

Česká zemědělská univerzita v Praze
Provozně ekonomická fakulta
Katedra systémového inženýrství



Diplomová práce

Certifikace v projektovém řízení

Elmira Zhapparova

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Elmira Zhapparova

Ekonomika a management

Provoz a ekonomika

Název práce

Certifikace v projektovém řízení

Název anglicky

Project management certification

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je vyhodnotit pomocí smíšeného výzkumu současnou situaci a názor projektových manažerů v sociálním neziskovém sektoru v Republice Kazachstán o nutnosti certifikace v oblasti projektového řízení.

Prvním z dílčích postupových cílů je prozkoumat pomocí literární rešerše oblast projektového řízení, nejvíce populárních v Kazachstánu certifikací v oblasti projektového řízení, včetně jejich specifických vlastností a norem.

Dalším z dílčích postupových cílů je stanovení hypotéz pro výsledky celého výzkumu a provádění kvantitativního výzkumu pomocí dotazníkového šetření mezi projektovými manažery sociálního neziskového sektoru v Kazachstánu. V důsledku kvantitativního výzkumu je posouzena míra prevalence používání certifikací v projektovém řízení v neziskovém sektoru v Kazachstánu.

Dalším postupovým cílem je provádění kvalitativního výzkumu pomocí hloubkového rozhovoru s vedoucími projektovými manažery sociálního neziskového sektoru Kazachstánu a posouzení příčin prevalence/nešíření využití certifikace v projektovém managementu v daném odvětví.

Posledním z dílčích postupových cílů je hodnocení výsledků prováděného výzkumu, které umožní odpovědět na otázku, zda je populární certifikace v neziskovém sektoru v Kazachstánu a zjistit příčiny popularity nebo odmítání získání certifikace u projektových manažerů v sociálním sektoru.

Metodika

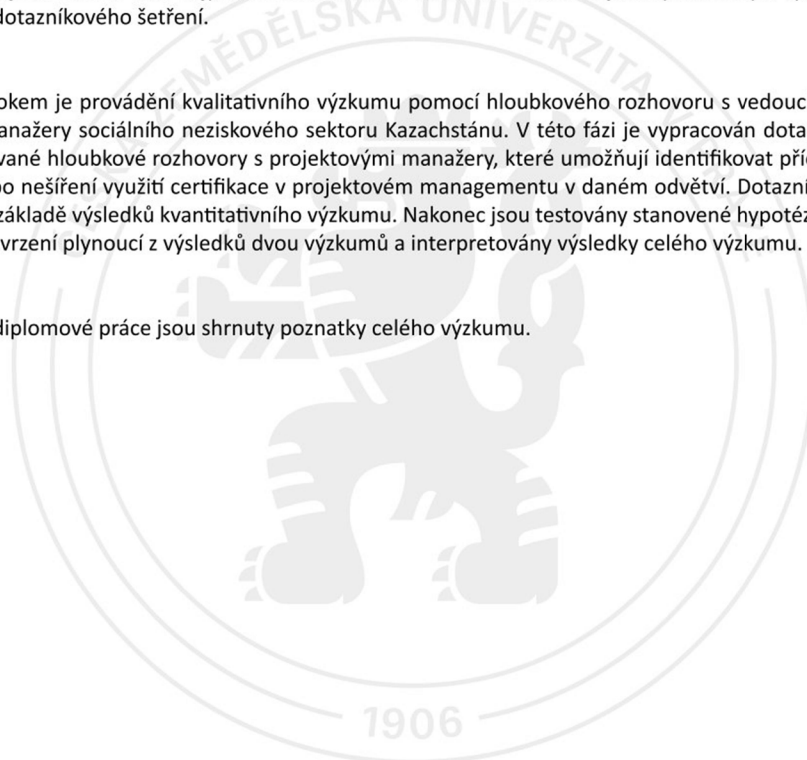
Metodika teoretické části diplomové práce je založena na studiu odborných publikací z oblasti projektového řízení. Na začátku jsou vysvětleny základní pojmy týkající se projektového řízení. Dále jsou popsány jednotlivé standardy PMI a IPMA, nejčastěji používané v Kazachstánu, jejich stupně, požadavky k získání a možnosti použití. Tyto teoretické předpoklady jsou následně uplatněny v praktické části práce.

Praktická část je založena na smíšeném výzkumu zahrnujícím kvantitativní a kvalitativní výzkum. Nejdříve jsou stanoveny hypotézy a odborná tvrzení pro výsledky celého výzkumu. Dále je prováděn kvantitativní výzkum pomocí dotazníkového šetření mezi projektovými manažery sociálního sektoru, umožňující ohodnotit míru prevalence používání certifikací v projektovém řízení v neziskovém sektoru v Kazachstánu. V této

fázi je vypracován dotazník a s jeho pomocí se prováděn sběr dat od projektových manažerů. Po dokončení sběru jsou získaná data nejprve zkontrolována a očištěna a následně jsou zpracovány a vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření.

Dalším krokem je provádění kvalitativního výzkumu pomocí hloubkového rozhovoru s vedoucími projektovými manažery sociálního neziskového sektoru Kazachstánu. V této fázi je vypracován dotazník a jsou zorganizované hloubkové rozhovory s projektovými manažery, které umožňují identifikovat příčiny prevalence/nebo nešíření využití certifikace v projektovém managementu v daném odvětví. Dotazník je vypracován na základě výsledků kvantitativního výzkumu. Nakonec jsou testovány stanovené hypotézy, ověřené odborná tvrzení plynoucí z výsledků dvou výzkumů a interpretovány výsledky celého výzkumu.

V závěru diplomové práce jsou shrnuty poznatky celého výzkumu.



Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Certifikace, metodiky, projektové řízení, standardy, PMI, IPMA

Doporučené zdroje informací

- DOLEŽAL, J. – KRÁTKÝ, J. *Projektový management v praxi : naučte se řídit projekty!*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-5693-6.
- DOLEŽAL, J. – LACKO, B. – HÁJEK, M. – CINGL, O. – KRÁTKÝ, J. – HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. *Projektový management : komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5620-2.
- DOLEŽAL, J. – MÁCHAL, P. – LACKO, B. – SPOLEČNOST PRO PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4275-5.
- MÁCHAL, P. – ONDROUCHOVÁ, M. – PRESOVÁ, R. *Světové standardy projektového řízení : pro malé a střední firmy : IPMA, PMI, PRINCE2*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5321-8.
- ŘEHÁČEK, P. *Projektové řízení podle PMI*. Praha: Ekopress, 2013. ISBN 978-80-86929-90-3.

Předběžný termín obhajoby

2022/23 ZS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fejfar, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra systémového inženýrství

Elektronicky schváleno dne 16. 11. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 24. 11. 2022

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 24. 11. 2022

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 28. 11. 2022

Elmira Zhapparova

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Jiřímu Fejfarovi, Ph.D., za všechny rady, neocenitelnou pomoc a podporu, pochopení, trpělivost i ochotu spolupracovat se zahraničními studenty.

Certifikace v projektovém řízení

Abstrakt

Hlavním cílem diplomové práce je vyhodnotit pomocí smíšeného výzkumu současnou situaci a názor projektových manažerů v sociálním neziskovém sektoru v Republice Kazachstán na nutnost certifikace v oblasti projektového řízení.

První část diplomové práce popisuje teoretické základy projektového řízení. Jsou popsány základní pojmy týkající se projektového řízení, role projektového manažera a certifikace v projektovém řízení. Vzhledem k tomu, že diplomová práce hodnotí situaci v projektovém řízení konkrétně v sociálních neziskových organizacích v Republice Kazachstán, teoretická část popisuje historii vývoje projektového řízení, standardy a certifikaci v projektovém řízení v Kazachstánu stejně jako popis koncepce neziskových organizací a specifika řízení sociálních projektů.

V praktické části diplomové práce jsou stanoveny hypotézy a odborná tvrzení na základě závěrů získaných z teoretické části. Pro ověření hypotéz a odborných tvrzení byl proveden kvantitativní výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření mezi projektovými manažery sociálního neziskového sektoru v Kazachstánu a kvalitativní výzkum pomocí hloubkových rozhovorů.

Hypotézy a odborná názory jsou ověřeny a na základě získaných výsledků jsou navržena vlastní doporučení k odstranění příčin nepopularity certifikace v Republice Kazachstán.

Klíčová slova: Certifikace, IPMA, PMI, projektové řízení, standardy.

Project management certification

Abstract

The main purpose of the thesis is to evaluate the current situation and the opinion of project managers in the social non-profit sector in the Republic of Kazakhstan on the need for certification in the field of project management with the help of a mixed study.

The first part of the thesis describes the theoretical foundations of project management. The basic concepts concerning project management, the role of a project manager, as well as certification in project management are described. Due to the fact that the thesis assesses the situation in project management specifically in social non-profit organizations of the Republic of Kazakhstan, the theoretical part describes the history of project management development, standards and certification in project management in Kazakhstan, as well as a description of the concept of non-profit organizations and the specifics of social project management.

In the practical part of the thesis, hypotheses and expert statements are established based on the conclusions obtained from the theoretical part. To test hypotheses and expert statements, a quantitative study was conducted using a questionnaire survey between project managers of the social non-profit sector in Kazakhstan, as well as a qualitative study using in-depth interviews.

Hypotheses and expert statements have been verified, and based on the results obtained, their own recommendations have been proposed to eliminate the causes of unpopularity of certification in the Republic of Kazakhstan.

Keywords: Certification, IPMA, PMI, project management, standards.

