby člověk dělal všechny certifikace světa, tak jako když tak není nastavený, tak prostě nejlepší projektáček nebude. Tam jsou jako limity lidské no.“

11. Otázka: Jak se měří kvalita projektových výstupů v organizacích, ve kterých jste působil/a nebo působíte?

Odpovědi:

- **respondent č. 1:** „Nějak velmi, velmi jako bych řekl hrubě. No jako nemám na tom závislý nebo KPIčka, ale jako velmi měkkým způsobem. Nejsou to nějaký tvrdý ukazatele. Je to samozřejmě nějaký KPI v hodnocení ročním nějakým nebo tak ale nejsou to jako tvrdý čísla. Máme hodnocení nějaký, jako že sledujeme, kolik projektů je dodaných v čase, kolik po čase a o kolik v rozpočtu, nad rozpočtem, tak takových sledování máme.“
- **respondent č. 2:** „Jo určitě, tak KPI se používají pro ty klíčové členy týmu, roční i nějaký třeba k nějakému významnému milníku, takže do určité míry toto by se dalo považovat asi za nástroj řízení kvality, to mě nenapadlo. A takže jo, to se tam většinou nastavovalo, a když se to trefilo, tak se pak dávaly jednorázové projektové odměny. A ty se tam jako projektové cíle podpořené KPIčkama, ty jsou tam vždycky, takže měřitelný výsledek je vždycky. Jestli bych to nazýval řízením kvality nevím, ale spíš řízení výstupu. No ale jako jo, do určité míry se to asi prolíná.“
- **respondent č. 3:** „Ve „telekomunikační společnosti“, tak podle mě jestli to říkám správně, tak je to tou metodikou, třeba reportama, veškerým informováním o stavu toho projektu plus různé lessons learned, stage progress, každý projekták má 1to1 se svým šéfem, kde probírají jak se na projektu co děje a podobně, a to je z mého pohledu, doufám, že ze správného jako řízení té kvality na tom projektu. Samozřejmě na to máme KPI, je pravda, že tam můžeme dělat i více, jako mezeru tam máme, což se teďka snažíme napravovat a podobně. Samozřejmě hlídá se klasický trojimperativ a tohle, samozřejmě pokud se vybočuje, tak se to řeší na steerkách a podobně. Vést finance a podobně, takže to tam nastavený je.“
- **respondent č. 4:** „Tak a teď budu mluvit volně. Možná to v tom jako najdu tu odpověď a samozřejmě jako sleduje se průběh realizace toho projektu. Průběžně se vyhodnocuje, jestli ten projekt řídíme efektivně, nejenom jestli dojdeme k tomu cíli, které jsme si řekli, ale i to, že jakým způsobem spolupracujeme v tom týmu. Jestli ta spolupráce je efektivní a jestli vyměňování informací je kvalitní a tak podobně, takže to se jako průběžně vyhodnocovalo. Ale jako ne že bychom se jako vyloženě bavili o kvalitě, spíše o kvalitě toho procesu.“

- **respondent č. 5:** „No oni to měli docela zajímavý. Já jsem tam předtím pracovala jako projektová manažerka a měli tam vlastně celý PMO a tam vlastně nějaký nastavený procesy jako byly, ale potom to PMO celý rozpustili a zrušili prostě úplně jakoby to. Takže to vlastně projektoví manažeři oficiálně ani nejsou teďka, oni tam mají scrum mastery.“
- **respondent č. 6:** „Měří se jednak plněním těch akceptačních kritérií, plněním ehm teď přemýšlím jak to správně pojmenovat. Máme tzv. accounted strategy, která definuje víceúrovňové testy přes SAP, SID, CAT až po UAT. A ta v příloze, která se jmenuje open defect limits, tak stanovuje povolené počty defektů pro přechody mezi jednotlivými testovacími fázemi i pro samotné nasazení do produkčního prostředí. A vlastně počty defektů jsou vlastně svým způsobem stanovením akceptovatelné úrovně kvality pro přechody mezi jednotlivými testovacími fázemi, tak i pro samotné nasazení na produkci, takže používáme tento aspekt. A samotná kvalita projektu samotného o sobě, nikoliv kvalitu výstupů, ale toho projektu, tak je průběžně monitorována několika typama reportů. Máme tzv. one pagers, což je týdenní report o stavu projektů zasílaný na stakeholdery, pak máme tzv. PSD, což je přehled všech projektů, takový agregovaný, který posíláme na senior management, a tam je vlastně každý projekt reportován z pohledu času, scope a budgetu v tzv. semaforu, tedy na třech barvách, červená, žlutá a zelená a pak i barva za celý projekt a to je kvalita projektu jako sama o sobě. A pak co se ještě týká výstupu projektů, tak kromě toho co je reportována ta úroveň vlastně projektu od těch služeb při průchodu mezi testy, tak poté co projekt je dodán, tak je ještě vypracováno tzv. post implementation review, což znamená revize projektu po implementaci. To má dvě úrovně, je PIR1 a PIR2, kdy PIR1 je vypracován projektovým manažerem, ale reportován vlastníkem projektu v nějakém odstupu 1-2 měsíců a pak po půl roce by mělo ještě následovat PIR2.“
- **respondent č. 7:** „Pomocí ukazatelů, ale máme vybrané, tzn. řešíme na project performance, jako jedna míra kvality, soustředíme se na odchylky ve scope, v čase a budgetu, to je klíčové. Vyhodnocujeme to per projekty, per fáze, per fiskální roky, ale tím, že každý projekt jsou často jablka a hrušky, tak vlastně naše řízení té kvality končí tady. Máme další pomůcky jak vlastně ty odchylky řešit, ať už je to eskalační matice, ať je to nějaké rozdělení z pohledu governance celého portfolia.“

- respondent č. 8:** „Tak jako skoro všude máte nastavený KPIčka (Key Performance Indicators) a je hrozně jako individuální jakým způsobem se ty KPIčka nastaví. Jak už třeba projektový, tak já nevím manažerský KPIčka a podobně nebo produktový KPIčka velmi často, protože ten produkt se prostě váže na dodání toho projektu. Jako z mé zkušenosti se málokdy podaří nastavit nějaký hard kritéria, který by byly zakotvený jako v hard datech a v exaktních číslech. Velmi často ty KPIčka jsou dost costově nastavený, protože ty projekty se jako těžko dají měřit, těžko dají řídit na základě nějakých objektivních kritérií, který byste nastavil napříč tím portfoliem projektovým. Takže pokud se bavíme o jednom konkrétním projektu, tak se to leckdy jako udělat dá, pokud to je zrovna třeba IT vývoj, tak si můžete sledovat různý Burndown charts. Můžete se dívat na to, jak pálíte kapacity, kolik už máte odbaveného scope z toho projektu, jaký požadavky se vám podařilo dodat a v jaké kvalitě. A pak samozřejmě až doběhnete do nějakého závěru do goal lifeu, tak si můžete i v případě třeba zakázkového vývoje samozřejmě odsledovat to, jaký chyby jakého typu se vám objevují, kolik je tam potřeba do vývoje na babysitting a podobně. Ale pokud jsou to softovější projekty typu třeba procesních optimalizací, že potřebujete nastavit controlling, potřebujete nastavit reporting ve firmě a podobně, tak pak se velmi těžko nastavují nějaký exaktní kritéria toho měření té kvality projektového řízení a vůbec jako dodávky toho projektu. Takže většinou to pak bývá softovější a je to takový, že se jako podíváte z okna nastavíte nějaký kritéria a pak se snažíte plus mínus do nich napasovat tak, abyste někomu vyplatili bonusy no, ale je to trošku jako komplikovanější v tomhle případě.“
- respondent č. 9:** „Rozumím, rozumím, pojďme to vzít jako všechny ty tři štace. V ty malý firmě vůbec. Jo tam to nikdo neřešil. Je to spojený i s tím, že prostě ta firma byla malá, ty lidi byli zatlouklí v sobě, nevěděli v podstatě jako která bije, neměly tu knowledge jo, to znamená jakoby i nějaký ten drive juniorů a na nějaký jako procesní řízení to můžeš zapomenout. Co se týče „technologická a konzultační společnost“, tam fungovala projektová kancelář přímo to znamená, že skutečně odevzdával se každý měsíc reporting, ten reporting potom šel do portfolio řízení a tam si jako odchyťovali ty jednotlivý věci a už se jako začaly řešit. Už si tam měl ty issue, už si tam pracoval s těmi riziky. To znamená risk management, už si ale dokonce a to je strašně důležitý říct i co se týče té kvality a je to zkušenost, kterou já bych vlastně v

té době by mi to nedošlo, ale to nejde jenom o samotnou kvalitu toho projektového řízení, ale samozřejmě i zároveň o kvalitu třeba zpracování těch reportů, která dělá strašně moc. Takže jako jestli bych ti chtěl dát nějakou zkušenost takhle drobnou, tak určitě by to bylo tohle, že ve své době já jsem třeba jako jsem si jako myslel dobrý, tak vyplním nějaký papír a tím to pro mě hasne. Ne, je to tvoje vizitka jako reálně, stejně jako když pošleš email nebo cokoliv jiného, tak i ten reporting je nakonec jako prostě tvoje projektantská vizitka, která jde nahoru, na kterou někdo bude koukat, s kterou někdo bude pracovat. Jo, takže tady velmi důležitý. Takže tam byla projektová kancelář, která tohle to zaštiťovala v okamžiku, kdy docházelo k nějaký, byla tam eskalační matice, to znamená i pokud jako k něčemu došlo, tak byly tam prostě lidi, který jako dokázali zasáhnout. Byl tam můj nějaký můj jako account'ák, který byl zodpovědný za celou vlastně práci na „automobilová společnost“, což byla vlastně jako ten, což byl můj přímý nadřízený a vlastně zároveň ten nejvíc odpovědný člověk pro eskalaci. Zároveň jsem měl přiřazenou jako velmi zkušenou program manažerku, která byla odpovědná za můj osobní rozvoj a vlastně jako ten skill set, takže tam a co se týče „technologická společnost“, tak tam každá divize si to jede po svém. Existují divize, který mají projektovou kancelář v uvozovkách. Reálně tam existuje pouze jako jedna divize, která má projektovou kancelář jako tak, jak by se měla jet, v ostatních divizích, jsou ty lidi, pokud tam existují projekt'áci, což je takový vymírající druh tam. A tam si to ty lidi dělají relativně po svém a potom je to jenom otázka seniority těch jednotlivých lidí. Nad tady těmi lidmi jako tam chybí jakýkoliv vlastně mechanismus a samozřejmě, pokud ty lidi jako nejsou dostatečně seniorní, nemají za kým jít a tak dále, tak to může to být velmi tricky.“

- **respondent č. 10:** „Určitě máme KPI, pracujeme s klasickými matrix v rámci projektou a to je schedule performance index, cost performance index a porovnávání vlastně spendů z forecastou a tak dále.“
- **respondent č. 11:** „Měříme to úspěšností v testech, kvalitou dodání v čase a obecně potom i pak spokojeností zákazníků v používání v BAU (business as usual).“
- **respondent č. 12:** „Máme OKRs, máme C sets, což jsou hodnocení Customer Satisfaction. Takže C sets a OKRs jsou externí, OKRs se staví se zákazníkem, kde se přesně řekne, co jsou ty result, co by chtěl mít a pak tam je nějaká ta spokojenost. A interně máme nějaké KPI, že to musí být v rámci toho rozpočtu, musí tam být

marže, nesmí to třeba spadnou ve více než 3 testech z testu a podobně. Takže jako interně potom identifikované, co ten projekt mám mít.“

- **respondent č. 13:** „No to jsme měřili to, co jsme předávali, to znamená, to byla nějaká dodávka, jo. Kdyby, protože v IT tam máš různé dodávky jiné, no a my jsme měli dodávky ve smyslu toho, že vlastně předáváme nějaký procesní nějaké služby. Jo, no ale jinak. Dá se říct, jakoby dalo by se říct, že kvalita projektu se měří i v tom, že je dodán v čas, v bagetu a v se zdroji, které má prostě ano, prostě kdyby vzala ten trojimperativ a držela se nějak té metodiky, tak asi tak.“
- **respondent č. 14:** „Ve „státní podnik“ to byly KPIčka, teďka v „softwarová společnost“, co dělám tak jsou to OKR.“
- **respondent č. 15:** „Přemyslím, jestli se někde jako měřila opravdu měřila. Asi ano, protože nikdy jsem nějaký KPI měl na smlouvách. Krom toho, že KPIčka jako smrt. Když si dohledáš, ale má to i svůj název na wiki, jako Goodhartovo pravidlo, moje jako oblíbený nebo Goodhartův zákon, který říká, že jakmile se ti jako měřitelný cíl stane tou jedinou metrikou, tak je to špatně, protože ty maximalizuje KPIčko bez ohledu jako na dopady vedle. Takže asi jo, asi jsem to někdy ve smlouvách měl pomocí nějakých KPI, asi jo. A ale ne nějak jako pravidelně, občas ve firmách bývá nějaká jakoby PMO role, ať už jako oficiální nebo neoficiální, která se snaží nastavit nějaký standardy projektového řízení a ty potom více či méně, vymáhá po projektových manažerech. Ale není to velmi časté. V těch firmách a korporátech, ať už malých nebo velkých týmů, kterými jsem prošel.“
- **respondent č. 16:** „Máme time to market, scope máš vlastně jasně daný. V podstatě hlavně time to market je jednoduchý, to měříš, máš delivery date a buď jsi dal nebo nedal a mezi tím máš gating (od slova gate), jedeme standardním procesem gatingu, to je jedna věc a další máš přidělený budget a pokud přečerpáváš, tak máme mechanismy, což je Steering committee, RAC, podle kterého vlastně vyhodnocuješ proč ten tým s tím přišel, musíš si to obhájit, jsou na to navázaný nějaký metriky, pokud vezmu třetí oblast, tak je to forma dokumentace report. Kvalita musí být provázaná s metrika, vždycky musíš měřit, nemůže to být nic subjektivního. Přesně tak, tomu pomáhají i akceptační kritéria, my jsme dělali i jednu věc navíc, dělali jsme tzv. healthchecky, to znamená jedna věc akceptační kritéria, musím říct, že akceptační kritéria s nimi pracujeme v rámci firmy a akceptační kritéria v testingu

nejsou vždycky jako úplně domyšlený z pohledu toho byznys vlastníka (business ownera) a to už je na tom business vlastníkovi, jak to vlastně chce. Na druhou stranu my si děláme ty healthchecky, protože se historicky mezi sebou dělo, že lidi mezi sebou blamejou, kdo a kde může. Tak jsme chtěli, aby si ty lidi v rámci ty gate odsouhlasili, že všechno co se mělo stát se stalo, že máš i nějaké checky v rámci gate, který ti to vlastně taky jako potvrzují.“