Obsah

1	Úvod	11
2	Cíl práce a metodika	14
2.1	Cíl práce	14
2.2	Metodika	14
3	Teoretická východiska	16
3.1	Projektové řízení	16
3.1.1	Historie vývoje projektového řízení	16
3.1.2	Koncepce projektu, programu a portfolia	18
3.1.3	Zájmové skupiny a jejich zapojení do projektového řízení	20
3.1.4	Role projektového manažera v řízení projektu	21
3.2	Certifikace v projektovém řízení.....	23
3.2.1	PMI – standard a certifikace	24
3.2.1	Certifikace IPMA.....	25
3.2.3	Role certifikace v projektovém řízení.....	27
3.2.4	Projektové řízení, standardy a certifikace v Republice Kazachstán	29
3.2.5	Specifika sociálních projektů – pojem neziskových organizací	31
4	Vlastní práce	34
4.1	Volba metody výzkumu a sběru dat.....	34
4.2	Stanovení hypotéz a odborných tvrzení	35
4.3	Organizace kvantitativního výzkumu	38
4.3.1	Struktura a distribuce dotazníků	38
4.3.2	Výsledky kvantitativního výzkumu	39
4.4	Organizace kvalitativního výzkumu (hloubkové rozhovory)	52
4.4.1	Struktura hloubkových rozhovorů	52
4.4.2	Výsledky kvalitativního výzkumu	54
4.5	Vyhodnocení hypotéz a odborných tvrzení.....	64
5	Výsledky a doporučení	68
6	Závěr	72

7	Seznam použitých zdrojů.....	74
8	Seznam tabulek, obrázků, grafů a zkratk.....	79
8.1	Seznam tabulek	79
8.2	Seznam obrázků	79
8.3	Seznam grafů.....	79
8.4	Seznam použitých zkratk.....	80
	Přílohy.....	83
Příloha A:	Dotazník pro kvantitativní výzkum	84
Příloha B:	Dotazník pro hloubkový rozhovor	91

1 Úvod

Historie vývoje projektového řízení začala již s výstavbou velkých objektů, kdy architekti a inženýři působili jako projektoví manažeři a stavěli své projekty postupně od začátku až po dokončení. V moderním pojetí se však projektové řízení začalo rozvíjet od počátku 20. století, hlavním důvodem byl technologický pokrok. Od této doby až do dnešního dne bylo vyvinuto mnoho různých norem, postupů, nástrojů a standardů, které sjednocují projektové řízení jako metodiku vysvětlující, jak v omezených podmínkách úspěšně realizovat jakýkoli projekt.

V současné době je projektový management poptáván ve všech oblastech činnosti. Podle výzkumů v této oblasti projektové řízení v praxi pomáhá dosáhnout stanovených cílů, zvýšit pravděpodobnost úspěchu, optimalizovat využití zdrojů organizace a co je nejdůležitější – zajistit předvídatelnost v procesu realizace projektu.

Hlavní postavou v projektovém řízení je projektový manažer, který provádí koordinaci a budování všech procesů od fáze vývoje projektu až po jeho dokončení. Právě na odborné způsobilosti projektového manažera závisí efektivita projektového řízení. V tomto ohledu je významná pozornost věnována právě úrovni kvalifikace projektového manažera, jeho technickým a vůdčím dovednostem, schopnosti používat digitální nástroje a efektivně řídit projekt.

Jedním z důkazů kvalifikace projektového manažera je certifikace v projektovém řízení. Různé mezinárodní organizace, jako jsou IPMA, PMI, CAPM, vyvinuly standardy a metodiky řízení projektů, aby projektoví manažeři z různých zemí a odvětví mohli mluvit stejným jazykem. Certifikovaní projektoví manažeři jsou ceněni na trhu práce, mají nejvyšší materiální ohodnocení, mají potřebné technické dovednosti. Podle odhadů mezinárodních organizací poptávka po certifikovaných projektových manažerech ve vyspělých zemích do roku 2027 vzroste na 88 milionů pracovních míst.

Situace v rozvojových zemích, z nichž jednou je Kazachstán, je však poněkud odlišná. Kazachstán je lídrem v ekonomickém rozvoji a růstu mezd mezi státy Střední Asie, je lídrem mezi zeměmi Společenství nezávislých států v objemu přímých zahraničních investic či v žebříčku OSN pro digitální transformaci, je na druhém místě na úrovni HDP mezi státy SNS. I přes tyto pozitivní změny za krátkou dobu existence Kazachstánu jako nezávislého státu Kazachstán zaujímá 67. místo ze 163 v žebříčku zemí podle úrovně sociálního pokroku, který umožňuje vidět skutečnou situaci pro uspokojení

základních potřeb obyvatelstva (výživa, přístup k medicíně, k vodě, osobní bezpečnost) na základě blahobytu (přístup k základním znalostem, úroveň zdravotní péče, udržitelnost životního prostředí) stejně jako možností (osobní práva, osobní svoboda a volba, přístup k vysokoškolskému vzdělání).

Sociálního pokroku lze dosáhnout nejen státními mechanismy, ale i činnostmi neziskových organizací. Většina neziskových organizací na světě působí právě v oblasti sociální politiky: realizují sociální projekty ve zdravotnictví, školství, zaměstnanosti, prevenci sociálního vyloučení, ochraně práv a svobod občanů. Ve vyspělých zemích neziskové organizace významně přispívají do ekonomiky států, jsou velkými zaměstnavateli, ale hlavně – neziskové organizace nemají cíl profitovat. Cílem neziskových organizací je poskytnout produkt nebo službu, které splňují aktuální potřeby obyvatelstva. A právě sociální projekty jsou nástrojem, jak přilákat zahraniční investice od velkých sponzorů – OSN, USAID, Světové banky, UNICEF a dalších.

Mezinárodní metodika a standardy v oblasti projektového řízení se vztahují i na sociální projekty, protože rozdíl od komerčních projektů spočívá pouze v nehmotném zaměření činnosti. Zavedení této metodiky do neziskového sektoru by mohlo pozdvihnout sociální projektování v Kazachstánu na novou úroveň, pomohlo by optimalizovat státní dotace, přilákat další zahraniční sponzory, zvýšit kvalitu a efektivitu sociálních projektů. Každý rok se v Kazachstánu realizuje více než 14 tisíc sociálních projektů.

K dnešnímu dni odborníci poukazují na nízkou úroveň kompetencí odborníků neziskového sektoru Kazachstánu v oblasti projektového řízení. Projektoví manažeři nejsou schopni sestavit projektovou dokumentaci, jasně formulovat cíle projektu, vypracovat plánovanou dokumentaci, stanovit všechna rizika, efektivně realizovat projekt.

Správným řešením tohoto problému je vzdělávání kazašských odborníků v neziskovém sektoru, zvyšování jejich kvalifikace jako projektových manažerů a jejich certifikace.

Hlavním cílem diplomové práce je vyhodnotit pomocí smíšeného výzkumu současnou situaci a názor projektových manažerů v sociálním neziskovém sektoru v Republice Kazachstán na nutnost certifikace v oblasti projektového řízení. V tomto ohledu je význam této diplomové práce založen na hlavním cíli a též je cílem zjistit, na jaké úrovni je vývoj projektového řízení v neziskovém sektoru v Kazachstánu: zda projektoví manažeři v neziskovém sektoru mají potřebné certifikace, zda jsou školení v této oblasti.

K objasnění této situace v rámci diplomové práce byla provedena literární rešerše, která odhaluje historii vývoje projektového řízení ve světě, což pomáhá pochopit relevanci této disciplíny vzhledem k dnešku. Dále jsou vysvětleny základní pojmy projektu, program a portfolio používané v projektovém řízení, hlavní zájmové skupiny a role hlavního faktoru – projektového manažera. Diplomová práce charakterizuje dvě mezinárodní organizace, které mají vlastní metodiku, standardy a certifikace. Také byla vysvětlena potřeba certifikace v moderní době. Pozornost je též věnována rozvoji projektového řízení v Kazachstánu stejně jako specifikům sociálních projektů realizovaných neziskovými organizacemi.

Na základě literární rešerše je v praktické části diplomové práce stanovena základní hypotéza, že většina projektových manažerů v neziskovém sektoru v Kazachstánu nemá žádnou uznávanou certifikaci.

Dále jsou zjišťovány příčiny chybějících certifikací v projektovém řízení v Kazachstánu, a to provedením kvantitativního a kvalitativního výzkumu obsahujícího dotazníkové šetření a hloubkové rozhovory s projektovými manažery neziskového sektoru v Republice Kazachstán.

Závěrem diplomové práce je interpretace výsledků provedeného výzkumu a návrh opatření k odstranění tohoto problému z pohledu autorky práce.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je vyhodnotit pomocí smíšeného výzkumu současnou situaci a názor projektových manažerů v sociálním neziskovém sektoru v Republice Kazachstán na nutnost certifikace v oblasti projektového řízení.

Prvním z dílčích postupných cílů je prozkoumat pomocí literární rešerše oblast projektového řízení a v Kazachstánu nejpopulárnějších certifikací v oblasti projektového řízení včetně jejich specifických vlastností a norem.

Dalším z dílčích postupných cílů je stanovení hypotéz pro výsledky celého výzkumu a provedení kvantitativního výzkumu pomocí dotazníkového šetření mezi projektovými manažery sociálního neziskového sektoru v Kazachstánu. Podle výsledků kvantitativního výzkumu je posouzena míra prevalence používání certifikací v projektovém řízení v neziskovém sektoru v Kazachstánu.

Dalším postupným cílem je realizace kvalitativního výzkumu pomocí hloubkových rozhovorů s vedoucími projektovými manažery sociálního neziskového sektoru v Kazachstánu a posouzení příčin prevalence nebo nevyužívání certifikace v projektovém managementu v daném odvětví.

Posledním z dílčích postupných cílů je zhodnocení výsledků prováděného výzkumu, které umožní odpovědět na otázku, zda je v Kazachstánu v neziskovém sektoru certifikace populární, a zjištění příčin popularity nebo odmítání získání certifikace u projektových manažerů v sociálním sektoru.

2.2 Metodika

Metodika teoretické části diplomové práce je založena na studiu odborných publikací z oblasti projektového řízení. Na začátku jsou vysvětleny základní pojmy týkající se projektového řízení. Dále jsou popsány jednotlivé standardy PMI a IPMA nejčastěji používané v Kazachstánu, jejich stupně, požadavky k získání a možnosti využití. Tyto teoretické poznatky jsou následně uplatněny v praktické části práce.

Praktická část je založena na smíšeném výzkumu zahrnujícím kvantitativní a kvalitativní výzkum. Nejdříve jsou stanoveny hypotézy a odborná tvrzení pro výsledky

celého výzkumu. Dále je proveden kvantitativní výzkum pomocí dotazníkového šetření mezi projektovými manažery sociálního sektoru umožňující ohodnotit míru prevalence používání certifikací v projektovém řízení v neziskovém sektoru v Kazachstánu. V této fázi je vypracován dotazník a s jeho pomocí je proveden sběr dat od projektových manažerů. Po dokončení sběru jsou získaná data nejprve zkontrolována a očištěna a následně jsou zpracovány a vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření.

Dalším krokem je provedení kvalitativního výzkumu pomocí hloubkových rozhovorů s vedoucími projektovými manažery sociálního neziskového sektoru v Kazachstánu. V této fázi je vypracován dotazník a jsou zorganizovány zmíněné rozhovory s projektovými manažery, které umožňují identifikovat příčiny prevalence nebo nevyužívání certifikace v projektovém managementu v daném odvětví. Dotazník je vypracován na základě výsledků kvantitativního výzkumu. Nakonec jsou testovány stanovené hypotézy, ověřena odborná tvrzení plynoucí z výsledků dvou výzkumů a interpretovány výsledky celého výzkumu.

V závěru diplomové práce jsou shrnuty poznatky celého výzkumu.

3 Teoretická východiska

3.1 Projektové řízení

Podle šestého vydání standardu PMBOK®Guide (PMI, 2017) – nejstaršího a nejobecnějšího standardu pro řízení projektů – je projektové řízení uplatněním znalostí, dovedností, nástrojů a technik různých projektových aktivit, aby byly splněny veškeré požadavky kladené na projekt. Řízení projektu se provádí prostřednictvím správné aplikace a integrace procesů řízení projektu. Řízení projektu umožňuje organizacím provádět projekty efektivně a dosahovat všech cílů stanovených v rámci projektu.

Efektivní projektové řízení pomáhá dosáhnout obchodních cílů, zvýšit pravděpodobnost úspěchu, dodat požadovaný produkt ve stanoveném čase, optimalizovat využití zdrojů organizace, lépe řídit změny a zajistit předvídatelnost v procesu realizace projektu. Naproti tomu neefektivní řízení projektu nebo jeho úplná absence může vést k porušení stanovených termínů, překročení původní plánované hodnoty projektu, neustálým úpravám, nespokojenosti zúčastněných stran s kvalitou produktu a nakonec k neschopnosti dosáhnout cílů, pro které byl projekt realizován.

Dle Doležala (2016) je projektové řízení založeno na principech systémového přístupu, systematických akcí, strukturování projektu, používání správných nástrojů, týmové práce, aplikace technologické podpory, neustálého zlepšování a integrace procesů a zdrojů. To znamená, že projektové řízení by mělo být považováno za jednotný proces, ale je nutné jej strukturovat a rozdělit na malé úkoly. Při řízení projektu je třeba využít jak lidské zdroje, tak software. Všechny předchozí zkušenosti získané v procesu realizace projektu musí být zachovány a použity, aby se neopakovaly minulé chyby.

3.1.1 Historie vývoje projektového řízení

Podle současných výzkumníků (Nikitaeva, 2018) se projektové řízení objevilo a vyvíjelo dlouho před vydáním odborné literatury, vypracováním metodiky a jednotlivých nástrojů, jako je například Ganttův diagram. Významní architekti a inženýři vystupovali jako projektoví manažeři, realizovali své projekty postupně od zahájení až po dokončení, řídili tisíce pracovníků, stanovili konkrétní termíny pro dokončení prací a zajistili dodávku potřebných zdrojů pro realizaci projektu.

V moderním pojetí se však projektové řízení jako soubor norem a postupů, které vysvětlují, jak řídit projekt, v omezujících podmínkách ve formě zdrojů a času s cílem dosáhnout jednoho cíle – úspěchu projektu, objevilo až v roce 1900.

Celkově výzkumníci rozlišují tři fáze vývoje moderního projektového řízení. Poslední čtvrtá fáze začala v roce 1995 a pokračuje dodnes.

Tabulka 1: Fáze vývoje projektového řízení

Období 1900–1958 – Transformace z řemeslného systému na správu lidských vztahů	
Předpoklady	Zlepšení dopravní a telekomunikační infrastruktury.
Dosažení	1910–1915 – vývoj Ganttova diagramu, který umožňuje rozdělit velké projekty na malé úkoly se vztahem a vzájemnou závislostí.
Příklady úspěšných projektů	Hooverova přehrada je unikátní hydrotechnická stavba v USA – první zkušenosti s aplikací Ganttova diagramu.
Období 1958–1979 – Šíření nástrojů PERT a CPM	
Předpoklady	Podpora v oblasti technologií, využívání počítačových technologií.
Dosažení	<ul style="list-style-type: none"> • Použití Work Breakdown Structure ve velkých projektech; • 1965 – založení první asociace projektového managementu IPMA.
Příklady úspěšných projektů	<ul style="list-style-type: none"> • Projekt Polaris – spuštění balistické rakety z ponorek, během kterého byla vyvinuta metoda PERT; • První projekt NASA-APOLLO (program pilotovaných kosmických letů) – s formálním systémem řízení projektů.
Období 1980–1994 – Použití technologie PROMT II (později – PRINCE)	
Předpoklady	Vliv multitaskingových osobních počítačů.
Dosažení	1987 – vypracování The project Management Body of Knowledge, PMBOK.
Příklady úspěšných projektů	<ul style="list-style-type: none"> • Stavba podmořského tunelu pod Lamanšským průlivem; • Projekt startu opakovaně použitelné dopravní kosmické lodi Challenger – havárie Challengeru upoutala značnou pozornost odborné komunity projektového managementu na úkol řízení rizik projektů, dynamiku skupiny a řízení kvality.

Zdroj: vlastní zpracování dle Nikitaevy (2018), Seymoura a Hussein (2014), Kerznera (2014)

Čtvrté a současné období vývoje projektového řízení od roku 1995 do současnosti je charakterizováno zachováním role technologií jako ovladače změn a rozvoje projektového managementu. V roce 1996 byl model PRINCE vylepšen na PRINCE2 a o rok později se objevila alternativní metoda plánování a řízení projektů – kritický řetězec řízení projektů

(Critical Chain Project Management, CCPM) vyvinutý společností Eliyahu M. Goldratt (Nikitaeva, 2018).

Projektové řízení jako oblast managementu se tedy vyvíjí každým dnem. Proto roste i poptávka po kvalifikovaných projektových manažerech. Podle posledního výzkumu zadaného PMI (Project Management Institute, 2017) trh práce nabízí vynikající kariérní příležitosti pro projektové manažery. V rámci výzkumu byla vypracována prognóza pro 11 zemí: Čínu, Indii, USA, Japonsko, Brazílii, Německo, Velkou Británii, Kanadu, Austrálii, Saúdskou Arábii a Spojené arabské emiráty. Prognóza ukázala, že do roku 2027 se sektor řízení projektů zvýší o 33 % a o téměř 22 milionů nových pracovních míst. Celková poptávka firem po projektových manažerech by přitom činila 88 milionů lidí. Taková čísla naznačují, že projektoví manažeři významně přispívají k produktivitě a efektivitě společností a nedostatek pracovníků v této profesi může potenciálně způsobit rizika ve výši 208 miliard dolarů za desetileté období.

S čím souvisí taková popularita projektového řízení v současnosti?

V první řadě (Roman'ko, 2017) je to způsobeno výhodami projektového přístupu ve vztahu k tradičnímu managementu. Tradiční management je zaměřen na průběh událostí a organizaci, často chybějí určité termíny ukončení, pracovní postup je důležitý a obecná pracovní norma je přijata, na všech úkolech pracuje stálý personál. Naproti tomu projektový management vždy usiluje o dosažení určitého cíle, je přísně omezen ve financích a čase, tento přístup je flexibilnější, protože tým se může lišit v závislosti na typu projektu a tento přístup charakterizuje předvídatelnou spolehlivost. Také díky přítomnosti jasného postupného plánu realizace projektu může společnost dosáhnout efektivnějšího využití zdrojů a systém výkazů plán/skutečnost umožňuje včasnou úpravu procesu bez neustálé kontroly ze strany zákazníka/sponzora projektu (Svozilová, 2016).

3.1.2 Koncepce projektu, programu a portfolia

Předmětem projektového řízení je projekt. Podle definice IPMA (ICB v. 4, 2017) je projekt jedinečnou, dočasnou, multidisciplinární a cílenou organizovanou činností k dosažení dohodnutého výsledku v rámci předem stanovených požadavků a omezení. Aby bylo možné předpokládat, že cíl projektu byl dosažen, musí získané výsledky splňovat určité požadavky včetně časového rámce, nákladů, zdrojů a standardů kvality.