- **respondent č. 17:** „Nemůžu říct, nemám, protože aspoň projekty, které mám já, „státní podnik“, tady to nějak jako neřešila. Celkově jsem tady už měl, řekněme jsem třeba na nějakých 10 projektech, z toho 5 prostě bylo ukončeno jejich z různých důvodů, takže tady jako správně by se to jako mělo. Bylo by to asi vhodné, kdyby se opravdu zpětně vůbec zjišťovalo. Kdyby se vůbec na konci projektu dělalo nějaké to lessons learned a hlavně i to vyhodnocení toho business case a těch přínosů. Ale to nemám vůbec znalost o tom, že bychom jako, povědomí, že by se tohle dělo na „státní podnik“ no.“
- **respondent č. 18:** „V této firmě bylo klasické měření jako toho klasického trojimperativu, přičemž samozřejmě jako čas a rozpočet se ti měří nejlépe, měřit ten scope už je to někdy složitější. Mimochodem zase, když jsem přišel do předchozí firmy, tak jsem chtěl peníze na standardizaci, ale board nám nechtěl dát, to je moc peněz. Nějak jsme ty peníze sehnali a začali jsme certifikovat a měřit, jak se skutečně zlepšila úroveň těch dodávek v tom, že jsme rychlejší, efektivnější čerpání peněz atd. A pak jsme za boardem šli a říkali jsem „hele když ty lidi vycertifikujeme a bude tady ten standard, tak vám to přinese tohle“ a oni „aha“ a byla to úplně jiná diskuze. Takže jsem se naučil, že certifikace sama o sobě není nic. Stejně jako metodika. Kdybych ve firmě chtěl nějak embedovat projektový management v nějakým standardu, tak nezačínám tím, že musím mít certifikaci, metodiku. Zpátky k té kvalitě, my jsme si v předchozí firmě ještě nad rámec dělali dotazníky sponzora a klíčových senior users.“
- **respondent č. 19:** „Hele určitě krásně nebo lépe ti na to odpoví kolegové. Když jdeš po kvalitě dodávkách toho projektu, tak to je tady ve firmě dominantním prostředkem testování. Jeho největší handicap v místních podmínkách je ten, že vlastně netestuje sám zadavatel až na výjimky, u nás je to v podstatě outsourcovaný jako do IT, takže tam úplně neprobíhá ta zpětná vazba, která by řekla „tohle já jsem vlastně jako

nechtěl“. Nebo k ní dojde někdy později nebo je zprostředkovaná. Jako kvalita dodávek jako takových se dominantně hodnotí testingem. Pak když se podíváme na prostředky jako celky, tak probíhají, a nejenom projekty, ale i releasy, na releasech probíhají např. lessons learned. Na projektech probíhá tzv. project implementation review pokud se nepletu, tzv. PIR1 a PIR2, kde se hodnotí i business case, co se povedlo, co se nepovedlo a díváš se na tu dodávku a její kvalitu jako z trošku širšího hlediska. Pro každodenní reporting se používají běžný status reporty, dashboary a výstupy nad testama. Když se podíváš, že nějaký projekt míří do releasu, tak chodí každodenní report , jaký je objem testů a jak se daří. Takže hodně se to točí kolem testování.“

- **respondent č. 20:** „Jo KPIs máme, máme je nastavený právě aby to jakoby v uvozovkách ten projekták měl trošku jednodušší, tak já mám jednak svoje KPIčka, ale jednak všechny moje projekty se promítají do KPIček toho mého projektového týmu. Takže oni vlastně tím, že vzhledem k tomu, že KPIčka máme navázaný na variabilní složku, tak samozřejmě lidi jsou jakoby v uvozovkách nucený na těch projektech opravdu pracovat a řešíme to, že to je třeba. Předtím jsem se s tímhle principem v práci nikdy nesetkala, tak jsem samozřejmě jako měla svůj projektový tým, ale nebylo to vůbec vázaný nějakým způsobem na KPIčka, takže v tomhle mám v podstatě jednodušší pozici momentálně, což je strašně super a mnohem líp se s těmi lidmi jakoby pracuje, protože samozřejmě oni mají nějakou motivaci pracovat na projektech, které jsou zadané, takže v tomhle se to jako promítá hodně. Samozřejmě KPIčka máme nastavený kvartálně, takže mi to pomáhá i s tou timeline, protože nastavujeme právě jakože ta timeline mi vychází takhle. Takže v rámci toho kvartálu potřebujeme stihnout tohle, tak si to dám do KPIček a dám to do KPIček ostatním lidem, takže v té timeline to pomáhá určitě.“

12. Otázka: Je ve vaší organizaci požadována certifikace projektových manažerů ?

Odpovědi:

- **respondent č. 1:** „Já se přiznám, že nevím, já jsem vám to říkal. Já jsem se dostal do firmy a pak prostě jsme se dohodli s mým nadřízeným, že by to bylo fajn abychom splnili nějaký tohle, takže myslím, že to dám jako nějak těžko se mi odpovídá v inzerátech, většinou to je napsaný i ta skutečnost pak jako nemusí být taková, takže myslím si, že jako tvrdá podmínka toho pro přijetí to není.“
- **respondent č. 2:** „Já v tom „konzultantská společnost“ ano, ale spíše z těch zjištěných důvodů v tom našem oddělení, aby se dalo žádat o vybrané druhy veřejných zakázek, kde byla ta podmínka nutná. Takže nedokážu říct, jestli zaměstnavatel „konzultantská společnost“ nás motivoval k tomu abychom si ty certifikace dělali spíš právě z těchto důvodů, nebo protože chtěl abychom se profesně rozvíjeli. Asi to byl mix. Ale tak a v „státní podnik“ to byla dohoda se svou nadřízenou, že vlastně je nějaký budget na vzdělávání. Když chceme, tak to může být buď nějaká agilita, nebo nějaký tady PMP a podobně, nebo nějaký koučink nebo něco třeba s digitalizací, automatizací, takže to bylo spíš na nás a my jsme si mohli každý rok zažádat, jaký typ vzdělávacích aktivit bychom chtěli podniknout a někdo si vybral certifikace projektového řízení. Někdo si vybral nic a někdo si vybral, že pojedete třeba na konferenci.“
- **respondent č. 3:** „Požadovaná jako v job descriptionu není, ale teďka vlastně šéf to tak nastavuje, že všichni projektáři by měli mít projektovou certifikaci, ať jsme na stejném levelu, a to je PRINCE2 Foundation.“
- **respondent č. 4:** „Ne, v mém odboru ta certifikace není požadovaná ani vyžadována běžně u nás v neziskovém sektoru bych řekla, že se aj zaměřuje pozice projektového manažera a pozice dotačního manažera. A někdy i pozice fundraisera. Ještě než půjdeme dál, ale co bylo vyžadované ta certifikace, tak když jsem chtěla realizovat lektorskou činnost. A být zkoušející osobu, tak tam to byla ta motivace, proč jsem si dodělala tu druhou certifikaci.“
- **respondent č. 5:** „Tam, kde jsem byla, tak jsem nikdy tu certifikaci jako vyloženě po mně požadovaná nikdy nebyla. Akorát říkám až na tu jednu výjimku, kdy to

vypadalo, že jsem měla někam nastoupit a nakonec se to nenastoupila, tak tady po mně chtěli. A protože dělali projekty ve státní správě.“

- **respondent č. 6:** „My když obsazujeme volnou pozici, tak teď doufám, že se nemýlím, nikoho jsme dlouho nehledali, tak dáváme tu certifikaci jako plus jako bonus, nevyžadujeme ji striktně. Přemýšlím, zdali jsem já osobně setkal s tím, zda byla vyžadována, upřímně nejsem si vědom, ale je možné, že možná u projektů do státní sféry, ale upřímně už si nepamatuju. Ale jestli se nemýlím, tak státní správa občas vyžaduje certifikáty.“
- **respondent č. 7:** „Hele, já nebyl recruitovaný jako projekták, takže nevím jestli se to požaduje, ale řekl bych, že ne. Ale funguje to tu, že pokud se někdo recruituje, tak by si měl tu certifikace do nějaké doby udělat. Myslím si, že je to bonus při přijímacím řízení, ale není to prerekvizita, ale je to určitě očekávané, že se to dotáhne, protože právě ten PRINCE2 Foundation je ta baseline, kterou chceme u všech projektáků mít.“
- **respondent č. 8:** „Nesetkal jsem se s tím ve své dosavadní praxi ve firmách, kde jsem působil. Setkal jsem se s tím teď v průběhu vlastně hledání nové práce. Já totiž vlastně od začátku, kdy jsem začal jako s consultingem, tak jsem vždycky nějak organicky přepadl pak do dalšího jobu, že buď jsem dostal nabídku nebo v jednom případě vlastně firma skončila a byli jsme koupeni jako celý tým, takže se vždycky nějak jako organicky přešel do další práce a nikdy jsem úplně aktivně projektácký role nehledal. To jsem dělal teď poprvé a v průběhu těch já nevím tady 2-3 měsíců, kdy jsem trošku aktivněji se rozhlížel po trhu, tak je to poměrně častý, že tu certifikaci požadují, alespoň jsou to ty, který jsem zmiňoval na začátku. Nejčastěji je to PRINCE2. Je to často, pokud to není jako KO kritérium, tak velmi často je to jako plusový bod v těch požadavcích, že pokud tu certifikaci máte, tak vám to značně může pomoci v tom výběrovém řízení.“
- **respondent č. 9:** „Na papíře budeš mít určitě firmy, kdy budou vyžadovat. Můžu ti dát i konkrétní příklady. Třeba když jsem teďka mám určitý námluvy s „bankovní společnost“ a ty to tak mají prostě jako napevno, prostě chceme certifikaci, zároveň prostě a chceme třeba vysokou bacha, to jsou jako dvě docela zajímavý věci. Nejenom, že je must have třeba certifikace, ale může být třeba i vzdělání, zase jako co ti dám za zkušenost nebo se ti pokusím dát teďka zkušenost třeba. Jedna moje

kamarádka a ještě když jsme společně dělali v „technologická a konzultantská společnost“, tak je velmi zkušená program manažerka, která šla do „telekomunikační společnost“ a vedla spojení ve své době „telekomunikační společnost“ a „telekomunikační společnost“, tak ta to měla na starosti. Než šla na mateřskou, tak když hledala práci, tak dojížděla na to, že nemá magisterský titul, to znamená, že i jako na tohle to prostě narazíš na firmy, kde bude must have nejenom certifikace, ale bude i vzdělání, abych dokončil tvou otázku, takže obecně ano, existuje to jako požadavek na must have, co se týče těch konkrétních společností, kde jsem dělal, tak tam to nebylo. Já ještě teď ale přemýšlím hele jako dodatek k té poslední otázce. Já si totiž myslím, že potom v rámci konzultacek, když konzultantky nabízejí vlastně svoje lidi do firem, tak si myslím, že tam to bude požadavek jako certifikát jako must have. Protože tam já jsem dokládal jako potenciálním zákazníkům vlastně svoje certifikaci.“

- **respondent č. 10:** „Nie je požadovaná určité. Zo 60 kolegu ju máme asi 2 nebo 3, je dobrovolná, samozřejmě, ale určité má svoje plus pre toho človeka.“
- **respondent č. 11:** „Není pokud vím.“
- **respondent č. 12:** „Je a je to PRINCE2 Foundation nebo PMP, tak to je buď a nebo a potom k tomu Scrum, Scrum master.“
- **respondent č. 13:** „No ty jo, to já to vidím takhle, já to vidím v těch inzerátech a vlastně v rámci té mé komunity se snažím tuhle debatu občas jako nastolit, protože na to mám názor, že aby byl člověk kvalitním projektovým manažerem, tak za mého názoru nepotřebuje (certifikaci). Ale je to dobrý mít, protože to tu terminologii někde usadí, ale že by to znamenalo, že když má někdo papír a pak já si ho vyselektuju v těch CV a nevezmu lidi, který papír nemají tak to je hloupost a HR nebo nějaký personalista by tohle jako dělat neměl. Já bych vždy doporučovala firmě, když někoho hledá, to dát jako výhodu, ale nebrat to jako selektivní kritérium pro to, aby si toho člověka vybrala nebo nevybrala. Léta zkušeností jsou mnohem cennější, než jakýkoliv papír. Co je zase zajímavý je, že IPMA, to znamená IPMA, ale i ta PMP, ale IPMA má různé úrovně těch certifikací, to znamená tam, když už teda bych potřebovala někoho, kdo je zkušený, tak bych chtěla IPMA level B a A, to znamená, tam já mám totiž v to, v té certifikaci i zajištěno to, že ten člověk musel dodat, že má odpracovaných tolik a tolik mandays. Na takových a takových komplexních

projektech. Podle PRINCE2 a PMP já nemám. To je vlastně ta jako jediná výjimečnost. No ony podle mě tomu firmy často nerozumí.“

- **respondent č. 14:** „V „státní podnik“ jsem se s tím nesešla, ale tak tam víceméně tam víceméně to byla, to bylo v podstatě hodně o řízení interních projektů. A plus mínus nějaká komunikace s dodavatelem, ale v „softwarová společnost“ tím, že už jsem na straně dodavatele, tak většinou zákazníci poptávají, ať už certifikované konzultanty, certifikované projektové manažery a podobně, takže nějakým způsobem určitě v tomto kontextu to vliv má.“
- **respondent č. 15:** „Zpět k tomu náboru od PM. Já si myslím, že občas ty inzeráty tam mají napsáno, že jako vyžadovaná někdy mají napsáno, že je doporučená někdy, že je vyžadovaná. Je to možný. Přemýšlím, jak dlouho já mám ale vlastně nemám ji jako dlouho. Já jí mám od, PMP mám 2014. V podstatě 2013 jsem se naposledy hlásil do práce, kde řešili nějaký jako vstupní požadavky a od té doby ne. Ale skoro si myslím, že to je shoda náhod, protože já reálně od té doby jsem chodil už jako přes lidi, co mě znají a v podstatě nikdy jsem nešel jako na blind. Ale reálně tehdy 2013 to nenarazilo na to, že nemám certifikaci. Tehdy to narazilo, že na to, že nemám jakoby oborovou znalost jako bankingu.“
- **respondent č. 16:** „Je požadována aby ji prošli, to znamená je to minimum, ale když se třeba na tu pozici někdo hlásí externě, tak tam to budu vyžadovat, pokud to bude někdo interně a je schopný, tak přece jen ty interní kandidáty tím, že je člověk zná nebo na ně má interní reference, tak tam si umím představit, že to těm lidem doděláme. Ale u lidí zvenku bych se opravdu hodně rozmýšlel, ale neznámá to jakoby, že vám chybí ta certifikace, tak jako může být, že byl v nějaké firmě, kde na to nebyly prostředky, ale zase jako sám jen tak zaplatit jako 30 000 Kč je jako úplně to, co se nedá od lidí očekávat.“
- **respondent č. 17:** „Ono se to asi jako lišilo právě takhle, to já jsem se vlastně před pěti lety stěhoval do Prahy, a to právě jsem dostal právě tu pozici pod „Ministerstvo“ v centru sdílených služeb a tam tehdejší vedoucí mi říkal, že jo, že prostě, jestli by si to jako mám, tak mě prostě jako by mě teda vzal. Nicméně když jsem to pak ověřoval s HR přímo z té společnosti, tak mi říkali, a to jste nemusel mít, my bychom vám to pak zaplatili, to jste si mohl udělat u nás. A ale říkám ptají se na toho zaměstnavatelé.“

Nicméně ještě se mi nestalo, že by to po mně někdo opravdu chtěl vidět jako donést nějakou kopii, nebo prostě ten certifikát sám o sobě, no.“

- **respondent č. 18:** „Ne, nezažil. Ale v předchozí práci jsme nastavili standard PRINCE2 a nechtěli jsem brát projektové manažery bez toho nebo to by musel být někdo mladý a nadějný, abychom do něj zainvestovali. Ale už to bylo takové, že jsem po tom šli a byl to jeden z parametrů na který jsem se pak ptali. A když jsem stavěl PMO v aktuální práci, tak jsem to měl dost podobné. Snažil jsem to dělat, protože to ulehčí práci se začleněním těch lidí a tak.“
- **respondent č. 19:** „Ne. Je výhodou.“
- **respondent č. 20:** „Já si nejsem úplně jistá, jestli, když jsem se hlásila, tak byla požadovaná. To bych asi kecala, nejsem si jistá, ale určitě jsem se potkala jako se spoustou pozic, kde byla vyžadovaná. Paradoxně většinou vyžadují PRINCE2. Takže co s tím? Tam jsem zase úplně nepochodila, ale ono se to dá ukecat. Prostě certifikace jako certifikát. Myslím si, že na to se tolik asi nepřihlíží bych řekla.“

13. Otázka: Jakým způsobem podporují nebo podporovali zisk certifikace organizace, ve kterých jste působil/a nebo působíte?

Odpovědi:

- **respondent č. 1:** „No mě to platila firma.“
- **respondent č. 2:** „No tak „konzultantská společnost“ měl budget a nabízel ho, čerpej nebo načerpej a malinko na to tlačil v případě, že to opravdu jakoby bylo žádoucí třeba pro ty veřejný zakázky, „státní podnik“ měl budget a nechával to na nás vyčerpáte nebo nevyčerpáte nebyl tam žádný tlak. A ve stávajícím zaměstnání zatím nevím.“
- **respondent č. 3:** „Firma nám to zaplatí. Jako i zařídí. Takže ano, zařídí a zaplatí.“
- **respondent č. 4:** „Nevím, jestli je to úplně jako relevantní. Já jsem si to ve své organizaci prosadila, ale také protože jsem byla součástí toho managementu, takže jsem tam předkládala své argumenty, a protože jsem to já chtěla, předkládala jsem ty argumenty a byla jsem součástí toho vedení. Takže o to to bylo jednodušší prosadit jo, ale nevím, jestli by se mi to podařilo, kdybych byla na nižší pozici. Podařilo se mi získat na to finance i odtud. Jinak i v neziskovém sektoru, jako se podporuje školení a vzdělávání v projektovém řízení. Ale ne jako takové jako zkrácené vzdělávání, ideálně dvoudenní a je to více zaměřené na dotační management než na to řízení těch samotných projektů. Spíše jak ty projekty napsat, aby byly finančně podpořeny, ale ne o tom, jak pak efektivně řídit.“
- **respondent č. 5:** „Jsem byla třeba v „ICT společnost“, tak tam právě jsem tu certifikaci získala, že oni tam měli nějaký rozpočet na různý školení a vzdělávání a v rámci toho to šlo, jakoby si to tam zadat a dalo se dala se jako získat certifikace, takže to podporované určitě bylo, finančně.“
- **respondent č. 6:** „My se snažíme vlastně docílit toho, aby všichni projektoví manažeři, které máme v týmu, aby alespoň prošli základní certifikací PRINCE2, aby mělo povědomí o metodickém rámci, na základě kterého my máme postavenou naši PMO metodiku, což je právě PRINCE2, ale bohužel nemáme dostatečný budget na to, abychom financovali i recertifikaci. Tak jak dříve byla recertifikace po pěti letech, tak teď je to zkrácené a je nutné recertifikovat po 3 letech, tak na to budget bohužel nemám. To co se hlavně snažíme zajistit (zafinancovat) je to, že ti kolegové co jsou

na juniornějších pozicích, tak aby prošli tím školením. Standartně na trhu je to školení zakončeno certifikací. Platíme to těm kolegům, které to školení ještě nemají.“

- **respondent č. 7:** „Určitě, naplánuje to se Sympherou a řekne ti, kdy a kde máš být a zaplatí to.“
- **respondent č. 8:** „Jo, já jsem v “státní podnik“ byl externě vlastně bodyshopovanej přes „konzultantská společnost“, takže tam vám úplně neřeknu, jak to bylo pro interní zaměstnance, ale předpokládám, že určitě oni mají taky poměrně široký balíček benefitů a jedním z nich je prostě rozvoj vzdělávání zaměstnanců. Takže tam bych předpokládal, že to tak bude taky. V případě třeba právě konzultaček, když vezmu velkou čtyřku, tak tam určitě, tam jednak teda interně se můžete rozvíjet právě v metodikách typu leanu, takže lean six sigma má jednotlivý belty a můžete je získávat. To je jako v rámci nějakého vzdělávání, který ani nespadá vlastně do toho budgetu pro to vzdělávání konkrétního zaměstnance, protože si to proškolují interně a pak samozřejmě máte nějaký vzdělávací budget a tam je to per tým, takže vždycky na daného manažera, máte prostě budget, který se dělí na jednotlivý lidi v tom týmu na konkrétní kurzy a vzdělávání a tam je velmi podporovaný to, abyste dosáhli certifikace nebo se proškolili třeba v nějakých agilních metodách nebo se například trochu naučili programovat v Pythonu, takže tam se určitě tohle to podporuje.“
- **respondent č. 9:** „Takhle spousta firem jako jim nedělá problémy tě dát na nějaký školení, nějaký interní, protože to je jako relativně moc nestojí. V okamžiku, kdy to mají zaplatit, tak se můžou jako trošku škubat. Já jsem měl to štěstí, že třeba v „informační a konzultační společnost“ mi tyhle ty certifikace proplácely, což jak vidíš, tak to je prostě jako 25000 Kč jen to hvízdne, takže tak.“
- **respondent č. 10:** „Určitě. Celkovo nějaký development je velmi u nás podporovaný. Máme celkom hojné budgety, vlastně na tento personal development a je bola vlastně plně plně hraděná zaměstnavatelom.“
- **respondent č. 11:** „Určitě ano, jak jsem říkal, je to hrazené firmou a připraví nějaké školení k tomu. Celé nám to připraví a potom ta zkouška jako taková je hrazená firmou, alespoň ten první pokus, co vím.“
- **respondent č. 12:** „Platí nám to. Máme finanční příspěvek, který nám zaplatí tu externí a máme, to je asi dobrý podnět, my máme komunitu, takže v rámci těch certifikací můžete být v komunitě, která často bývá, tak že v rámci komunity je

facilitátor, který na začátku té půlroční štače řekne „já tady pro vás mám 13 kapitol, budu lehce facilitovat, ale očekávám, že každý z vás na měsíční bázi připraví review kapitol a tady jsou ty kapitoly připsány každému z vás, jestli s tím někdo máte nějaký časový nebo tematický problém, tak to pojd'me teď prodiskutovat. A na každé té hodině vy se stanete učitelem pro celou skupinu a musíte mít připravené nějaké otázky, nějaké hry a content atd. Takže v krátkosti nám to zaplatí a když se do toho člověk chce přidat, tak může.“

- **respondent č. 13:** „Takhle takové obecné povědomí o těch certifikacích, jestli nemáte jako v té firmě PMO je velice nízké, to znamená, že i HR tomu nerozumí vůbec a není to jako žádná kritika. Prostě to není její pole působnosti. Ale když už máte PMO, tak PMO dělá, že jednu z věcí, které by měla nastavovat, je nějaký learning and development těch lidí a taky vůbec celou strategii v té firmě. To znamená, když ona pak řekne jo, potřebujeme tady procertifikovat a pro nás je nejvíc přínosná tahle certifikace, tak jako vnímám to, že to jako s tímhle pracují, co vidím spíš. A ta otázka je možná zněla jinak, ale co se mě dělo, když jsme školili IPMA, protože já jsem školila IPMA certifikaci. Teda část z ní s jednou firmou. Za námi přišli zkušený lidé, který v tom dělali léta, ale řekli mi, potřebujeme papír certifikaci a musíme ji projít. Samozřejmě museli projet to školení přípravné i tu zkoušku a testy, ale potřebujeme to, abychom mohli se ucházet o zakázku státní, protože tam je jako požadavek. V rámci toho výběrového řízení. Jo, takže takhle bych to odpověděla.“
- **respondent č. 14:** „Tak „státní podnik“ vůbec nepodporovala jakýkoliv posun v projektovém řízení a „softwarová společnost“ naopak. Je to úplně jako nebe a dudy naopak. Ta podpora vzdělávání je na velmi vysoké úrovni a vůbec jako vzdělávání konzultantů, projektáků všech zaměstnanců je tam vnímáno jako velmi vysoce nákladově hodnocená disciplína. Přesně tak, zaplatí nám to. Proto jsem i zmiňovala jako, že je to nákladově velmi vysoká nákladová disciplína, protože tam opravdu jako každý rok jsou vynakládány velmi vysoké náklady na nějaké certifikace a vzdělávání zaměstnanců.“
- **respondent č. 15:** „Ne. A s tím, že s tím, že vím, že ty organizace jako jsou, protože občas školím ve firmách, kde vlastně ty šéfové jim platí certifikace za nějakých jako podmínek. A vím, že takhle si měl několik jakoby cyklů školení, třeba v „konzultační

společnost“, kde vlastně i neprojektáky školí na projektový certifikace a já osobně jsem to nikdy nezažil, což znamená všechny ty certifikace šly z mojí kapsy.“

- **respondent č. 16:** „My to dáváme do budgetu, ale je to taky limitovaný, to neznamená, že vycertifikuju všechny lidi během jednoho roku. Já podporuju jakýkoliv rozvoj, takže za mě maximum peněz, který šlo sehnat v průběhu tohoto fiskálního roku se na to sehnalo. Rozvoj lidí je za mě klíčová priorita.“
- **respondent č. 17:** „Finančně to je, to je vlastně plně pokryto s tím, že vlastně i to volno řekněme, že člověk musí mít svojí práci nějak rozplánovanou a ta práce je proti tomu. S manažerem se to často dá tak rozplánovat, že si schůzky prostě přehodíte tak, aby člověk mohl tři dny se účastnit nějakého školení, no.“
- **respondent č. 18:** „Asi je to často o tom, kolik je ten manažer schopný si vyjednat peněz nebo prostě jaký rozpočet tam má. V předchozí práci jsem pracoval s trochu vyšším rozpočtem než jsem pracoval v aktuální práci. Na druhou stranu byl jsem schopný si na to vyjednat rozpočet a všechny projektáky jsem si vycertifikoval a všichni procházeli řízeným assessmentem a já jsem si prověřil řízenou metodou, co jsem potřeboval a na to jsem ušil řízený rozvoj. Mimochodem to i ukázalo, že nějakou znalost máme v tom týmu na super úrovni. Nejenom, že jsem si koupili drahý školení, ale můžeš tu znalost vytěžit i v tom týmu nebo zadarmo, protože je odskočený proškolení řízení rizik nebo podobně a ten zbytek. Samo o sobě ta organizace tam není jako nikdo osvícený, kdo řekne to potřebujete, spíš to ta organizace bere jako náklad, musíš to prostě dobře obhájit. Dokázal jsem to vyjednat tím, že když tu certifikaci budeme mít, tak to bude mít byznysový přínos.“
- **respondent č. 19:** „Školení, vlastní vzdělávací programy.“
- **respondent č. 20:** „Protože to je vlastně ta metodologie, která se zaváděla s tím, že vlastně momentálně tam je takový proces, že ta metodologie se zavádí jakoby od nás z našeho týmu jako strategických projektáku. Protože tam jsem spousta jako jiných týmů, který mají svoje projektáky a funguju podle svého nějakého principu, který vůbec neřeší metodologii, řeší spíš, jakým způsobem funguje to oddělení a jak oni potřebují, aby to bylo. Takže se to spíš tak nějak jako začíná implementovat. Takže teďka právě řešíme i jako nějaký hromadný školení pro vlastně nějaký manažery, vedoucí týmu i vlastně představenstvo, protože ty taky nějakou takovou jakoby metodologii neprošli, takže to by mělo probíhat teďka v nějakých jako bližších

časech, takže určitě jako podporovaný to je. A na „státní podnik“ obecně je jako velmi podporovaný nějaký osobní růst. Firma to zaplatí, takže jakože já z toho nedostanu žádný peníze, jakože říkat si, tak tady dostaneš x procent navíc platů (smích). Ale jako nesetkala jsem se upřímně s tím, že by si to někdo platil sám, ani když jsem byla třeba kolem nich nebo tak, tak jsme se o tom samozřejmě bavili a vždycky to hradila jako firma. S tím jsem se teda setkala já, když jsem si dělala tu certifikaci, tak mi to platil předchozí zaměstnavatel a neměli k tomu žádný podmínky, ale vím, že co jsem se bavila třeba s kolegy z IT co s námi byli na tom školení, tak ty říkali, že museli podepsat nějaký dodatek, že firma zaplatila drahý školení a drahou certifikaci. Takže samozřejmě ten člověk neví rok, rok a půl nesmí odejít z firmy. Nebo platí nějaký, jako nějaká finanční doložka, že samozřejmě může odejít to jako nikdo nemůže, ale musí platit nějakou jako kompenzaci za to školení zpátky.“