Dle Doležala (2016) musí projekt řešit jedinečný účel, musí být omezen v čase, rozpočtu a zdrojích, k jeho realizaci je nutný projektový tým složený z několika

pracovníků s různou specializací, projekt musí být komplexní a mít určitá rizika. Tato kritéria odlišují projekt od běžné rutinní činnosti prováděné stálým personálem v rámci pracovního procesu.

Také je třeba poznamenat, že projektový management se skládá ze čtyř fází:

- zahájení – stanovení cílů a rizik projektu;
- plánování – stanovení postupného mechanismu realizace projektu;
- realizace – okamžitá realizace projektu podle plánu;
- monitoring – kontrola realizace projektu;
- ukončení – kontrola dosažených výsledků, příprava závěrečné zprávy.

Praktičtí projektoví manažeři (Doležal, Krátký, Cingl, 2013) se domnívají, že pro úspěšnou realizaci projektu je nutné nejprve odpovědět na základní otázky. Ve fázi zahájení je třeba se rozhodnout, čeho se má dosáhnout a co může ovlivnit průběh realizace projektu, ve fázi plánování je třeba pochopit, jaký je mechanismus realizace projektu, ve fázích realizace a monitorování je třeba určit, jak projekt řídit, a nakonec ve fázi ukončení stanovit, jak správně dokončit projekt.

Pro každou otázku a fázi existuje určitý seznam dokumentů, které se mohou lišit v závislosti na rozsahu a složitosti projektu. Hlavní z nich jsou:

- Identifikační listina projektu (Charta projektu, Zadání projektu). Dokument schválený sponzorem a obsahující nejdůležitější informace o projektu. Je základem pro všechny následující dokumenty. V případě neexistence tohoto dokumentu není jasné, jaké cíle projekt má a v jakých omezeních by měl být projekt realizován, kdo a za jaké úkoly je zodpovědný. Obsah: název projektu, priorita, přínosy, cíl, výstupy, plánované náklady, doba realizace, kritéria úspěšnosti, role v projektu atd.
- WBS (Work breakdown structure) je strukturou rozložení prací na projektu, zahrnuje výsledky veškeré práce, kterou je na projektu potřeba odvést, aby bylo dosaženo cíle. V případě neexistence tohoto dokumentu hrozí riziko, že nebudou dodávány a realizovány výstupy, které jsou potřebné ke splnění cíle. Obsah: výstupy, pracovní balíčky.
- Matice odpovědnosti (Responsibility matrix) je nástrojem pro určení odpovědnosti za různé úkoly v rámci projektu. V případě neexistence tohoto dokumentu hrozí riziko kolektivní nezodpovědnosti. Obsah: příslušná odpovědnosti za každý výstup a pracovní balíček.

- Registr rizik. Jedná se o dokument, ve kterém je třeba předvídat všechna možná rizika a vytvořit plán, jak jim předcházet nebo je eliminovat.
- Rozpočet a finanční plán specifikují jednotlivé výdaje/náklady projektu.
- Harmonogram. Jedná se především o podklady pro porovnání aktuálního průběhu realizace projektu s plánovaným průběhem. Vhodným nástrojem pro sestavení harmonogramu je Ganttův diagram.
- Zápis z porady je vhodné použít pro kontrolu plnění úkolů a dokumentární důkaz v případě sporů v projektovém týmu.
- Změnový požadavek identifikuje změny v realizaci projektu a navrhuje způsoby provedení.
- Akceptační protokol je aktem zákazníka o dokončení projektu, přijetí všech výsledků projektu na základě kvalitní realizace projektu.
- Vyhodnocení projektu. Jedná se o závěrečný dokument, který shrnuje všechny výsledky projektu a porovnává s plánovanými ukazateli.

Kromě koncepce projektu organizace IPMA (ICB v. 4, 2017) zdůrazňuje koncepty programu a portfolia. Program je charakterizován přítomností strategického cíle, kombinací vzájemně propojených komponent. Portfolio je soubor projektů a/nebo programů spojených s cílem optimálního využití zdrojů organizace a dosažení strategických cílů při minimalizaci rizik.

3.1.3 Zájmové skupiny a jejich zapojení do projektového řízení

Podle Svozilové (2016) je identifikace zájmových skupin jedním z prvních a důležitých úkolů při plánování projektu. Zájmové skupiny jsou všechny strany, které se buď podílejí na realizaci projektu, nebo se zajímají o výsledky projektu. Každá skupina má svou vlastní oblast odpovědnosti a vlivu na projekt. Klíčovými zájmovými skupinami jsou:

- Zadavatel projektu – iniciátor nebo investor projektu, který má přímý zájem o výsledky projektu.
- Projektový sponzor – manažer, klíčová osoba, která vystupuje jménem zákazníka a má nejvyšší autoritu při rozhodování v rámci projektu.

Sponzor může být ve vztahu k organizaci-dodavateli jak vnější, tak vnitřní. Interní sponzor je osoba v nejvyšším vedení společnosti dodavatele nebo kolektivní orgán na nejvyšších

úrovních hierarchie, který je vlastníkem zdrojů potřebných k provedení projektu (Furta a kol., 2013).

- Projektový manažer je osobou odpovědnou především za dosažení cílů projektu a dodržování plánu stanoveného pro realizaci projektu. Jeho úkolem je koordinovat projektový tým tak, aby byl projekt úspěšně realizován (Doležal, 2017).

Kromě toho jsou zájmovými skupinami asistent projektového manažera, projektový tým včetně garanta výstupu a dalších jednotek organizace, budoucí uživatelé výsledků projektu. Počet zájmových skupin závisí na rozsahu samotného projektu a organizaci dodavatele (Svozilová, 2016).

3.1.4 Role projektového manažera v řízení projektu

V PMBOK (2017) je role vedoucího projektu neboli projektového manažera obsahem celé kapitoly. Projektový manažer hraje vedoucí roli ve vedení projektového týmu, aby tým dosáhl výsledků projektu a splnil očekávání zájmových skupin. Vedoucí projektu také provádí komunikaci mezi sponzorem projektu, členy týmu a dalšími zájmovými skupinami. Výzkumy ukazují (Oehmen a kol., 2015), že úspěšní projektoví manažeři důsledně a efektivně využívají některé základní dovednosti a charakteristickým znakem nejlepších 2 % projektových manažerů je, že mají vynikající schopnosti vytvářet vztahy a komunikovat s lidmi.

Vedoucí projektu by měl mít následující klíčové dovednosti:

- technické řízení projektů – všechny dovednosti a znalosti týkající se metodiky řízení projektu, programu a portfolia a jeho uplatnění v praxi;
- vedení – motivace a vedení týmu;
- strategické řízení a řízení podniku – zlepšuje výkon a přináší vyšší obchodní výsledky.

Takže zatímco technické dovednosti v oblasti řízení projektů jsou klíčové v řízení programu a projektu, výzkumy PMI (2020) ukazují, že jen technické dovednosti nejsou dostatečné v podmínkách současného konkurenčního globálního trhu. Organizace vyžadují další dovednosti v oblasti vedení a podnikatelského povědomí.

Organizace při výběru projektového manažera kladou důraz na následující aspekty: 68 % – technické dovednosti, 65 % – vůdčí schopnosti, 58 % – obchodní dovednosti, 50 % – digitální dovednosti.

Výzkum provedený společností Business Talent Group, která je online platformou pro nezávislé talenty, zjistila, že řízení projektů bylo v roce 2021 nejžádanější dovedností. Schopnost řídit projekty je již několik let považována za jednu z nejdůležitějších dovedností pro nové zaměstnance.

Mezi další nejdůležitější dovednosti, které dnešní vedoucí pracovníci potřebují, patří schopnost provádět výzkum trhu a rozvíjet organizační modely a plánovat využití pracovní síly. Vedoucí pracovníci v podnikání také hledají odborníky na strategii růstu, optimalizaci a transformaci procesů stejně jako na strategické plánování.

Dle Yacenko (2018) povinnosti projektového manažera závisejí na rozsahu činnosti organizace, ale obecně za ně lze považovat následující:

- upřesnění cílů a rizik projektu;
- stanovení klíčových ukazatelů KPI;
- stanovení principů realizace projektu a optimalizace pracovního plánu;
- vytvoření organizační struktury projektu a projektového týmu;
- kontrolu provádění projektů;
- odhad nákladů a stanovení rozpočtu projektu;
- kontrolu kvality;
- řízení rizik projektu;
- monitorování faktorů vnějšího prostředí a vnitřního prostředí;
- komunikaci se zájmovými skupinami projektu;
- koordinaci interakcí mezi členy týmu;
- vedení projektové dokumentace.

Účinnost projektového řízení závisí do značné míry na odborné způsobilosti projektového manažera, na jeho schopnosti organizovat komunikaci jak uvnitř projektového týmu, tak s okolím projektu. Výzkumníci (PMI, 2020) poukazují na to, že právě kvůli nekvalitním procesům řízení projektů je 11,4 % všech zdrojů v moderním podnikatelském prostředí vyplýváno. Organizace, které nedokázaly správně integrovat nástroje pro řízení projektů do svých strategií, zjistí, že procento neúspěšnosti jejich projektů se zvýší o přibližně dvě třetiny.

Zpráva o stavu řízení projektů (The State of Project Management 2020: Annual Report) uvádí, že pouze asi 43 % organizací většinou nebo vždy dokončuje své projekty v rámci stanoveného rozpočtu. Ještě méně firem (29 %) většinou nebo vždy dokončuje

své projekty včas. Hodnocení úrovně kompetence projektového manažera závisí také na znalosti metodiky a standardů řízení projektu. Výzkum (PMI, 2020), který zahrnoval 3 060 projektových odborníků, 358 vedoucích pracovníků a 554 ředitelů kanceláří řízení projektů z řady různých odvětví od IT po zdravotnictví po celém světě, ukázal následující: organizace zvyšují očekávání – více než 51 % organizací vyžaduje, aby projektoví manažeři měli pro svou roli potřebný typ certifikace.

3.2 Certifikace v projektovém řízení

V současné době se ve světě používá mnoho regulačních dokumentů, norem a doporučení, jež umožňují zefektivnit a formalizovat projektovou činnost.

Dle Doležala (2016) jsou standardy projektového řízení sbírky nejlepších metodik vytvořených na základě praktických zkušeností mnoha vynikajících projektových manažerů. Tyto standardy jsou univerzální, na rozdíl od standardů v matematicko-technické oblasti, a pokrývají problematiku jak sociálních projektů, tak projektů ve stavebnictví, v jaderném průmyslu či v oblasti kultury. Standardy se liší od sociálně-kulturního prostředí i od behaviorálních charakteristik, protože hlavním specifickým projektového řízení je řízení lidí.

Nicméně s celou svou rozmanitostí mají standardy projektového řízení podobný základ a podobné metody, které umožňují pracovníkům v rámci jednoho projektu, aby si vzájemně porozuměli a efektivně spolupracovali.

Podle Nicholase (2020) se projektové řízení stalo uznávaným povoláním podporovaným několika profesionálními organizacemi po celém světě. Tyto organizace vytvořily také standardy, návody a certifikace. Mezi nejznámější organizace patří Mezinárodní asociace pro řízení projektů (IPMA), Asociace pro řízení projektů (APM), Institut pro řízení projektů (PMI). PMI sídlí v USA a je největší z těchto organizací. IPMA se sídlem v Nizozemsku sdružuje národní společnosti v Evropě, Africe, Asii, Severní a Jižní Americe. APM sídlí ve Velké Británii. Tyto profesní organizace publikovaly obecně uznávané pokročilé techniky řízení projektů a kompetence pro profesi projektového manažera ve formě standardů nebo „souboru znalostí“.

Organizace také poskytují příležitost získat různé úrovně kvalifikace a certifikace, jako je například specialista na řízení projektů PMP, APMP a CPMA. Další typ certifikace populární v Evropě, PRINCE2, byl vyvinut britskými vládními úřady.

Podle odhadů kazašských odborníků (Tumassova, 2016) pouze několik společností v Kazachstánu používá nástroje projektového řízení a zahraniční investoři, kteří přicházejí na kazašský trh, poukazují na neznalost norem projektového řízení ze strany kazašských odborníků. Středoasijský region v projektovém řízení zaostal o více než 30 let. Nejpopulárnější standardy jsou vyvinuté dvěma organizacemi: IPMA a PMI. V tomto případě odborníci poznamenávají, že obtíže při šíření norem jsou částečně spojeny s nepochopením jazyka. A pro jejich překlad do kazašského jazyka je nutné, aby překladatelé měli certifikát od PMI, což je dalším problémem.

V souvislosti s výzkumem prováděným v rámci této diplomové práce jsou dále charakterizovány dvě výše uvedené normy a certifikace od PMI a IPMA.

3.2.1 PMI – standard a certifikace

Dle Máchala (2015) je Project Management Institute mezinárodní nezisková organizace, která sdružuje odborníky z celého světa v různých profesních oblastech od práva až po vzdělání. Institut poskytuje příležitosti pro rozvoj kariéry v oblasti projektového řízení prostřednictvím všeobecně uznávaných standardů, certifikací, nástrojů, zdrojů, publikací a vzdělávacích kurzů. Hlavním standardem PMI je průvodce PMBOK, který definuje základní principy projektového řízení a 47 procesů projektového řízení, které jsou rozděleny do deseti oblastí:

- 1) řízení integrace projektu;
- 2) řízení rozsahu projektu;
- 3) time management;
- 4) řízení nákladů projektu;
- 5) řízení kvality projektu;
- 6) řízení lidských zdrojů projektu;
- 7) řízení komunikace projektu;
- 8) řízení rizik projektu;
- 9) řízení nákupu projektu;
- 10) řízení zájmových stran projektu.

Certifikační systém PMI (Project Management Institute, 2022) zahrnuje 4 úrovně pro začínající projektové manažery, zkušené odborníky a profesionály. V každé úrovni je několik typů certifikací, celkem jich je 23.

První úroveň je pro profesionály, kteří poskytují služby projektového řízení, ale nemají dostatečné praktické zkušenosti (od 0 do 3 let). Tato úroveň zahrnuje certifikace PMI Project Management Ready™, CAPM® – Certified Associate in Project Management, PMI-ACP® – PMI Agile Certified Practitioner, DASM™ - Disciplined Agile Scrum Master, DASSM™ – Disciplined Agile Senior Scrum Master. Například pro získání certifikace CAPM® je nutné mít diplom středního vzdělání, 1 500 hodin praktické práce nebo 23 hodin výuky projektového řízení. Zkouška trvá 3 hodiny a skládá se ze 150 otázek. Každých 5 let je nutné potvrdit titul a provést opakované zkoušky. Cena je 300 dolarů, pro členy PMI je 225 dolarů. K dispozici je však také certifikace bez požadavků na zkušenosti a vzdělání – PMI Project Management Ready™.

Druhá úroveň je pro odborníky se zkušenostmi delšími než 3 roky. Na této úrovni je také k dispozici několik typů certifikace: PMP® – Project Management Professional – nejoblíbenější z nich, PMI-PBA® – PMI Professional in Business Analysis, DAVSC™ – Disciplined Agile Value Stream Consultant, DAC™ – Disciplined Agile Coach. Například certifikace PMP® je určena pro vedení a řízení týmu. Pro její získání je zapotřebí diplom o dosažení středního vzdělání, 5 let praktických zkušeností nebo vysokoškolský diplom a 3 roky praktických zkušeností. Zkouška trvá 230 minut, skládá se ze 180 otázek. Každé tři roky je nutné potvrdit svůj titul. Cena je 555 dolarů, pro členy PMI je 405 dolarů.

Třetí úroveň je pro jednotlivé specializace, například PMI-RMP® – PMI Risk Management Professional či PMI-SP® – PMI Scheduling Professional. Jde tedy o certifikaci s vyššími nároky na praktické zkušenosti.

Čtvrtá úroveň je pro profesionály v oblasti řízení programů a portfolia s praktickými zkušenostmi delšími než 8 let: PgMP® – Program Management Professional či PfMP® – Portfolio Management Professional.

Certifikace jsou tedy navrženy tak, aby se i začátečník s určitou úrovní znalostí mohl pokusit získat certifikační úroveň pro účastníka projektového týmu.

3.2.1 Certifikace IPMA

Dle Máchala (2015) je International Project Management Association 55členná asociace na pěti kontinentech. Členové IPMA rozvíjejí kompetence projektového řízení a komunikace se soukromými společnostmi, státem, vzdělávacími organizacemi a poradenskými agenturami. Základem je IPMA Competence Baseline, která určuje

kompetence v projektovém řízení: technické, behaviorální, kontextové. Každý prvek kompetence je popsán z hlediska potřebných znalostí a zkušeností. Prvky kompetence tak umožňují projektovým manažerům lépe pochopit, jak může být daný prvek použit v řízení projektu.

Podle Doležala (2012) je IPMA Competence Baseline základní standard, na jehož základě členové IPMA vyvíjejí národní standardy – National Competence Baselines. Například v České republice je Czech Competence Baseline vyvinuta neziskovou profesní organizací Společnost pro projektové řízení, o. s.

IPMA Competence Baseline (Máchal, 2017) představuje tři oblasti moderní projektové činnosti: řízení projektů, řízení programů, řízení portfolií projektů a programů.

Dle IPMA (2022) certifikační program obsahuje čtyři úrovně, z nichž každá má své vlastní požadavky na shodu. Podle výsledků certifikace může být odborníkovi přidělen, a to v závislosti na úrovni certifikace, jeden z následujících titulů:

Certifikovaný projektový ředitel (*úroveň A*):

- musí být schopen řídit všechny projekty společnosti;
- za posledních 12 let musel minimálně 5 let pracovat v řízení projektů na vedoucí pozici na velmi složitých projektech, minimálně 3 roky na strategické úrovni.

Platba za hodnocení v USA je 1 995 dolarů, pro členy IPMA 2 195 dolarů (IPMA-USA, 2017).

Certifikovaný projektový manažer (*úroveň B*):

- musí být schopen samostatně řídit složité projekty;
- za posledních 8 let musel minimálně po dobu 5 let pracovat jako projektový manažer a nejméně 3 roky zastávat vedoucí pozici a řídit složité projekty (IPMA, 2022).

Platba za hodnocení v USA je 1 795 dolarů, pro členy IPMA 1 995 dolarů (IPMA-USA, 2017).

Certifikovaný projektový manažer (*úroveň C*):

- musí být schopen samostatně řídit středně složité projekty a pomáhat při řízení složitých projektů ve všech funkčních oblastech řízení projektů;
- za posledních 6 let musel minimálně 3 roky pracovat na odpovědné manažerské pozici na projektech střední složitosti (IPMA, 2022).

Platba za hodnocení v USA je 1 495 dolarů, pro členy IPMA je to 1 695 dolarů (IPMA-USA, 2017).

Certifikovaný projektový manažer (*úroveň D*):

- musí mít znalosti ve všech oblastech řízení projektů (a být schopen je aplikovat v některých oblastech jako odborník);
- musí mít širokou škálu znalostí v řízení projektů a být schopen aplikovat tyto znalosti v praxi;
- musí být schopen působit jako člen projektového týmu v jakékoliv funkční oblasti projektového řízení (IPMA, 2022).