14. Otázka: Myslíte si, že je nutné pro výkon povolání projektového manažera mít certifikaci?

Odpovědi:

- **respondent č. 1:** „Myslím si, že ne. Je to, tak je to právě pro začínající projektové manažery si myslím, že to je asi nejvíc přínosný tak to řeknu jo, protože oni tu teorii tam jako vstřebají a naučí se nějaký základní rámec, v kterém se pohybovat. Jo a PRINCE2 prostě má nějaký terminologie, má nějaký prostě celý ten formální koncept, jak vypadá projekt, takže pokud je někdo nezkušený mladý nemá vůbec tuhle zkušenost, nemá nic zažitého, tak mu to dá nějakou základní představu o tom, jak ten projekt organizovat a pak může jít do praxe a učit se z té praxe, jak si to přiohnout, modifikovat. Určitě, jako to toho jsem si vědom, že samozřejmě pro vaše uplatnění na trhu je ta certifikace rozhodně plus právě ve vašem věku. Jo, když jste jako dejme tomu od 0 do 5 let praxe třeba, tak se asi k tomu hodně přihlíží, případně jsou firmy, v kterých to mají vyžadovaný. Já si myslím, že třeba ve farmaceutických firmách, jestli se nepletu někde, to je opravdu striktní požadavek jo, že kvalifikační, že bez toho to nejde.“
- **respondent č. 2:** „Ne určitě ne.“
- **respondent č. 3:** „U nás ve „telekomunikační společnost“ určitě ne, nevím jak to mají jiné firmě, ale jak říkám, pořád ta praxe je pro mě víc než třeba ta certifikace. Má třeba tu certifikaci, ale praxi jen rok a neumí se v tom třeba tolik pohybovat.“
- **respondent č. 4:** „Jo, protože jako pohybuju se mezi projektovými manažery, tak je to tam jako všelijaký a na jednu stranu tuto pozici můžete dělat, aniž byste měli tu certifikaci, protože pokud nastoupíte na pozici, kde jsou popsán ty procesy, kde vás zaškolí kolegové. V tomto případě si myslím, že není nutné mít certifikaci, protože to prostředí je na to tak připravené, že vás opravdu jako provede tím a zaučí. Ale pokud někde jdete a zavádíte to nově, je to vyloženě na vás. A očekává se, že vy to tam budete umět dělat a kolegové ne. To tam ještě žádný před vámi nedělali nebo nastupujete a už tam není ten kolega, co to dělal před vámi, tak tam si myslím, že je vhodné mít ten vhled, takže nějaká ta certifikace by se tady hodila.“
- **respondent č. 5:** „Já si myslím, že to úplně nutný není, ale fakt záleží, kde ten člověk a v jaký organizaci začíná, jestli opravdu se naučí nějaký ty procesy a vlastně certifikaci, vlastně jakoby se to naučí mimo. A nebo, jestli jste tu certifikaci opravdu

udělá, pak tomu to rozhodně může pomoci. Takže jak bych to rozhodně jako doporučila, jsem nějakou certifikaci udělat. Já myslím, že ten, kdo je junior potřebuje hlavně praxi a ta certifikace tam může možná nějakým způsobem pomoci. A to byla spíš asi ten klient, který je takový obecný a nebo potom jsou nějaké potom prakticky řízený, ale to asi ještě nemá zkušenosti s těmi projekty aspoň třeba ze strany ať už by to bylo třeba nějaký vývojář, nebo prostě s nějakou zkušeností toho projektu, tak myslím si, že mu to tolik jako nedá, protože by potřeboval si spíš vyzkoušet, co mu nejvíc dá, tak si najít nějakého mentora, nějakého staršího projektového manažera, který mu prostě tak nějak jakoby ukáže, co a jak. Myslím si, že to je lepší než jako jít rovnou do nějaké certifikace.“

- **respondent č. 6:** „Za mě určitě je vhodné mít znalost, znalost metodiky, teoretickou znalost. Nejsm 100% přesvědčen, že ta certifikace je úplně nezbytná, ale určitě je vhodná. Je vhodná v tom kontextu, který jsem zmiňoval před chvílí, že svým způsobem ověřuje úroveň pochopení tomu teoretickému rámci. Protože ten, kdo školení nesloží, tak tam se to nejspíše minulo účinkem. Já to vnímám jako vhodné do způsobu ověření těch znalostí. Pak je to super v životopise, tam se to svým způsobem prodává jako forma marketingu, ale co se týká té praktičnosti, tak tam za mě je důležitější je samotný obsah školení a pak možná ta certifikace, že skutečně ten člověk tomu porozuměl.“
- **respondent č. 7:** „Myslím si, že ne. Je to prostě nějaké boost, nejenom CV boost. Je to nějaký praktický boost.“
- **respondent č. 8:** „Nutný ne, ale myslím si, že doba se víc a víc jako ubírá tím směrem, že je prostě těžší a těžší to uplatnění získat, pokud člověk alespoň nějakou tu certifikaci nemá a fakt stačí ten základ, jak jsem říkal, já mám prostě ten základ toho PRINCE2, to není nic světoborného, ale stačí to proto, aby ti lidi, aby to jako trošku pomohlo jim v tom, jako to paradigma je takový, že hele tady tenhle člověk má certifikaci, tak prostě má nějaké zkušenosti asi nebo nějakým způsobem jako ví i teoreticky, co by měl dělat a pomáhá to těm recruiterům se v tom pak rozhodovat. Ještě možná jedna věc, z mého pohledu já si myslím, že to není klíčový pro jako zaměstnavatele toho koncového zaměstnavatele. Myslím si, že ale hodně to pomáhá v tom recruitingovém procesu na začátku, kdy prostě vás první uchopí recruiter. A ten se podívá prostě plus mínus někde na LinkedInu na vaši praxi a pak se podívá,

jestli má certifikát nebo nemá a prostě jsem schopný mu tu nabídku poslat, nebo ne? Nebo vůbec ho oslovit toho kandidáta, takže na tom jako prvotním sítu si myslím, že je to poměrně důležitý a opravdu to může pomoci tomu, že člověk prostě je atraktivnější, zejména pro ty personalistický společnosti. Pak, když už se bavíte s konkrétními lidmi v té dané firmě, která potřebuje obsadit tu kapacitu, tak tam je to většinou prostě o tom, co máte za sebou v praxi, tam prostě se většinou bavíte prostě o tom, jaké projekty máte za sebou, jak velký projekty jste řídil prostě, jaký máte zkušenosti, jaký krizový situace jste, kdy zažil a jak jste se s nimi popral a je to spíš o tom se jako obhájit v té praxi, než že by se koukali na to, jestli máte nebo nemáte certifikaci, takže si myslím, že to je právě super na tom úvodním sítu. Může to určitě pomoci, určitě to pomůže. A ono, že jo, něco z toho získáte a něco ne. A pokud se nepletu, tak zrovna třeba to PMP je nějak ještě vázaný délkou praxe, že jo a že musíte doložit nějaký hodiny v projektovém řízení a pak až můžete tu certifikaci složit. Ale právě třeba ten prostě základ toho PRINCE2 určitě může pomoci, protože zase to těm lidem dává signál, i kdybych se jako já na to díval, když my jsme nabírali třeba projektáky do firmy, tak já bych se na to díval tak, že dobrý ten člověk zase mu třeba nemá praxi v projektovém řízení přímo, nemá prostě portfolio projektů, protože je na začátku kariéry, ale na druhou stranu prostě má nějakou certifikaci, to znamená, bude vědět o čem se mluví, když se budeme bavit o tom já nevím, že budeme mít steerko, nebo že potřebujeme řídit rizika nebo rozumíte tomu.“

- **respondent č. 9:** „Správná otázka, nemyslím si to. Já jsem psal i historicky jeden příspěvek právě jako do skupiny ohledně těch certifikací a jako jak na to nahlížím. Myslím si, že certifikace nejsou nutný, ale jsou skutečně jako nice to have. Dále jsou ale velmi prospěšní, jo, proč? Protože vezmi si co dá juniorovi, juniorovi dá pevný operační rámec. To znamená prostě ty najednou vidíš bez ohledu na organizaci, ve který pracuješ, to jestli jako pracuješ pro „telekomunikační společnost“ nebo v IT, tak je to přibližně stejný, tam je to jako prašť nebo uhoď, ale pokud bys šel do bankovníctví, kdybys šel já nevím dělat tamhle a nevím do pojišťovnictví a tak dále, tak už se to může trochu lišit. A ta certifikace ti dá nějakou metodiku ustálenou metodiku, jak by to správně bez ohledu jako na obor v podstatě mělo fungovat a mělo být. To znamená, že ten junior vidí ty nový znalosti, zejména nový znalosti, který ve své době nemůže jakýmkoliv způsobem získat, je to jeho první job, možná druhý a

on tam má ty nové informace, s kterými tu realitu, ve který se pohybuje, může konfrontovat, to je pecka. Plus samozřejmě jak jsme si povídali a je to i o tom, že prostě jako má potom ten štěpl, na který může být jako pyšný. Pro seniora, tak myslím si, že ten prospěch je potom v rámci potvrzení zkušeností, tam to není u seniora, jako nemůžeš úplně očekávat, že ty věci jako tam navnímá zcela nový, ale je zase jako skvělý, že si to může potvrdit. Já jsem vlastně i ty PRINCE2 dělal v okamžiku, kdy už jsem byl seniorní a už to pro mě už jsem tam pociťoval, že vlastně tyhle ty věci prostě, jo tohle to znám, takhle jsem to přesně udělal a nebo hele, tam jsem to udělal trochu jinak, ale jako fungovalo to taky a vlastně jako ta pointa byla splněna. Protože tam je certifikace není samospásná jakákoliv, není samospásná, ona ti dává jenom nějaký možnosti jakými způsoby to dělat. Já vždycky říkám, že jakoby nikdy ti nemůžou fungovat to, že vezmeš, já nevím, ať už PRINCE2, která je nejprocesnější ze všech, jako když jdeš společnosti a takhle to jedna ku jedné implementuješ, to nejde. Protože ty v té společnosti ta certifikace ani nemůže odrážet vlastně firemní kulturu. Je ti úplně jedno, že ta certifikace bude skvělá, že ty věci, který chceš prosadit, jsou skvělé, když ty lidi ti to odmítnou a budou rezistentní vůči změně. V takovém okamžiku ty potřebuješ vždycky přizpůsobit všechny ty certifikace nebo ty metodiky, ne certifikace, který to dává vlastně tomu prostředí a těm lidem. Takže tohle to je důležité mít na paměti a třetí věc, kterou je důležitý podle mě mít na paměti, že každá metodika nebo certifikace je trochu jiná. Teďka nemluví o tom levelu, to je úplně jedno, když máš jako PRINCE2 Foundation, potom máš Practitioner a tak dále, ale vlastně o těch druhých, to znamená ty tam máš PRINCE2, potom máš PMI. Já myslím že to je IPMA no. Každá z nich je trochu jiná a zaměřuje se na úplně jiné věci. A tohle to ti potom povypráví kolega jo, já se jenom snažím, budu teďka se jenom snažit trochu parafrázovat. PRINCE2 je pecka, co se týče procesního řízení, to je výborný. Protože oni prostě jsou to Briti, oni si to jako fakt hezky nalinkovali, máš tam těch 7 principů, máš tam těch 7 témat, máš tam prostě jasně daný ty fáze toho projektu, balíky práce, nějaká komunikace se stakeholderama, kdo s kým a popsány role pecka. PRINCE2 výborná, to co donedávna jí chybělo a přidávali to teprve nedávno byly soft skills. Vezmi si, já jsem teďka jako mluvil nemůžeš implementovat, oni tam sice vždycky měli takový v tom sedmém bodě, hele jako přizpůsobíme to tomu danému prostředí, což jako zní cool.

Na druhou stranu jako nikdy tam neměli příliš soft skills a když se jako koukneš nebo jako když si povídám s kolegy, když si povídám jako se seniorními lidmi, tak se najednou jako shodují v té skupině, že jako se to od těch hard skills posunuje do těch soft skills. Hlavně jako to záleží i potom na té úrovni, kde se budeš pohybovat, jestli jako budeš projekták, jestli seš program nebo portfolio, tak vlastně jakoby ten ta porce těch hard skills je dole níž než nahoře a naopak nahoře máš větší porci soft skills. A teď si vezmi, že ani jedna ta certifikace ti nedává jako ten full flash. PMI je tomu úplně nejbližší, to když jsme se bavili naposled tak jako PMI jako byla branná jakože fakt jako asi nejuniverzálnější z těch všech a tak dále a ta IPMA a doufám teď mě ber jako s rezervou, protože fakt nevím, jestli to byla IPMA. Je to nějakých jako 40 témat nebo něco podobného. Ano kompetence, tak tady zase jako ta jako příliš jako procesy neřeší, ale naopak zase řeší jako ty soft skills a tomu odpovídá i ta zkouška. Kdy tam máš, kdy na IPMu jdeš, dají ti test, aby si ověřili ty hard skills, dají ti potom nějaký nějaký assessment centrum. A kde tě sledují vlastně jakoby nějaký zkušený projektáci. A třetí část si už nepamatuju. Takže tohle to je u těch certifikací jako důležité mít na paměti, že nejsou univerzální, nejsou aplikovatelné univerzálně, ale je dobrý je vždycky znát.“

- **respondent č. 10:** „To je dobrá otázka. Myslím si, že strašně záleží na organizaci na velikosti projektu a na risku v rámci toho projektu a ako veľmi je dôležitý práve tu organizaci a vykonanie tohoto projektu správne. Takže myslím si, že co se týká nějakých velkých transformačních projektů si myslím, že by to bylo vhodné.“
- **respondent č. 11:** „Nutné ne, užitečné ano.“
- **respondent č. 12:** „Já si myslím, že to nutné není, ale usnadní to tu práci, hodně to usnadní tu práci. Tím, že používáme všichni stejné názvosloví, tak je to jenom o té komunikaci. Já si myslím, že spousta problémů vzniká z komunikace, že si lidé nerozumí a poté začnou být frustrovaní a ve výsledku si potom třeba nevěří nebo si začnou zajíždět do vlasů. A tím že s tím zákazníkem nebo kolegou budu používat nějaké stejné názvosloví, tak plus minus budu vědět, co ten druhý alespoň říká. Nutné to není, ale myslím si, že to může být jeden ze signifikantních faktorů, které mohou zvýšit spokojenost všech.“
- **respondent č. 13:** „No mě se jako třeba líbí, že ta veřejná správa a ono to tam je, ukazujeme i to, že ona tomu rozumí, která certifikace je jak jako měřená, mi přijde.“