Platba za hodnocení v USA je 445 dolarů, pro členy IPMA 595 dolarů (IPMA-USA, 2017).

Fáze certifikačního procesu v zásadě zahrnují poskytnutí žádosti o certifikaci, zaslání životopisu, vyplněného formuláře pro sebehodnocení, informace o realizovaných projektech, zaplacení certifikačního poplatku, prezentaci projektů, absolvování písemné zkoušky a rozhovoru (IPMA, 2022).

3.2.3 Role certifikace v projektovém řízení

Podle návodů pro řízení projektů, které zahrnují osvědčené postupy a techniky pro projektového manažera, stejně jako podle názoru předních odborníků v této oblasti existuje několik důležitých výhod pro certifikovaného projektového manažera ve srovnání s těmi zaměstnanci, kteří nemají příslušnou certifikaci:

1. Certifikace dává větší hodnotu životopisu projektového manažera. V předchozí části bylo uvedeno, že rostoucí počet velkých mezinárodních společností při náborech zaměstnanců do pozice projektového manažera vyžaduje certifikaci (Teamwork, 2022).

Podle Harrin (2021) může být certifikace rozhodujícím faktorem při přijímání do zaměstnání, zejména s ohledem na to, že řada organizací potřebuje najít projektové manažery. Je to snadný způsob, jak zjistit, kdo určitě zvládne práci a kdo může potřebovat další podporu.

Projektoví manažeři také poukazují na to, že často jsou to zákazníci, nikoliv zaměstnavatelé, kteří vyžadují, aby jejich projekty byly řízeny certifikovanými projektovými manažery. V tomto případě mají certifikovaní příležitost pracovat s prestižními zákazníky (Řeháček, 2013).

2. Certifikace v projektovém řízení umožňuje zvýšit úroveň mezd specialistů.

Podle výzkumu o mzdách provedeného společností PMI v roce 2021 (Project

Management Institute, 2021) certifikovaní projektoví manažeři ve 40 zemích potvrdili, že jejich mzdy jsou v průměru o 16 % vyšší než v případech, kdy jim certifikace chybí. Nejvyšší mzdové ukazatele jsou přitom zaznamenány ve Švýcarsku, USA a Austrálii.

3. Certifikace se dosahuje učením, které naučí projektového manažera pokročilým technikám řízení projektů, poskytne výhodu a zlepší příslušné dovednosti (Teamwork, 2022).

Projektoví manažeři (Harrin, 2021) také poukázali na výhody, jako je přístup ke globální odborné komunitě certifikovaných odborníků, což usnadňuje výměnu zkušeností a vytváření vazeb po celém světě.

Je však třeba vzít v úvahu názor jiné části projektových manažerů, kteří zpochybňují získání certifikace v projektovém řízení:

1. Časové a materiální náklady. Každý program je strukturován různými způsoby, ale v průměru je nutné potvrdit své zkušenosti s řízením projektů, aby manažer mohl projít ověřovacím procesem. Dále je třeba věnovat čas studiu kurzu a zaplatit za absolvování zkoušky. Mnozí také absolvují speciální kurzy pro přípravu na zkoušky. Kromě toho je nutné s periodicitou 3–5 let potvrdit certifikát. Podle odhadů může čtyřicetiletá kariéra spojená s certifikací PMP stát 42 500 dolarů. Některé společnosti motivují své zaměstnance ke zvýšení kvalifikace. Tak podle výzkumu PMI (PMI, 2020) 61 % respondentů uvedlo, že jejich organizace provádějí školení v oblasti řízení projektů, a 47 % nabízí určitou kariéru pro odborníky v oblasti projektového řízení.
2. Podle Makara (2013) vlastnictví certifikace nedokazuje zkušenosti s řízením projektu. Někteří projektoví manažeři se tak domnívají, že certifikát PMP dokazuje pouze znalost PMBOK, přičemž pro kvalitní realizaci projektu je nutná organizovanost, dovednosti v práci s lidmi a zdravý rozum.
3. Certifikáty podporují byrokracii. Projektoví manažeři se obávají, že snaha řídit projekt jasně podle metodiky může bránit pokroku a přispět k tvorbě dokumentace pouze v zájmu dokumentace.
4. Snaha získat certifikát jen kvůli vylepšení životopisu.

Navzdory výše uvedeným nevýhodám však ve světě, zejména ve vyspělejších zemích, certifikace mezi projektovými manažery zůstává populární. Podle certifikačního registru PMI (Project Management Institute, 2022) je největší počet certifikovaných

projektových manažerů od roku 2021 v USA (380 621), Číně (354 864), Kanadě (78 597), Indii (58 122), Japonsku (39 995), Saúdské Arábii (29 704), Brazílii (16 370), Německu (17 493) a Singapuru (14 271). Pro srovnání, v Kazachstánu má pouze 403 projektových manažerů příslušnou certifikaci, zatímco v Nizozemsku a Rumunsku, tedy v zemích podle počtu obyvatel srovnatelných, je 2 729 a 2 076 certifikovaných projektových manažerů.

Kromě toho podle průzkumu Rebel's Guide to Project Management (Harrin, 2022) provedeného mezi 220 projektovými manažery je kariéřním cílem 21 % dotázaných získat certifikát, následuje získání nové práce v jiné společnosti (20 %), získání zvýšení platu v současné společnosti (19 %), práce na velkých projektech (17 %) a provádění vysoce kvalitních projektů (7 %).

3.2.4 Projektové řízení, standardy a certifikace v Republice Kazachstán

Dle UPM RK (2022) historie vývoje projektového řízení v Kazachstánu úzce souvisí s činností neziskové organizace „Unie projektových manažerů Republiky Kazachstán“, která byla založena v roce 2003 na podporu šíření praktik a metod projektového řízení na území Kazachstánu. Tato organizace na začátku své činnosti organizovala různá školení a semináře, ale oblast projektového řízení byla ještě v počáteční fázi svého vývoje. Za začátek činnosti lze považovat rok 2008, kdy Unie projektových manažerů získala akreditaci u PMI jako poskytovatele vzdělávacích služeb – Project Management Institute Registered Education Provider (PMI ® REP). Od té doby se k realizaci projektového řízení začaly připojovat i vzdělávací instituce: na univerzitách byly otevřeny první magisterské a doktorské programy (Ph.D.) v oboru řízení projektů.

V roce 2010 se senátoři Parlamentu poprvé obrátili na vládu s potřebou zavedení rozsáhlého projektového řízení v zemi a začali vytvářet národní systém projektového řízení. V roce 2012 Unie projektových manažerů získala akreditaci PMI jako člen celosvětové sítě poradenských společností PMI – Registered Consultant Program (PMI ® RCP). Od 1. ledna 2016 vstoupila v platnost národní norma ST RK ISO 21500-2014: Guidance on Project Management, která byla vyvinuta a přijata z iniciativy a za účasti Unie projektových manažerů RK. Ve stejné době se Unie projektových manažerů RK stala iniciátorem přijetí a vývojářem dalších dvou národních norem Republiky Kazachstán v oblasti projektového řízení: ST RK 2833-2016: Project Management. Project Management Requirements; ST RK ISO 21504-2016 Project, Program and Portfolio Management. Portfolio Management Guide.

Později byly k těmto národním normám přidány další čtyři: ST RK ISO 21505-2018 – Project, Program and Portfolio Management. Program Management Manual; ST RK ISO 21503 – Program Management Manual; ST RK ISO 21508 – Mastered Volume Management in Project and Program Management; ST RK ISO 21511-2019 – Work Breakdown Structure for Project and Program Management.

V roce 2021 byl Svaz projektových manažerů Republiky Kazachstán uznán jako Authorized Training Partner Project Management Institute. K dnešnímu dni je tato organizace jedinou kazašskou společností se statutem ATP PMI.

Podle kazašských odborníků (Gridneva, 2020) se však rozvoj projektového řízení v celé zemi potýká s řadou problémů. To je způsobeno především relativně krátkým časovým obdobím: projektový management se v Kazachstánu aktivně začal rozvíjet v posledních 12 letech po globální ekonomické krizi v letech 2008–2010, ale i dalšími aspekty. V první řadě jde o to, že v Kazachstánu chybí detailní národní standard a metodika po vzoru BS6070 a PRINCE2 ve Velké Británii. Standardy schválené v Kazachstánu neobsahují detaily, neexistuje jasný postup pro vymezení fází projektu, přístupy k určení ekonomického zdůvodnění, hranice etap, řízení výjimek, plánování výsledků (ST RK ISO 21500-2014). Za takových podmínek je obtížné odhadnout dosažení cílových ukazatelů, správně naplánovat náklady, čas a rozsah práce.

Podle Gridnevvy (2020) spolu s nedostatkem jednotného přístupu a metodiky kazašští odborníci poukazují i na další skutečnosti, které omezují další rozvoj projektového managementu v Republice Kazachstán: nedostatek specializované profese (projektového manažera) a omezený počet certifikovaných projektových manažerů, nedostatečný počet certifikovaných učitelů, kteří jsou schopni poskytnout školení o moderních technologiích řízení projektů na všech úrovních vzdělávání, a také nedostatek řádného zájmu o projektové řízení ze strany státu. Tyto faktory vedou k tomu, že většina organizací ve svých aktivitách prakticky nepoužívá projektové řízení.

Potvrzuje to i průzkum provedený v rámci výzkumu mezi podnikatelskými subjekty. Z výsledků výzkumu (Mukan, 2021) vyplynulo, že žádná z firem nevyužívá projektový přístup. Pojmy životního cyklu projektu se nepoužívají, žádná společnost se nezmínila o řízení kvality nebo o nákladech na projekt.

Kazašští odborníci (Moldabayev, 2016) poznamenávají, že pro posílení a rozvoj projektového managementu v Republice Kazachstán jsou nezbytné následující kroky:

- 1) rozvíjet státní politiku v oblasti podpory projektového řízení a integrace Kazachstánu do světového systému řízení projektů;
- 2) zajistit vypracování národních norem, které odpovídají mezinárodním standardům;
- 3) rozvíjet akademické a odborné vzdělávání v oblasti řízení projektů;
- 4) vytvořit motivační systém pro projektové manažery k získání mezinárodní certifikace;
- 5) zavést do kvalifikované příručky pozic Ministerstva práce a sociálních věcí RK pozici projektového manažera.

3.2.5 Specifika sociálních projektů – pojem neziskových organizací

Z historie vývoje projektového řízení popsaného v kapitole 1 je zřejmé, že na počátku svého vzniku byl pojem „projekt“ považován za jeden z jevů úzce spojených s účelnou lidskou činností, jako jsou architektura a stavebnictví. Ve druhé polovině 20. století (Prihozhan, 2017) se však pohled na projekty rozšířil a začaly se rozvíjet sociální, ekonomické, vědecké a další projekty spojené se všemi sférami lidského a společenského života. Tak vznikl koncept sociálního projektu jako souboru vzájemně propojených, plánovaných a s přihlédnutím k omezeným zdrojům realizovaných činností k dosažení určitých společensky prospěšných cílů. Rozdíl oproti komerčnímu projektu spočívá pouze v tom, že cílem sociálního projektu je řešení sociálních problémů společnosti, nikoliv dosažení zisku.

V tomto případě se proces provádění činností zaměřených na dosažení sociálně smysluplného cíle v omezených časových, prostorových a zdrojových podmínkách nazývá sociální projektování (Mikhailova, 2015).

Dle Prihozhan (2017) má sociální projekt stejně jako každý jiný typ projektu své vlastní znaky: přítomnost jasného cíle, dostupnost zdroje, časový rámec a očekávané výsledky ve formě produktu nebo služby. Sociální projekt má také životní cyklus od prvotní myšlenky až po dosažení cílů projektu a shrnutí.

Některé směry sociálního projektování jsou poskytování sociálních, domácích, lékařských a psychologických služeb potřebným kategoriím obyvatelstva, pomoc při získání zaměstnání, další vzdělávání, prevence alkoholismu a závislostí, popularizace tělesné kultury a masového sportu a další.

Sociální projekty realizují především neziskové organizace. V souladu s mezinárodní praxí je nezisková organizace právnickou osobou, která nemá jako hlavní cíl vytvářet příjmy a rozdělovat výsledný příjem mezi účastníky (Legal Information Institute, 2022).

Jaký je přínos neziskových organizací pro ekonomiku států?

Podle Hyánka (2011) je dnes neziskový sektor světovým fenoménem. Stává se organickou součástí moderní společnosti, neziskové organizace nesměřují k cíli uspokojit zájmy a touhy svých členů, ale prospívají a uspokojují potřeby celé společnosti ve formě hodnot a služeb. Za zmínku také stojí, že neziskový sektor je významným zaměstnavatelem.

To potvrzují i mnohaleté studie občanské společnosti a neziskového sektoru, které provedl profesor Lester M. Salamon. Výzkum (Salamon, 2014) provedený ve 40 zemích světa ukázal, že neziskový sektor poskytuje 48,4 % plnohodnotných pracovních míst a poskytuje zaměstnanost 4,6 % ekonomicky aktivní populace. Přitom přínos neziskového sektoru pro ekonomiku v různých zemích se v Jižní Koreji pohybuje od 15,7 %, v USA do 1,5 %.

Kromě toho neziskový sektor doplňuje stát při realizaci části jeho sociálních funkcí, jako je právní činnost, rozvoj lidského kapitálu, sociální politika státu, realizace národních zájmů na mezinárodní úrovni. Výzkumy také ukazují (Centr podderzhki grazhdanskikh iniciativ, 2017), že v zemích s rozvinutou demokracií dochází k aktivnímu hospodářskému růstu v oblastech, kde je aktivní činnost neziskového sektoru, tedy občanské společnosti. Občanské iniciativy umožňují vytvořit nikoli „formální“ demokracii, ale skutečnou, založenou na občanské angažovanosti.

Dle Dontsova (2017) je v Kazachstánu neziskový sektor stále ve fázi počátečního rozvoje. Státní a neziskový sektor se stále snaží pochopit potřebu neustálé a rozsáhlé interakce. Rozvoji neziskového sektoru v Kazachstánu brání takové důvody, jako jsou nedůvěra ostatních sektorů, nedostatečně rozvinutý legislativní rámec pro regulaci vzájemných vztahů všech stran a co je nejdůležitější – nedostatečná úroveň profesionality a nízká důvěryhodnost neziskového sektoru.

Podle výzkumu nadace Soros (Gusarova, 2016) je v Kazachstánu registrováno 27 000 neziskových organizací, ale pouze 8 400 z nich je aktivních. Důvodem je skutečnost, že mnoho neziskových organizací vzniká na základě určité grantové nebo státní sociální objednávky, po jejímž ukončení končí i jejich činnost. Z různých zdrojů financování je každoročně realizováno přibližně 14 000 projektů.

Dle Shabdenovy (2017) jsou hlavními zdroji financování neziskových organizací a sociálních projektů v Kazachstánu státní sociální objednávky (prostředky přidělené ze státního rozpočtu), granty zahraničních a místních dárců (OSN, agentura USA pro mezinárodní rozvoj – USAID, nadace Eurasie ve střední Asii – THEATSA, velvyslanectví, Světová banka, UNICEF), firemní charitativní a sponzorská pomoc, členské příspěvky, dary od jednotlivců, granty a prémie.

Podle průzkumu mezi neziskovými organizacemi v Kazachstánu, který byl proveden v roce 2017, jsou hlavními zdroji financování sociálních projektů státní rozpočet (62 % respondentů) a granty mezinárodních/zahraněních organizací (45 % respondentů).

Současne zaměstnanci státních orgánů, kteří spolupracují s neziskovými organizacemi, zaznamenávají řadu problémů:

- nestandardní plnění projektů neziskovými organizacemi, systematické porušování smluvních podmínek;
- neochota neziskových organizací zveřejňovat údaje o svých aktivitách;
- problém s nestabilitou mnoha neziskových organizací;
- slabá materiální a technická základna;
- nízká kvalifikace zaměstnanců neziskových organizací: neschopnost vytvořit projektovou dokumentaci a v budoucnu kvalitně dokončit projekt (Dontsov, 2017).

Lze tedy konstatovat, že sociální projekty jsou v životě společnosti stejně významné jako komerční. Neziskové organizace, které realizují sociální projekty ve vyspělých zemích, významně přispívají k ekonomice, jsou zaměstnavatelem pro obyvatelstvo a hnací silou rozvoje demokracie ve společnosti. Přitom v Kazachstánu, který je součástí stredoasijského regionu a Společenství nezávislých států, není neziskový sektor rozvinutý kvůli mnoha problematickým otázkám, z nichž jednou je nízká úroveň odborné kvalifikace. To brání efektivnímu využívání veřejných prostředků – hlavního zdroje financování sociálních projektů, ale také získávání finančních prostředků zahraničních sponzorů kvůli neschopnosti správně využívat prostředky a dosáhnout stanovených cílů. V tomto ohledu by bylo správným rozhodnutím vyškolit odborníky neziskových organizací v dovednostech projektového řízení, zvýšit jejich kvalifikaci v této oblasti, zvýšit počet odborníků s odbornými znalostmi a certifikacemi schopných kvalitně komunikovat se státem a zahraničními sponzory.

4 Vlastní práce

Praktická část diplomové práce se skládá ze dvou částí, jejichž společným cílem je stanovení míry prevalence certifikace mezi projektovými manažery neziskového sociálního sektoru Republiky Kazachstán a příčin prevalence či chybějící certifikace. Výsledkem praktické části práce s využitím dvou typů výzkumu (kvantitativního a kvalitativního) tak bude stanovení názoru kazašských projektových manažerů v neziskovém sociálním sektoru na certifikaci. První část je realizována formou on-line průzkumu mezi projektovými manažery, druhá část formou hloubkových rozhovorů s odborníky v dané oblasti.

4.1 Volba metody výzkumu a sběru dat

Americký sociolog D. Morgan je autorem knihy o výzkumném designu ve smíšeném výzkumu, jeho formách a kognitivních schopnostech (Morgan, 2013). Poznává, že smíšené výzkumy nabízejí tři možnosti integrace výsledků kvalitativních a kvantitativních metod. První – „možnost protínajících se dat“ (convergent) umožňuje porovnávat výsledky různých metod odpovídajících na stejnou otázku. Druhá – možnost „dodatečného pokrytí“ (additional coverage) nabízí dosažení různých výzkumných úkolů různými metodami. Třetí možnost – princip „sekvenčních příspěvků“ (sequential contributions) umožňuje vytvořit řetězec kontinuity mezi daty: výsledky jedné metody budou sloužit jako data pro „přihlášení“ k další metodě. Podle Morgana (2013) je to třetí možnost, která je nejproduktivnějším přístupem k integraci výsledků kvalitativního a kvantitativního výzkumu. V diplomové práci se tedy uplatňuje právě tato možnost. Kvantitativní průzkum umožňuje zjistit, zda je mezi projektovými manažery neziskového sociálního sektoru v Republice Kazachstán rozšířena certifikace. V závislosti na výsledcích tohoto průzkumu je vytvořen dotazník pro hloubkový rozhovor, který zjišťuje příčiny prevalence nebo chybějící certifikace.