Protože ta IPMA je jediná z těchto, kdybych vzala ty 3 jo, pak tam jsou ty agilní záležitosti, ale zase to jsou taky hodně o té terminologii a ta IPMA od toho céčka nahoru i to já bych ani to céčko (IPMA level C) ještě nebrala nějak jako moc relevantní, ale v momentě, když hledám, že chci profíka, tak bych byla ráda, kdyby měl teda IPMu a chtěla bych vědět, jaký má level. A IPMA level B i level A je prostě někdo, kdo už řídil projektáky, jako na programové úrovni vám prokazujete úplně jinou úroveň. Takže ano, jako. Jo mně se to zdá a nemusí to být, jako musí to dávat smysl. Vždycky to má 2 strany.“

- **respondent č. 14:** „A tam se asi vrátím k tomu, co už jsem předtím řekla, já si myslím, že jako každý obor, tak ten člověk, který jde řídit projekty, tak by měl mít nějaký background nějakou znalost, ať už z vysoké školy v rámci studia dvouletého oboru magisterského nebo právě té certifikace, ale prostě zkrátka a dobře, ta dnešní doba je nastavená, opravdu tam je vysoká konkurence a myslím si, že už leckdo si prostě nemůže dovolit jen tak prostě přijít na pozici projektáka a říct, ale nejsem certifikovaný, nemám žádné zkušenosti a jako takový uchazeč přijat asi zřejmě jako nebude. Takže ano, jako myslím si, že ten background tam prostě bezpodmínečně musí být. A tak aj tak.“
- **respondent č. 15:** „Ne jako ne, no dovedu si představit nějaký jako specifický setup, ale ne. Jako ne, no jsou firmy, kde ano z toho důvodu, že dodávají pro někoho, kdo vyžaduje, aby jim to dodával někdo, kdo má certifikaci, úplně typicky britský firmy, PRINCE2, ale není to jenom jako u britských firem a pro státní správu, na to jakoby můžeš narazit, ok jo, klient vyžaduje tím pádem my jako dodavatel hledáme projektáka a my to musíme prostě doručit, takže potřebujeme abys nějakou certifikaci měl, ale jakoby z toho pohledu pro toho člověka ho to jako nutně někam jako neposune. Oproti tomu, že tu certifikaci nemá, ale o ten obor a znalosti se zajímá.“
- **respondent č. 16:** „Je naprosto nutný, abys prošel tím školením to bezpochyby. Ta certifikace za mě, my to dáváme jako standard, ale to organizujeme za nás, aby k tomu došlo. Takže z mého pohledu to je minimum, který mi potvrzuje tu kvalitu toho týmu, ale na druhou stranu máme juniory, který ji nemají a jsou schopni tu práci dělat, takže ono je to spíš kombinace. Tam je důležitý aby dostal průpravu a ještě jako jedna věc. Certifikace obecně jsou jako dobrý guide, ale každá firma funguje

specificky, ať to je jakákoliv korporace, tak se to musí přizpůsobit tomu internímu flow. Btw (by the way) měli jsme tady jednoho projektáka, který měl 7 certifikací a byl špatný v tom prostředí, neuměl tu prostě fungovat, byl sólista, takže to je i o tom lidským faktoru. Z pohledu seniority ano.“

- **respondent č. 17:** „No to ne, to určitě není. Pokud někde nastoupí, záleží, do jaké firmy člověk nastoupí. Ale myslím, že spousta juniorských pozic, kde člověka opravdu zaučí na to, co potřebují. Baví to samozřejmě ty firmy jako často nabízejí právě tady k tomu, že člověk může dodělat, ale nějaká nutnost to asi není. Stačí, když člověk splňuje nějaké ty požadavky té společnosti dané.“
- **respondent č. 18:** „Chceme se mi odpovědět oběma směry, kdybych odpověděl, že holisticky, tak bych odpověděl, že ne. Nicméně čím jsem v té praxi déle, tak ono to má nějaký vývoj, dneska už bych řekl, že to je jako, už by se mi trochu chtělo říct, že kdybych chtěl vyslat signál na ten trh práce, že to s tím myslím vážně, tak bych jí sám chtěl mít. Takže si myslím, že ten úzus začíná být jako, že je to jako dobrý mrav.“
- **respondent č. 19:** „Určitě to není nutné.“
- **respondent č. 20:** „Já si myslím, že nutný to určitě není, ale je to určitě jednodušší. Jak pro toho projektáka, aby mohl prokázat, že má nějaké znalosti a zkušenosti, tak pro tu firmu potom si vyfiltrovat ty lidi, protože na ty pohovory se samozřejmě hlásí strašná spousta lidí a je strašně těžký z kusu papíru vybrat, protože to je ten první filtr HR a toho člověka nevidíte, tak je strašně těžký jako rozlišit, jestli by nějakým způsobem jako seděl na tu pozici, nebo ne. A samozřejmě, když byste tam poslal úplně každého, kdo třeba prošel tadyhle tím, že pro něj projektový management byl, že dělá marketingový prezentace. Tak potom, když by měl dělat jako stavební projekty a stavět nějaké budovy, tak je to jako extrémně jako rozdílný a samozřejmě takového člověka úplně nepreferujete. Chcete někoho, kdo opravdu ty znalosti má. Je schopný fungovat a začlenit se do toho týmu poměrně rychle a naskočit do toho systému, takže určitě to nutnost není, ale je to jednodušší.“

**15. Otázka: Myslíte si, že je projektové řízení ve veřejné a soukromé sféře rozdílné?
Pokud ano, proč?**

Odpovědi:

- **respondent č. 1:** „Absolutně rozdílné jo. Obrovský rozdíl v tom, protože jsem to zažil a bylo to strašný, bylo to nejhroznější, co jsem kdy dělal ten rok, ve státní sféře, protože třeba tam nemůžete nic v podstatě jo. Jako nemůžete si v podstatě do projektu opatřit nic, co potřebujete jinak, než výběrovým řízením, což ve státní sféře znamená, já nevím třeba půl roku minimálně jo, musíte to vysoutěžit. Musíte udělat výběrové řízení a vysoutěžit tu věc. A pak musíte počítat s tím, že ten kdo nevyhrál, to napadne, to znamená nemůžete pořad ještě nakoupit jo, a co nakoupíte, tak třeba po roce máte nakoupeno a vy zjistíte, že to potřebujete jinak. A jste v pasti, prostě je to zoufalství úplně, já teďka nevím, jak to použijete a říkám na férovku, že kdokoliv ve státní sféře dokáže zrealizovat nějaký projekt, tak je u mě pánbůh, že vůbec něco takového dokázal, jo. Tak tak to vidím. Je to, no tam je takzvaný, teďka nevím jak moc se to jmenuje, zákon o státních zakázkách, nebo tak se to nějak jmenuje, tam v rámci toho vy, jako když potřebujete teďka mi v tom z toho IT, jo že dejme tomu, že zjistíte, že ve stejné době, jak to potřebujete, nějakou část subdodavatele, tak vy prostě nemůžete jít za tím s někým si domluvit schůzku a začít se o tom s ním bavit, protože to už je ovlivňování toho budoucího výběrového řízení. Tak vy prostě musíte naprosto naslepo něco prostě no a je to zoufalý, no pro mě to bylo fakt nejhorší, co jsem kdy zvládnul, jsem rád, že jsem to zvládnul a že jsem odtamtud odešel.“
- **respondent č. 2:** „Je, tam právě bych řekl, že se jede spíš na ty certifikáty jako obecně, že jo. Podnik se snaží vydělat peníze, a když to půjde cestou chaosu, tak to půjde cestou chaosu, když to půjde cestou velkého pořádku certifikace a nějakých jednoznačných procesních pravidel, tak vybere tu cestu, ale de facto je to živelnější. Je to o tom, že ta firma se vyvíjí a třeba po půl roce změni strategii, zatímco ta státní sféra si řekne, buďto všem certifikát nebo nikomu certifikát. Většinou to za kolíkuje na 10 let dopředu a bohužel ještě ta zkušenost je taková, že ty ministerstva nebo ty agentury státní nebo ty státní fondy, kde jsme třeba i pomáhali nastavit projektové řízení, tak k tomu přistupovali právě tím blbým způsobem tou rigidností, to znamená ta certifikace říká, že vždycky musíme řídit kvalitu, čas, peníze, odchylky, změnové řízení a musí se to dělat tak a tak, a tak, a tak. A pokud se někdo odchýlí objektivně,

prostě, protože ten projekt to vyžaduje a neudělá všechny ty procedury správně v souladu s tou metodikou certifikovanou, tak dostane strašný kartáč a je to špatný, že jo. Je to pro něj špatný. Jinými slovy, není tam ta flexibilita uplatnění té metodiky v kontextu reality. Je to prostě jednička a nula binární, musíš, musíš, musíš, zatímco ta firma, ta flexibilní, ta chápe, že ta certifikace a ty procesy jsou pomůcka, která čas od času se může přiohnout, aby se něco zrychlilo a nebo, aby se něco udělalo efektivněji prostě, protože už to bylo překonáno. Takže za mě bych řekl, že ty rozdíly jsou značné a že ta podnikatelská a optika používání certifikátů je lepší.“

- **respondent č. 3:** „Zamyslela jsem se nad tím, tím že nemám to zhodnocení, ale myslím si, že je, ale je rozdíl i mezi soukromými firmami, třeba korporátami. Každý jede jiným způsobem, někdo dělá agile a někdo waterfall, takže si myslím, že i v různých soukromých korporátech nebo firmách je to jiný, ale myslím si, že ty státní jsou více vázaný nějakými pravidly viz. stát, nějaká legislativa a podobně, my se taky musíme držet v legislativách jako firma, ale interní procesy můžeme mít volnější podle sebe. Zatímco ve státních jsou více legislativně svázaný, nemám zhodnocení, osobní názor.“
- **respondent č. 4:** „Jako ten princip je tam stejný. Jako projekty se realizují všude stejně a to se mi líbí na projektovém řízení, že se dá praktikovat opravdu všude a je jedno v jakém oboru. Jo, já at' pomáhá neslyšícím seniorům, lidem s rakovinou tak pořád realizuju ty projekty stejný. A stejně tak to platí, když bych ty projekty realizovala v komerční sféře, tak tam se realizuje úplně stejně. Takže realizace je tady v tomto smyslu stejná. Malý rozdíl je, protože jako když mám zkušenost v tom neziskovém sektoru, tak tam se na skoro všechny projekty musí sehnat externí financování minimum projektu se realizuje interně jako na základě interního financování. Vždycky si najdu nějaký sponzor donátor, co to zafinancuje, takže u toho je to složitější. A pak jako záleží tak i ta komerční sféra, tak tam má téma. Té malé firmy máte malé společnosti, má pak jako máte velké firmy, kde jo je velké projektové oddělení, které se vzájemně podporuje.“
- **respondent č. 5:** „No, já to asi vím podle toho, protože jsem jednou dělala na pozici sice jakoby jiný než projekt projektovou manažerku a dělala jsem ve firmě, která řešila projekty pro státní správu a tam jsem jakoby trošičku jenom jakoby viděla a

tam ten způsob je trošičku jiný, zvlášť třeba v tom IT, kde je vlastně tam se dělají ty požadavky hned na začátku a musí se tam všechno pořádně vypsát. I vlastně se mnohem víc musí. Je důraz na ty schůzky, aby z toho byly ty zápisy přesný, je tam trošičku nějaký rozdíl, je tam trošku jiný přístup i třeba v tom, kdo je vlastně sponzor toho projektu na straně zákazníka a tak, jako jsou tam určité rozdíly jako v rámci jakoby, to řízení toho projektu je asi stejný, ale jsou tam prostě takové detaily, které jakoby to rozlišují. Není to úplně stejné.“

- **respondent č. 6:** „Obávám se, že nedokážu odpovědět. Prošel jsem školením ITIL a to pokud se nepletu vzniklo ze státní správy, takže někdy i státní správa je hybným motorem pro to, že některé ty metodiky a certifikace vznikají.“
- **respondent č. 7:** „Nemám zkušenosti se státní sférou.“
- **respondent č. 8:** „Určitě jo. Já bych to ještě rozdělil ze své praxe, s čím já jsem se střetl. Vlastně já i díky tomu, že jsem působil v consultingu, tak mám poměrně širokou plejádu zkušeností jako z různých firem a z firem různé velikosti. A já vlastně, jak jsem říkal, začátek kariéry jsem působil na úřadě vlády. To znamená, to je ta státní správa, pak povětšinu v consultingovém světě. Ve své praxi jsem se pohyboval ve velkých korporátech v energetice, to znamená „energetické společnosti“ a podobný velký utilities. Pak vlastně mám zkušenosti i ze startupového prostředí, kde zase je ta dynamika trošku odlišná. A pokud bych to měl jako porovnat ty odlišnosti toho projektového řízení, tak ve startupovém prostředí musíte být jako hodně agilní a teď jako ne ve smyslu přímo jako agilního řízení, ale musí to být jako hodně flexibilní, hodně rychlý, hodně reaktivní na změnu, to znamená, tam to často je opravdu kloubení čehokoliv, co jde zrovna dohromady tak, aby to nějakým způsobem fungovalo. Takže v poslední práci my jsme hodně jako skloubili scrum s waterfallem. Ne vždycky to úplně funguje, ale prostě poskytuje to nějakou volnost vývojářům v tom, že prostě si jedou sprinty a nějakým způsobem vidí jenom na ten jeden sprint a ví jak ty cíle mají nastavený, ale na druhou stranu vám to dává možnost sledovat komplexnější cíle té společnosti a vlastně nějakou roadmapu, kterou máte naplánovanou, řekněme, prostě na kvartál dopředu, no i víc. Takže tam to občas je hodně punk. Ale punk, který musí být jako hrozně reaktivní, a protože prostě se snažíte si otevřít dveře vždycky na nějakém trhu a prostě naskočit někam co nejrychleji, tak to jako musí být hodně rychlá změna a musíte být hodně flexibilní.“

Pak to prostředí těch velkých korporátů je do jisté míry rigidní, ale ne natolik, že by to jako stálo na místě, to znamená třeba zkušenost právě s „státní podnik“ nebo z „energetická společnost“. Tam je to hodně jako víc o politikaření a je to víc o tom, že vy, když třeba vedete projekty, tak musíte víc procházet nějakými formalizovanými ceremonii, strukturami a trošku víc se soustředit na tady tyhle aspekty toho projektu. To znamená, když máte změnový požadavky, musíte jít přes nějaký velký steerko, když je to na nějaký prostě rozpočet, tak už musíte jít třeba na board a podobně. To znamená, ta změna je pomalejší. Pokud je to projekt, který a v tomhle tom případě to byly projekty, který prostě zasahují do IT bezpečnosti té společnosti, tak jakýkoliv větší požadavky, který do té bezpečnosti budou a můžou zasahovat, tak musíte vlastně prosit přes třeba bezpečnostní oddělení jo, který zase sedí v jiné části „státní podnik“ kupříkladu. To znamená, jsou to jako procesy, které vás extrémně zpomalí v tom dodání toho produktu, extrémně vás zpomalí v tom procesu a musí se s nimi plánovat trošku jinak, než je to v tom startupovém prostředí. A pak, když se podívám na státní správu. Tak ta je jako velmi, velmi rigidní, tam prostě vy nad sebou nemáte úplně ten bič toho, že potřebujete generovat nějaký zisk, že potřebujete něco dodat v nějaké kvalitě tak, aby vám to vydělalo peníze. A ta motivace je trošku jiná, že jo. Ta motivace je taková, že prostě vy potřebujete dodat něco prostě pro fungování toho státního řízení a i když jako odhlídnu od toho úřadu vlády, kde to bylo jako hodně rigidní, tak já nevím, když vezmete třeba tím, že jsem se pohyboval v energetice, dělal jsem podpurný služby, tak když se podíváme třeba na „společnost x“ jako provozovatele přenosové sítě, tak oni když potřebují prostě nasadit nějaké řešení, tak to trvá prostě, jsou to složité tendry, jsou to složité výběrka, dlouho trvá než se doberete nějakého konkrétního designu vůbec a než se to řešení začne implementovat, to znamená zase tam je potřeba k tomu přistupovat zase trošku jinak a prostě mít tam jako značný buffer na to, že ty procesy uvnitř té firmy jsou prostě do značné míry zkosnatělý. A nebo ne třeba i zkosnatělý, ale prostě podléhají veřejnému rozpočtu podléhají prostě jako penězům daňových poplatníků. To znamená, tam opravdu musí být transparentní proces, ne vždy je, ale který vlastně povede k tomu, že to řešení bude vybraný jako na základě nějakých objektivních kritérií, takže jsou to takové jako rozdílné světy a je potřeba k nim jako rozdílně přistupovat.“

- **respondent č. 9:** „Nedokážu ani jako nějakou přenesenou zkušeností. To co mám navnímané, tak je úplně to stejný. Je to třeba zase zkušenost, se kterou jsem se setkal, kdy jsem měl téma s někým právě jako se z veřejného sektoru a jako jsme měli téma, jako proč to trvá ty dva nebo tři roky, víš jako třeba výstavba silnic a podobný kraviny. Kolegyně říkala, no tak to se tady připomínkuje, tady se to připomínkuje a tak dále. A problém je samozřejmě v tom, že najednou ty dodržíš to procesní kolečko, ale trvá ty dva roky a najednou vlastně ty jako s trhem najednou neodpovídáš na požadavky toho trhu na ty potřeby. Ono se to neliší moc od soukromého sektoru. Veřejný sektor, tak tam máš vlastně ty potřeby jako těch občanů. U soukromého sektoru ti to zase filtruje ten trh a ty požadavky toho trhu, když nebudeš odpovídat na požadavky trhu, nebudeš budovat konkurenční výhodu, tak si to lidi nekoupí. A problém u velkých věcí je v tom, že trvají tak dlouho, že vlastně můžeš dělat nějakou věc, která ale už nemá svoje opodstatnění, ať v trhu a to může být strašně tricky.“
- **respondent č. 10:** „Určitě myslím si, že mám teda jednu známou, která je v štátné správě a řídí projekty a myslím si, že diametrálně odlišné oni mají úplně jiné pravidla na to, takže. Je to tak.“
- **respondent č. 11:** „Můžu něco dedukovat, mám zkušenosti s malou firmou. Zase myslím si, byť ta státní sféra je gigant o úplně jiných rozměrech, tak tam ty rozdíly budou hlavně v lhůtách na některé věci a mnohem méně flexibility, tzn. dodržování nějakých procesů a věcí, co byť ne vždy dává takový smysl, což se tady taky malinko projevuje.“
- **respondent č. 12:** „Je rozdílné, vím to z toho pohledu, že jsem dodavatel pro státní správu a je hrozně pomalé, jakože nikam nespíchají. A ty lidi mám pocit, že nejsou kompetentní, protože tu pozici zdědili nebo jim něco bylo dáno a mnohdy si neudělají ani projektový plán nebo jako vůbec nemají přehled kdy to může být nebo jako, že by lidi měli být k dispozici, takže pro mě ten soukromý sektor je hodně kompetitivní. Člověk neperformuje, tak děkujeme a běž někam dál. A nebo neperformuje jednou, akční plán, co můžeme zlepšit, neperformuje dvakrát, hele pořád to nefunguje, co teda musím zlepšit a hledat nějaké nové způsoby, když se to stane potřetí, tak se může se stát, že mu řeknou, hele omlouváme se, ale takhle to prostě nepůjde. Vnímám to tak z toho public sektoru, že ty lidi jsou pro mě vlastně nevyhoditelný, nemají v tom žádný trest, možná nemají často ani bonusy, takže se jako nemusí

snažit. A furt to je spíš jako nějaká pauza, nějaká diskuze, jak jde život než o tom projektu. Tak to teda jen k té kompetitivnosti. Protože jak tam není ty zákony trhu, tak prostě se nemusí snažit a v takovou chvíli to nemá ten spád.“

- **respondent č. 13:** „Já jsem mentorovala jednu paní ze státní sféry, která hrozně chtěla jít do soukromé sféry, což bylo ze státní do public jako soukromého sektoru, omlouvám se. A se CVíčkem ze státní správy nebo prostě, když děláte pro nějaké ministerstvo se dostat do soukromé je těžký, takže tam jsme dělali, pracovali jsme hodně na CVíčku, pracovali jsme a tam ono se pak dostala do „automobilová společnost“. Takže co tím chci říct, mám nějakou vizi. Mám nějaký příklad. A řeknu vám, že někdy je to spíš přehnaně byrokratické z toho, co jsem slyšela, je to přerozdělené mezi příliš mnoho lidí, takže se to rozkouskovaná, což se zase v těch korporátních firmách, co vnímám tolik nedělá i v těch bankách. A máte to trošku jinak postavený jo. Ale to je právě proto, že ten stát je musí být kdykoliv auditovatelný a tak dále, takže no, takže tak. Ale že bych jako řekla ve státní sféře je to hrozný, to bych si nikdy nedovolila a ani to nelze generalizovat. A nemám tyhle výroky jako ráda jo, tož tak.“
- **respondent č. 14:** „Vlastně asi na začátek je potřeba uvést, že ve „státní podnik“ to je vlastně ta zákaznická strana a „softwarová společnost“ je vlastně naopak ta dodavatelská strana. A rozhodně tam je rozdíl. Je tam naprosto propastný rozdíl, protože ve „státní podnik“ v podstatě se dostanete nebo k té státní sféře se víceméně dostanete pouze k interním projektům a je tam vysoká míra byrokracie. Krom té vysoké míry byrokracie, tak jsou nadbytečně zdlouhavé procesy, všechno tam příšerně dlouho trvá. A v podstatě plánovat projekt tak, že fix time fix price, tak je prostě víceméně nereálné, protože nikdy nevíte, jestli se na dané zakázce zaseknete měsíc nebo půl roku, prostě cokoli tam plánovat. A taky další věc je, že je tam prostě nastavená velmi špatná spolupráce s těmi lidmi uvnitř té organizace, protože prostě je tam spousta úrovní a pozic pracovních a je tam jako velmi, velmi významně dávano najevo a vlastně jakoby ta nadřazenost těch vyšších pozic vůči těm nižším pozicím, což se pak samozřejmě ve chvíli, kdy jste uprostřed jako projekták tak se to velmi špatně ladí. A ty ti lidé, kteří tam pracují, tak jsou tam lidé, kteří jsou tam správně na správném místě a víte, že za nimi můžete jít se zeptat na potřebné informace, dokumentaci, informační systém a podobně. Ale většina těch lidí, který

tam je, tak tam jsou nový a tyhle znalosti jim chybí. S tím si pak hrozně špatně pracuje. Jo takže toto jsou to jsou jako jedna z mála a komplikací, který tam hodně jako vnímám taky za tu dobu, co jsem tam byla. Já jsem tam nebyla úplně krátkou dobu, myslím 5 let jsem tam byla skoro tak, ty projekty jsou úplně nedosahovaly a je to právě jako vinou, že tuto prostě smetla ze stolu správní rada. Jo, tu prostě se musela upřednostnit projekty jako z hlediska legislativy jo, protože legislativa má vždycky přednost a podobně, takže. Často se tam prostě něco rozjelo a pak se to upozadilo a nikde to prostě umřelo, protože prostě zkrátka a dobře legislativa. Na té dodavatelský sféře, tak tam naopak je to hodně proaktivní. A ještě nutno dodat, že ve „státní podnik“ mi přišlo, že vlastně projektůák nemá moc žádný pravomoce. Naopak u toho dodavatele, tak tam najednou prostě ten projektůák je zodpovědný za všechno, všechno si řídí sám, všechno si nastavuje sám, prostě v podstatě nějakým způsobem prostě musí být na stejné vlně jako ta organizace, musí se naučit prostě její procesy a v podstatě je to takový i hodně jako intuitivní a prostě je to, je to různorodá práce. Je to hodně různorodá práce, ale naopak, prostě dá se tady hrozně dobře z hlediska agility stanovovat právě jako ten fix time fix price, protože prostě víte, že musíte něco dodat prostě v nějakém čase za nějaký budget, protože ten zákazník a ten zákazník samozřejmě prostě neví, co chce, což mimochodem právě bylo i na straně toho, na straně té „státní podnik“ oni taky nevěděli, co chtějí častokrát, jenomže tam se to neřešilo agilně, ale procesně jako z hlediska waterfallu a tam jakýkoliv, prostě jako rozšiřování scope a všeho možného to byl prostě obrovský, byrokratický jako neslučitelný problém a tady naopak se s tím počítá. Tady se počítá s tím, že ten zákazník do toho jde a neví přesně, co chce, ale prostě máme nějakou dobu nějaký peníze na to, abychom to postupně prostě dodali a postupně si utřídili krůček po krůčku, co teda vlastně ten zákazník chce. A takhle se to vlastně dělá a vlastně mi to přijde jakoby mnohem, ty projekty se prostě dokončují všechny, tak je to i logické, že jo, protože jinak by to prostě „softwarová společnost“ nedostal zaplacený a je tam ten drive potřebný. Nestává se, že by projekty usnuly někde a prostě i ta úroveň projektových manažerů je jiná. Je jiná, je jako dalece převyšující tu úroveň ve „státní podnik“.

- **respondent č. 15:** „Hele, teď se snažíš strašný množství různých byznysů a projektů rozdělit jenom do dvou kategorií. A státní správa je výrazně víc jako detailní v tom,

jak to s tebou bude dokumentovat. A jak ty to s nimi budeš schvalovat a kdo ti co podepíše. A budeš to potřebovat, takže nějaký jakoby self, no ne nutně self defense, ale mít doopravdy všechno dohledatelný a k potvrzení, dobře zadokumentovaný jako nutný. V soukromí sféře velmi často taky a občas jako ne. Takže jako nejde tam udělat čára podle mě jako státní správa a soukromá. A ale jde to udělat jakoby projekty, kde doopravdy potřebujeme mít tu kvalitu projektové řízení, kvalitu dokumentace spíš jako projektového řízení to opravdu jako precizní, což je typicky státní správa a někdy soukromá sféra.“

- **respondent č. 16:** „Je rozdílné a můžu ti říct jednu věc jako mimo a to že projekt'ák ve státní sféře, když se dostanu do té dotační sekce, kde mám i osobní zkušenost, tak ten projekt'ák je primárně administrátor, který ti kontroluje čísla a vlastně na základě těch čísel to pak zprocesuje dál, takže vlastně posouvá ty věci dál z pohledu je tam spíš controllingová role než koordinační, ale to mluvím já ze zkušenosti, co jsem měl z pohledu, a to bylo při ministerstvu životního prostředí, ale může to být jiný. Co vím od známých, co působí v dotační sekci, tak to funguje obdobně. Může to jinde na jiných ministerstev fungovat jinde. Moje zkušenost se státní správou je, že je to neporovnatelný z pohledu výkonu, jako efektivita je třeba někde v lepším případě na úrovni 50% než co je soukromý sféře a myslím si, že to samé bude v projektovém řízení, jako efektivita nebyla moc ok. Co jsem měl ty dvě zkušenosti.“
- **respondent č. 17:** „Je, no takhle záleží jako vlastně od té organizace a to se pak taky hrozně mění. Vzhledem k tomu, že jsem pracoval ve společnostech, které měli třeba 80 zaměstnanců a 1000 zaměstnanců a pak až po nějaké řekněme a teďka „státní podnik“, nevím 24000, možná teďka máme a ty bílé límečky nepočítám, pak zapadá ty třeba lidi na přepážce úplně a ty, co opravdu nosí poštu, tak jsme řekněme, já vlastně nevím kolik, to je, asi to je 8000, možná. Plus mínus 2000 asi to bych asi lhal, teda bych si asi vymýšlel, jaký je aktuální stav vzhledem k tomu, že se stále někde nějak propouští a optimalizuje. Takže ono to jakoby hodně liší na i na základě té společnosti. A my třeba trvalo snad rok a půl, než jsem zjistil opravdu, která, které oddělení zodpovědné za co a na koho se mám přesně obrátit. To občas, když se cení nějaká daná věc, tak člověk musí jakoby opravdu jako nějak trošku té mravenčí práce, nebo takhle. Když řeknu, jo, že chodí po pro ty detaily a ptá se třeba architekta, kdo by mohl danou věc řešit. Ale tohle, že nemyslím si, že to připnout, že přímo

ovlivňuje ta certifikace, no certifikace spíš asi opravdu pro to usazení toho mustru nějakého, aby člověk měl hrubou představu třeba na čem se opravdu jakože upnout a říci jako jo tohle to je. Ten základ, kolem kterého bych měl opravdu stavět. Jo, pak sice můžu říct jako jo, tady tyhle věci nejsou moje zodpovědnost, což jako třeba podle toho PRINCE2 spoustu věcí nemusí ten projektový manažer řešit a tady na „státní podnik“ třeba může tak být, protože tady je spousta těch oddělení, které tady toho suplují. Tady jsou architekti, tady jsou analytici, pracoval jsem ve společnostech, kde někteří ti s těmi tyhle body nebyly a že jsi musel ty věci, prostě by zajistit sám nějakou částečnou analýzu a spoustu dalších věcí. Takže. Říkám společnost u společnosti, no.“

- **respondent č. 18:** „Můžu si myslet o tom něco, co vím od známých nebo na nějakých konferencích nebo tak, když jsem viděl. Dokážu si asi představit, že určitý porovnání té komerční a státní sféry, že někdy ta míra interní rigidity může být větší. Jen jsem se naučil, že ten standard není mantra, ale je to osvědčený postup, který zvyšuje šanci, že se dostaneš z bodu A do bodu B. Tady se občas děje to, že v metodice je nějaký doporučený čas pro dobu trvání jednotlivých procesů a podobně. Takže slýchám názor, že takhle to nejde v metodice to je, že to má trvat tak a tak, ale já říkám „jďte s tím do háje, takhle to vůbec není, v metodice je to jen doporučený čas, pokud to můžete udělat rychleji, tak to tak udělejte“. A dokážu si představit, že v té státní správě může být taková tendence k tomu jako to nedělat rychleji, ale je to fabulace, nějaká hypotéza. Dokážu si představit, že v té státní správě dokáže být ten požadavek na tu certifikaci v rámci třeba výběrka mnohem striktnější. Že si to tam třeba někdo jako nadefinuje obecný požadavky než třeba v tom byznysu.“
- **respondent č. 19:** „Ano, liší se – z mé zkušenosti rozdílným důrazem na rozdílné projektové disciplíny. Např. řízení rozpočtu, reporting a řízení zúčastněných stran jsou v obou sférách hodně rozdílné. Ve státní správě může být oproti soukromé velký rozdíl v té roli. Častokrát tam mohou ty projektáři v tom, že tady ve firmě ty jako projekták máš svůj tým, který jako řídíš apod. Kdyžto tam často bývají ty projektáři jako men nebo women in the middle, takže máš jako zadavatele a dodavatele a vlastně jsi jen jako mezi nimi, nemáš v podstatě žádný vlastní lidi. Jsi v podstatě jen jako vztyčný důstojník mezi nimi. A to projektový řízení jako takový je hnaný rozpočtem a kalendářem velmi často, více než tlakem byznysu nebo něco. Nás tady

taky tlačí hodně Vánoce nebo podobný záležitosti, ale to jsou nějaké plánovací cykly a to se v tom točí.“

- **respondent č. 20:** „Já teď úplně nevím jako státní správu jako takovou. Pro mě je určitě největší rozdíl je v tom, že když jsme dělali projekty předtím, tak jsme nebyli vázaní na nějaký výběrový řízení nadlimitní a podlimitní, ale opravdu jako v tom korporátu si to ta firma vybrala sama. Měla nasmlouvaný, jakože předtím jste pracovali s touhle IT firmou a ty nám jako s nějakýma věcmi pomohli. Takže teď, když budeme implementovat, prostě SAP for HANA, tak prostě chceme spolupracovat s nimi a nemusí se řešit složitý výběrový řízení, který trvá prostě měsíce. A takže tam určitě v tomhle je za mě zásadní rozdíl, těch dalších věcí těžko říct, jsem tam fakt chvíličku.“

16. Otázka: Máte nějaké návrhy na zlepšení chodu projektového řízení v organizacích, ve kterých jste působil/a nebo působíte?

Odpovědi:

- **respondent č. 1:** „Myslím si, že to funguje dobře. Jo, ne jako neříkám správně, no to nevím, co to je a mělo by znamenat, ale funguje to tak, že projekty dodáváme. A že naši zákazníci interní tady myslím, že jsou spokojení. Já v podstatě s žádnými návrhy na zlepšení nepřicházím. Vysvětlím jo, já jsem spoustu let opravdu pracovat v módu, že jsem byl externista, přešel jsem do firmy na nějaký speciální konkrétní projekt. Měl jsem ho udělat za třeba za rok, za 2 jsem šel jinam, a když fungujete tímhle způsobem, tak jako musíte umět něco jiného, musíte co nejrychleji pochopit, jak to v té firmě funguje a přizpůsobit se tomu rámci a v tom rámci dodat no, takže já jsem vycvičený na něco takového, takže já jsem schopný fungovat prakticky ve všem a když to řeknu v uvozovkách jako až, tak jako mě to nebolí ten ta forma toho.“
- **respondent č. 2:** „Já myslím, že to je hodně o lidech, no záleží prostě ta metodika, ten certifikát, ten zakotvený postup, který je nezbytně nutný, může být dobrý pomocník, ale zlý pán. A právě na tom jemnocitu toho ředitele projektové kanceláře nebo ředitele strategie jako jejího nadřízeného nebo nadřízený ředitele strategie, ředitel divize, aby vyhodnotil, kdy povolí odchýlení, se od té příručky těm svým lidem v zájmu toho, že ten projekt si to vyžaduje a že to nacítí, že to není o tom, že někdo chce zpronevěřit peníze nebo vybrat špatnou variantu, ale že prostě ta certifikace a ty procesní postupy mají své limity, například i to, co jsme si říkali na začátku. PMP je dělaný pro miliardový projekty, a pokud chci udělat něco tříměsíčního za pár milionů, tak nemá smysl tam rvát plnotučný PMP pravidla. Určitě jako je důležitý obsadit ty pozice, které se třeba zabývají řízením projektů lidmi, který dokážou vycítit a vyhodnotit tu situaci a dobře aplikovat tu dobrou praxi, ať už certifikovanou nebo trošku freeflow tak, aby to té organizaci přineslo největší užitek a ten projekt se dobře řídil. Jo já sám osobně mám, vím, že tady v „státní podnik“ je nebo v „státní podnik“ jako v té matce je obrovský množství řídicích dokumentací, který říkají, co všechno se musí udělat, aby se projekt dostal z gate 1 do gate 2, do gate 3, do gate 4, což jsou nějaký schvalovací milníky. A v 50 procentech případů jsem to nerespektoval a dělal jsem to živelněji. A protože moje šéfová a věděla, že v takových případech to má smysl, tak mě to nechala porušit a myslím si, že to bylo

správný rozhodnutí, ač tady hnedka někdo vedle mě by mohl někdo říct, že to bylo špatně, špatně, špatně a takhle se to dělat nemá. Takže za mě doporučení je především, pokud už v té organizaci chci řídit něco projektově a třeba tam mám projektovou kancelář, tak je obsadit lidmi, kteří dokážou dobře vyhodnocovat, kdy to aplikovat, ano nebo ne. To by byla první rada a druhá to si myslím, že bylo hodně jako důležitý zjištění za ty roky. Umístění té projektové kanceláře. Vím o tom, když jsem se díval na různé inzeráty nebo jsme se bavili s kolegy odkud přišli, že projektová kancelář jako útvar je v těch organizacích někdy posazený nízko v organizaci, někdy někde uprostřed na středním managementu a někde vysoko toho nejvyššího managementu a boardu. A podle mě jednoznačně to organizační zařazení je správně nahoře u těch decision makerů, protože když je příliš nízko, tak ten projektůvek nemá šanci takzvaně seřvat CFO nebo nějakého manažera vysokého, který si s ním, který ho nebude poslouchat a prostě protože moc nízko, když to bude uprostřed, tak ta šance je větší, ale pořád ten projekt nějak jakoby nepřetlačil ty liniové manažery, který mají jako nějakou svou funkci, nějaký svůj titul, nějakou tu svou vizitku a tahá za kratší konec, i když potřebuje jejich součinnost oprávněně, tak oni mu řeknou, že teď nemají čas, že mají jiné priority a že se tomu nebudou věnovat. A projekt úplně zbytečně trpí jenom proto, že ta organizace špatně zařadila ten útvar projektové kanceláře v hierarchii organizace, což znamená v „státní podnik“ je to velmi dobře posazený, je to velmi vysoko a je tam velmi vysoký krytí dvou nejvyšších lidí v „státní podnik“, kteří, když prostě se dostaneme do problémů a řekneme, že nikdo nespolupracuje uvnitř organizace, tak si na něj došlápnu a pomůžou nám to prosadit dál, aby ten projekt zbytečně nestál. Takže to by bylo moje druhý velký doporučení. V podstatě si projektovou kancelář posadit správně v hierarchii organizace dost vysoko a dost nezávisle.“

- **respondent č. 3:** „Těžko říci, my máme návrhů plno a pracujeme na nich. Já dělám tu metodiku, takže je sosám ze zhodnocení procesu, jestli funguje nebo nefunguje, někdy to na projektu zahajuje. Tak si to hned vezmu a koukáme se jak se to dá zlepšit. Např. teď na WR, na těch malých delivery, jsme si vzali celý ten proces, protože tady několik let jede, všichni s ním byli spokojení, v uvozovkách, že jako jede, ale po těch letech se změnil, je možnost tam dělat změny, takže děláme změny na WR. Snaha ve velkém přesunout celý to delivery projektové do Jiry, teď se to

řešilo sharepointama, excely apod. a teď se to snažíme přesunout do Jiry. Vždy je na čem pracovat, zlepšovat spolupráci mezi odděleníma, ta spolupráce může být lepší.“

- **respondent č. 4:** „Nejčastěji je to asi teď s tím bojuju, tak je to vymezení, vymezení rolí. Role projektového manažera vůči zbytku organizaci.“
- **respondent č. 5:** „No tak asi zavést ho zase znovu, protože nám v aktuální práci PMO zrušili.“
- **respondent č. 6:** „Nic nefunguje skvěle, vždy jsou příležitosti ke zlepšení. My se snažíme kontinuálně hledat. Aktuálně se nesoustředíme na projekty jako takové, jako jsme se soustředili ve větší míře loni. Tak teď se soustředíme na menší aktivity, tzv. Work Request. Těm se teď věnuje poměrně živě. Ale ani ty větší projekty nezanedbáváme. Stále je co zlepšovat. Například bojujeme s tím, že máme omezené zdroje, ale management by nejráději měl všechno a ideálně ihned a za co nejméně peněz. Takže často bojujeme například s prioritizací, tím jak ideálně dělat správně ty nejprioritnější věci, což je občas problém upozadovat ty méně prioritní věci, takže stále je co zlepšovat.“
- **respondent č. 7:** „Mně by se líbilo mít a je to vlastně něco co momentálně připravuje, jsou pro určitou skupinu projektů, konkrétně komerčních, který častokrát přináší nové produkty na trh, tak mít univerzální sadu akceptačních kritérií, které jsou aplikovatelné pro každý projekt, mohou být doplněné nebo aktualizované, ale je jich tam pár a ty musí být opravdu splněný, což zajišťuje, že opravdu nespustíme projekt, který plácnu nemá jméno, název, ať máme zajištěný, že ten projekt má nějakou správu, performance management a podobně, tak tohle je něco na čem makáme. A další věc je posílení dvou rolí nebo spíš jejich rolí, jedna je samozřejmě projekták, ale to hlavní je vlastník projektu. Vlastní musí naprosto přesně vědět, co dělá, jak to chce a jak poznám že to co chtěl má. Ujasnit si co znamená kvalita, co vlastně chtěl a s tím častokrát taky zápasíme. Vlastník často nemá třeba ani ten technickej background, proto aby vlastnili ten projekt, protože zodpovídá za to zadání. Když to shrnu, tak jsou to ty akceptační kritéria a buď to je per projekt, ale je dobré mít něco od čeho se odpíchneš a druhý je posílení vlastnictví a posílení kvality projektáka.“
- **respondent č. 8:** „Jo a tady já asi úplně nezvládnou jako objektivně odpovědět, protože tam to byl prostě hrozně specifickéj case a tam a tam spíš byl problém v nějakým byznysovým plánování, ve strategickém plánování, to znamená hrozně

důležitý je, aby v tom startupu ty projekty se sbíhaly s nějakým byznysovým cílem. To znamená, takže vlastně mám možná jako konkrétnější odpověď, je strašně důležitý si obhájit a dobře propočítat business case toho projektu. A to opravdu jako za co největšího množství eventualit a případných neznámých, který vám do toho vstupují, protože v tom startupu a je to jako asi případ většiny startupů tak, jak jsem říkal, snažíte se penetrovat nějaký trh. No a říkal jsem, že vlastně, že vy se v tom startupovém prostředí vždycky snažíte penetrovat nějaký trh a pokud možno co nejrychleji, že jo, protože se snažíte zalepit nějakou díru na trhu a nemáte to postavení na těch velkých hráčů, kteří jsou schopni si diktovat podmínky toho trhu. To znamená je hrozně důležitý seběhnout ty kroky i v kontextu toho projektového řízení, protože že jo, tady v těchto projektech se vám kloubí prostě byznysová vždycky nějaká byznysová větev s tím třeba vývojem a s tím dodáním toho projektu a je hrozně potřeba, aby si to prostě sedlo na sebe. Protože v kontextu třeba mého toho posledního působíště, my jsme hodně vynaložili úsilí do těch jako byznysových cílů v rámci jako rozbíhání poboček a už jsme prostě na tom trhu ustanovovali nějakou jako prezenci a bylo to velmi předčasný, tavilo to náklady, když my jsme ještě neměli ani jako pořádně zmapovaný ten trh, neměli jsme jako odbavený proof of concept, to je taky jako důležitý jo, prostě si vůbec vyzkoušet na nějakým jako základním casu, že ten daný produkt to, co se tam snažíte dodat bude nějak fungovat. A tohle pokud neuděláte, tak si na tom můžete extrémně vylámat zuby, takže je potřeba jako dobře si zakotvit scope, udělat proof of concept a říct si, dobře tohle nám bude fungovat a na tomhle se nám to může vysypat. A propočítat si na základě toho dobře business case, aby prostě člověk věděl, co se může stát, v jaké situaci ještě, vzhledem k tomu, že tohle byly podpůrné služby a flexibilita, tak tam jste extrémně náchylný na vývoj cen, prostě vlastně těch podpůrných služeb a tak dál. Ten trh se prostě může posunout v jakýkoliv moment jakýmkoliv směrem a vy nejste schopni to predikovat, ale musíte to mít jako v rámci nějakého spreadu tak, aby vám to vycházelo a tohle se trochu podceňovalo a v důsledku nás to jako pak zavedlo do úplně ne pozitivních pozitivních outcomů.“

- **respondent č. 9:** „Jo tak já jsem vykopával cross divizní spolupráci a vůbec jako zlepšením projektového řízení a měl jsem tohle to jako druhý sekundární úkol proč jsem tam byl. Za prvý vlastně vést vývoj IPTV. Za druhé právě zlepšení projektového

řízení a kreativní komunikace. Pojdme klidně jako do větší hloubky. Jaká byla challenge té situace. Challenge té situace byla ta, že každá ta divize si poví na čem pracovala, byly velmi samostatně, byly každá separátně, každá si řešila to svoje, což je jako sice má to své pozitiva, má to své negativa. Pozitiva vždycky ta divize jako bude ideálně alokovat ty lidi, protože oni to mají už jako ty procesy přesně přizpůsobený tomu svému specifickému oddělení, tomu co řeší a tak dále. Negativum je v okamžiku, kdy chceš jako pracovat cross divizně, tak je to průser. Není to standardizovaný, každý si to dělá jako po svém. Jaký je řešení, s kterým jsem šel, bylo udělat vlastně jakoby nechat ty divize fungovat pořád jako separátně tohle to neměnit a ty lidi ti to upřímně ani jako nedovolej při míře toho konzervatismu v žádným firmě reálně. Ale vytvořit mezi nimi v podstatě nějaké jako prostřední jako společný playground, kdy máš standardizovaný ty věci. To znamená, když já po vás potřebuju realizovat nějaký projekt, tak já potřebuju od vás, abyste mi řekli, dokdy to potřebujete vědět ten požadavek a na druhý straně já potřebuju vědět jako kdy mi to jako stoprocentně dodáte. Pojdme si zároveň popovídat o tom, co potřebujete jako podklady a tady už seš u té charty, tady seš u těch dokumentů a už se s tím nějakým způsobem dá pracovat, takže to je odpověď na tvoji otázku.“

- **respondent č. 10:** „Nie určite nefunguje všetko tak ako má, tak ako v žiadnej veľkej organizácii. Myslím si, že najväčší problém, s ktorým se já potýkám, je ten, že strašne chcu ísť zákazníci do agilního řízení projektou. A pritom jejich požadavky a sú na totálne prediktívni plánovanie hej, čo sa ako rozporuje. Čiže ako dajme tomu keby, keby sa povedalo na začátku, že OK, pojdme nějakým hybridním modelem, je to fajn, ale oni chcu vlastně agilní přístup, ale prý tam chcu plánovat prediktívni, čiže je tam dost ještě priestoru na zlepšení toho přístupu.“
- **respondent č. 11:** „Určitě větší flexibilita, to je první věc, to říkají všichni a druhá věc je sjednocení toho přístupu. My tady máme, jak to podobně bývá často ve velkých firmách takovou schizofrenii, kde jsem rozdělení na dva světy, kdy jeden je trochu více waterfall jeden více agilní a ve většině programů a projektů, co dělám, tak se tyto dva světy spojují a spojit je není jednoduché, takže určitě říct si, co přesně jak funguje a dedikovat ten druh přístupu, kde je za potřebí, nesnažit se to tolik kombinovat, to si myslím, že by pomohlo. Říkame tomu bimodál. Snažíš se napárovať různé gate z waterfallu na artefakty ve Scrumu, ale úplně to nejde a

nevyhovuje to ani jedné straně. Máme systémy a týmy, které pracují skoro jen ve waterfallu a naopak systémy a týmy, které pracují jen v agilu. A když potřebuješ něco dodat do obou světů, tak to bolí. Běžel ten projekt současně v agilu i waterfall.“

- **respondent č. 12:** „Já si myslím, že obecně to je o politice, takže méně politiky. Já opravdu zbožňuji Scrum, takže bych chtěl, aby lidi šli k těm hodnotám toho Scrumu, protože v těch velkých společnostech, které já jsem měl možnost vidět se dělají meetingy pro meetingy. Kdyby se opravdu implementovali hodnoty Scrumu, které jsou opravdu jednoduché, transparentnost, nějaká řešení impedimentů a tady místo toho, aby to poslali do chatu nebo emailu, tak si o tom budeme povídat a udělá se meeting. A to se dá zlepšit v těch korporátech, kdyby tady nebyla ta politika a ten overhead, tak pracujeme tři dny v týdnu, ušetřili bychom jako desítky hodin.“
- **respondent č. 13:** „No tak já to můžu říct jako z minulosti. Když jsem byla ve třech firmách jako docela velkých, jako to není, že bych to dneska to nedělala, že bych na to jako neměla názor. Tam spíš jde o to, že ono takhle projektové řízení ne ve všech firmách je vnímáno, takže kdybych vzala konkrétní firmu. Třeba ta bývalá firma jo, když budu chvíli přemýšlet, chvílku mi dejte. Když to nebyl core business, když to není core byznys toho místa, tak ono tomu ne vždycky věnuje úplně tu prioritu, to je první věc. A u nás to bylo jako, že to nebyl core business, ale třeba taková banka jo, takže u nás to nebyl core byznys, takže si myslím, že tam jediné, co se dělalo bylo, že proškolili top management, no prostě ty lidi, co byli nahoře, management na tu PRINCE2. A ještě na nějaký ty lynx sigmy a tak dále. Jo, takže jinak asi moc ne a ani to povědomí nebylo nějak jako úplně protlačeno dál, protože to nebylo asi ani úplně potřeba. No takže takhle.“
- **respondent č. 14:** „Tak ve „státní podnik“ bych určitě dovzdělala projektovými manažery v nějakým agilním řízení, protože si myslím, že by to té organizaci častokrát hrozně moc pomohlo. Akorát, jak říkám, tak ta znalost tam úplně není. A samozřejmě bych se snažila zapracovat na té příšerné byrokracii a zdlouhavých procesech, ačkoliv chápu, že to je prostě jako běh na dlouhou trať, rozhodně bych ve „státní podnik“ více dbala na nějaký budget, aby se prostě nemrhalo penězi na věci, který prostě nemají předpoklad k tomu, že by se dokončily a podobně. Takže to k „státní podnik“. A v „softwarová společnost“, tak tam já dlouhodobě bojuji s tím, že je spousta věcí na spousta místech, to znamená, že najít v podstatě nějaký prostě

jedno společný úložiště nějaký jedno místo pravdy, kde si prostě sdílet mezi projektáky a protože my vlastně používáme Teams a v teamsech máme kanály se zákazníky, tam máme nějaké soubory. Pak máme sharepoint, na sharepointu máme prostě kapacitní plán a máme tam nějaké prostě šablony a máme tam metodiky a podobně. Jo a pak zase prostě v teamsech úplně na jiných místech, v nějakých jiných kanálech máme prostě věci k projektovému managementu z hlediska třeba faktur přijatých, faktur dodaných jo, nějakých prostě a AREk jo a podobně. A prostě zkrátka a dobře. Pak máme nějaký CRM, který prostě kde zase máme objednávky a příležitosti a podobně. Takže je to hodně rozmanité. Člověk musí hodně přemýšlet nad tím, že v podstatě to, že přijme fakturu od nějakého zákazníka má nějaké konsekvence a musí někde udělat nějaké editace třeba na pěti místech. Tohle všechno si musí uvědomit, že prostě jedna přijatá faktura znamená prostě 5 mých akcí. Jo a teď toho je právě víc, takže v podstatě to je asi jako moje jediná výtka vůči „softwarová společnost“, že ta roztržitost těch informací.“

- **respondent č. 15:** „No tak jako když můžu mluvit za jiné, tak jako ano, ty návrhy tam jakoby mívají, my když přijdeme do firmy abychom jim zkonzultovali projektový řízení, tak velmi často tam sedí projektoví manažeři, kteří říkají, ano, my bychom potřebovali ABCDE. Vlastně pak je ta důležitá role a zase se vracíme k tomu, jestli je důležitá certifikace a ta je o tom jako mít ten jako nadhled a širší jako vnímání souvislostí, protože velmi často ti projektoví manažeři, kteří tam řeší jenom to svoje projektový jako řízení, tak vlastně nemají dostatečný nadhled nad fungováním té firmy a hrozně se diví no, ale proč my máme tady dělat jako report pro sales, hele jako oni si to strkají do šuplíku, ale sales říká, hele, ale my se bez toho nehneme, protože my podle toho jako děláme i novinky jako na zákazníky. Jo na druhou stranu proč nám projektákům kecají do toho, co používáme za tool a pak si ho za to ten ajťák vytáhne, ale za mnou chodí 5 projektáku, každý z vás má jiný tool a já jsem prostě v háji. Takže velmi často mají, ale na druhou stranu velmi často ne vždy, ale velmi často tu má jenom z toho svého jako pohledu jak si vylepšit svojí práci, ale ne nutně jak si vylepšit jako práci té organizace.“
- **respondent č. 16:** „Pokud ti někdo říká, že vše funguje skvěle je blbost. Já teď budu mluvit trochu teoreticky, jedna věc je to co posouvá firmu dál jsou inovace. Měl by vždycky manažer přemýšlet nad tím, kam tu firmu nebo tým posouvat dál a to samé

je to s projektovým řízením. My jsme teď zapracovali nad tím sloučením těch pozic, aby byla end to end zodpovědnost a teď potřebujeme protlačit to do byznysu, např. redukce počtu primeů na projektech, teď jako vymýšlíme zvýšení efektivity, snížení time to marketu, těch kroků je spousta do dalšího fiskálu a vyvíjí se další a další. První věc je, co si můžeš ovlivnit sám a další co ti např. povolí matka.“

- **respondent č. 17:** „Tak tady ten zásadní problém z toho, že tržby až pomalinku..., ale vzhledem k tomu, že je to úplně anonymní, tak teda je, no sakra. Je to prostě těžko, řekněme a je tady problém s prioritizací, no tak to asi hodně zjednoduším. Management není schopný se opravdu domluvit, co by mělo být prioritní, pohádají se ohledně toho, co bude prioritou jedna a dva udělá se tady třeba až 100 priorit. Takhle to vlastně řešilo asi rok a půl zpátky, udělala se stovka priorit a pak vlastně to nejprioritnější by mělo být to, co má číslo jedna, že pak se řeklo, no jo, ale my tady máme něco, co je úplně super prioritní, tak si začali dávat projektům čísla 0, takže najednou bylo 15 projektů s číslem 0 a pak máme něco, co je teda nejprioritnější, takže najednou byly projekty s prioritou dvě 0, takže jako 15 projektů s dvěma 0, 15 projektů s jednou 0 a pak projekty 1 až 100. Takže prostě ta neschopnost prioritizovat tady tohle jako no musí se opravdu jako říct, co musí být a taky hlavně podpořené proč. Věci, které prostě přinesou ten obrat nebo sníží náklady. Tady tohle by jako mělo řešit. Není tady navíc dlouho opravdu dlouhodobý nějaký systém, nějaká ta udržitelnost těch projektů. Plánuje se projekt a za půl roku se zavře a přitom nějaký ten projekt by měl být třeba, aby tam byly nějaké přínosy na 2 na 3 roky a tohle ale žádné vedení není schopné. Jako tímhle ty projekty neprochází.“
- **respondent č. 18:** „Nikdy nic nefunguje perfektně, to je neustálý vývoj. Já byl najatý mimo jiné proto, abych pomohlo „telekomunikační společnost“ se více agilizovat. My jsme tu agendu tady nastartovali, hodně v určitých oblastech jsme měli tendenci to škálovat a nicméně bylo to hodně o tom, že jedeš ten bimodál (waterfall a agile). My jsme se hodně věnovali tomu, že průměrný lead time projektu byl asi 14 měsíců, nám se podařilo to zkrátit, my jsme byli schopný to dodávat za 9 měsíců a ty menší za 5 max. 6 měsíců. Ale většina portfolia byla tvořena těmi velkými projekty. My jsme chtěli analytiky a byznys architektky naučit definovat ty věci v menším celku, projektově, ale ne agilně. Trochu jsme se v tom posunuli, ale hodně málo. To se mi líbilo z té agility, přemýšlet o věcích v těch menších částech, jako je MVP a pak to

na to nabalovat. V těch korporátech je to těžký, je ta spousta faktorů, který to ovlivňují. Pak rozumná míra té agility je také aktuální téma. Je to spíš hodně o komunikaci, ta metodika mě brzdí a podobně, ale já těm standardům prostě věřím, je to nějaká osvědčená věc. To že si to pak v té firmě tailoruješ, tak to je o tom.“

- **respondent č. 19:** „Já jsem příznivcem postupných krůčků. Třeba jeden z těch, který si myslím, že by měl velký dopad jsem už jmenoval. Obecně první věc je zkrácení toho cyklu, takže častější zpětná vazba jednoznačně a na druhé straně i ta zpětná vazba na konci, na straně těch testů. Zase někde to funguje lépe, někde hůře, že jsou ty zadavatelé do toho vztaženi více, že to jsou třeba vyloženě účastníci těch squadů. Na těch waterfall projektech by určitě pomohlo zkrácení toho cyklu, častější dodávky nebo taky MVP koncept do toho spadá a pak aktivní účast na těch dodávkách samotných a jejich testování, poměrně zjevné věci, ale nejsou tady ve firmě.“
- **respondent č. 20:** „Hm, to je asi náročný tohle úkol. Já si myslím, že asi obecně jako pro projektové řízení je důležitý, aby ta firma podporovala nějaký jako osobní růst těch lidí, protože projektové řízení není jenom o tom, že prostě se implementuje nějakých soubor pravidel a všichni jsou roboti a fungují podle toho. Ale je to hodně i o té lidské stránce, protože na všech projektech jako neexistuje projekt, kde by jede člověk dělal jako jenom jedna věc, ale všichni spolupracují mezi sebou. Všechny ty věci jsou strašně provázaný a je důležitý, aby mezi sebou komunikovali, takže jakýkoliv komunikační školení si myslím, že když ta firma propaguje, ne v návaznosti na projektový management, tak je super.“