Podle Morgana (2013) použití smíšené metody v sociologické studii umožňuje:

- rozšířit možnosti kvalitativního výzkumu založeného na kvantitativním výzkumu;
- vyřešit průzkumný úkol – najít vysvětlení výsledků kvantitativního výzkumu provedením kvalitativního výzkumu;
- vyřešit analytický úkol – vytvořit hlubší pochopení struktury zdrojových dat;

- vyřešit ilustrativní úkol – prokázat důvody pro kvantitativní výsledky – jak a proč byly takové výsledky získány.

Z dostupných online nástrojů pro vytvoření dotazníku byl vybrán nástroj Google Forms s ohledem na následující výhody:

- snadné vytváření dotazníků: možnost vybrat otázky různých typů, změnit jejich konzistenci;
- široké možnosti při výběru barev, písem pro vizuální přitažlivost průzkumu;
- automatické shrnutí a analýza odpovědí: grafy vytvořené jako výsledky průzkumů jsou aktualizovány v reálném čase;
- bezpečnost, dodržování požadavků na soukromí uživatelů, šifrování při přenosu a ukládání dat.

Dotazník pro dotazníkové šetření obsahuje 24 otázek včetně otevřených a uzavřených otázek s možnostmi odpovědí. V souvislosti s úsporou času, pohodlím respondentů a v souvislosti s dalším prováděním hloubkových rozhovorů se většinou používají uzavřené otázky. Testováním bylo zjištěno, že průměrná doba vyplnění dotazníku je mezi 5 a 10 minutami. Každý respondent potvrdí souhlas s účastí a s následným použitím získaných údajů v diplomové práci.

Pro hloubkové rozhovory byly použity nástroje Google Meet a Zoom v závislosti na výběru respondenta, protože oba nástroje:

- umožňují provádět rozhovory ve formátu video konverzace;
- jsou zdarma;
- umožňují nahrávat rozhovory a uložit je pro další dešifrování a analýzu.

Délka hloubkových rozhovorů nebyla kvůli vysoké vytíženosti respondentů delší než 30–35 minut. Každý respondent potvrdil souhlas s účastí a s následným použitím získaných údajů v diplomové práci.

4.2 Stanovení hypotéz a odborných tvrzení

Pro vyhodnocení analýzy byly stanoveny výzkumné hypotézy a odborná tvrzení kvantitativního a kvalitativního výzkumu.

Pro jejich stanovení byly použity informace získané během přípravy teoretické části práce, a to:

- Kapitola 3.2.4. diplomové práce – první kroky k šíření praktik a metod projektového řízení v Republice Kazachstán byly provedeny v roce 2008, to znamená, že tato oblast je pro kazašské odborníky relativně nová.
- V Kazachstánu chybí podrobný národní standard a technika na rozdíl například od Velké Británie a USA.
- Normy pro řízení projektů přijaté v Kazachstánu neobsahují podrobnosti, neexistuje jasný postup pro vymezení fází projektu, nejsou k dispozici přístupy k určení ekonomického zdůvodnění, hranice etap, řízení výjimek, plánování výsledků.
- Kazašští odborníci poukazují i na další skutečnosti, které omezují další rozvoj projektového managementu v Republice Kazachstán: nedostatek specializované profese (projektového manažera) a omezený počet certifikovaných projektových manažerů, nedostatečný počet certifikovaných učitelů, kteří jsou schopni poskytnout školení o moderních technologiích řízení projektů na všech úrovních vzdělávání, a také nedostatek řádného zájmu o projektové řízení ze strany státu. Tyto faktory vedou k tomu, že většina organizací ve svých aktivitách prakticky nepoužívá projektové řízení.
- V Kazachstánu je neziskový sektor stále ve fázi počátečního rozvoje. Rozvoji neziskového sektoru v Kazachstánu brání takové důvody, jako je nedůvěra ostatních sektorů, nedostatečně rozvinutý legislativní rámec pro regulaci vzájemných vztahů všech stran a co je nejdůležitější – nedostatečná úroveň profesionality a nízká důvěryhodnost neziskového sektoru. Kromě toho současně zaměstnanci státních orgánů, kteří spolupracují s neziskovými organizacemi, zaznamenávají řadu problémů: nestandardní plnění projektů neziskovými organizacemi, systematické porušování smluvních podmínek, neochota neziskových organizací zveřejňovat údaje o svých aktivitách, problém s nestabilitou mnoha neziskových organizací, slabá materiální a technická základna, nízká kvalifikace zaměstnanců neziskových organizací: neschopnost vytvořit projektovou dokumentaci a v budoucnu kvalitně dokončit projekt.

Kromě toho byla pro stanovení hypotéz použita i vlastní desetiletá zkušenost autorky v neziskových organizacích na pozici projektového manažera jak ze strany zákazníka,

tak ze strany dodavatele. Díky zkušenostem s mezinárodními a národními sponzory a největšími neziskovými organizacemi byly vytvořeny vlastní závěry:

- příjmy projektových manažerů v neziskovém sociálním sektoru jsou relativně nízké ve srovnání s vyspělými zeměmi;
- hektický pracovní den (bez příplatku) neumožňuje věnovat čas dalším školením a zvyšování kvalifikace;
- nedostatek motivace ze strany zaměstnavatelů (vyšší mzdy v případě získání certifikace, náhrady nákladů na získání certifikace) nepřesvědčuje zaměstnance o nutnosti zvýšení úrovně vlastní kvalifikace.

Tyto zkušenosti a studium informací při přípravě teoretické části diplomové práce umožňuje následující hypotézy a odborná tvrzení:

- H_{01} : *Certifikace mezi projektovými manažery neziskového sociálního sektoru v Kazachstánu není běžná.*
- H_{A1} : *Certifikace mezi projektovými manažery neziskového sociálního sektoru v Kazachstánu je běžná.*

Ověření této hypotézy se provádí na základě výsledků kvantitativního výzkumu.

- H_{02} : *Mezi hlavními důvody nepopularity certifikace mezi kazašskými projektovými manažery neziskového sociálního sektoru nepatří nízké příjmy a neschopnost platit za absolvování certifikace, nedostatek času na přípravu kvůli vysoké zátěži a nedostatek motivace ze strany zaměstnavatele.*
- H_{A2} : *Hlavními důvody nepopularity certifikace mezi kazašskými projektovými manažery neziskového sociálního sektoru jsou: nízké příjmy a neschopnost platit za absolvování certifikace, nedostatek času na přípravu kvůli vysoké zátěži a nedostatek motivace ze strany zaměstnavatele. Ověření této hypotézy se provádí na základě výsledků kvalitativního výzkumu.*
- T_1 : *Kazašští projektoví manažeři v neziskovém sociálním sektoru zvyšují svou kvalifikaci přímo v praxi.*
- T_2 : *Kazašští projektoví manažeři v neziskovém sociálním sektoru se domnívají, že mít certifikaci není v projektovém řízení důležitou podmínkou.*
- T_3 : *Kazašští projektoví manažeři v neziskovém sociálním sektoru by rádi získali certifikaci v projektovém řízení, pokud by za to zaplatil stát či zaměstnavatel.*

4.3 Organizace kvantitativního výzkumu

4.3.1 Struktura a distribuce dotazníků

Dotazník je zaměřen výhradně na projektové manažery v oblasti řízení sociálních projektů. Data v rámci kvantitativního výzkumu byla získána zasláním dotazníku na e-mailové adresy projektových manažerů shromážděných při práci v projektu „Akademie neziskových organizací“. Projekt „Akademie neziskových organizací“ byl realizován v roce 2021 a zahrnoval bezplatné školení projektových manažerů zaměstnaných v neziskovém sociálním sektoru na různá témata: sociální projektování, finanční a právní gramotnost, informační technologie, fundraising a marketing.

V roce 2021 byla ve spolupráci s největšími neziskovými organizacemi vytvořena databáze 5 000 kontaktních údajů projektových manažerů, avšak pouze 16 % respondentů vyjádřilo vůli účastnit se školení. Tímto způsobem bylo v procesu realizace projektu vyškolen v těchto oblastech 811 odborníků v oblasti řízení sociálních projektů. V rámci diplomové práce byl dotazník rozeslán 811 osobám jako aktivním projektovým manažerům z neziskové sféry, kteří se podílejí na zvyšování kvalifikace a vzdělávání.

V úvodu dotazníku a v průvodním dopise je uveden účel dotazníku a cílová skupina, čas potřebný k vyplnění dotazníku a závazek anonymity účasti v tomto průzkumu. Samostatnou otázkou je souhlas s účastí v průzkumu a s dalším využitím údajů pro přípravu diplomové práce. Dotazník byl pro pohodlí respondentů, kteří více ovládají kazašský jazyk, do tohoto jazyka přeložen.

Dotazník se skládá z 24 otázek:

- 1. až 3. otázka: sociální a demografická situace respondenta (pohlaví, věk, region);
- 4. až 5. otázka: vzdělání respondenta;
- 6. až 10. otázka: pracovní zkušenosti a mzdy (pracovní zkušenosti, směr práce, pracovní vytížení, pracovní podmínky, příjmy z řízení projektů);
- 11. až 14. otázka: kvalifikace v oblasti řízení projektů (zvyšování kvalifikace, použité nástroje, problémy);
- 15. až 24. otázka: certifikace v projektovém řízení (informování, popularita, ambice, omezení).

Výběrový soubor je složen z 204 respondentů, viz následující tabulka 2.

Tabulka 2: Výpočet výběrového souboru

Indikátor		Vysvětlení ve vztahu k výzkumu	Hodnota
Z	Koeficient závisí na zvolené míře jistoty	Míra jistoty je 95 %. To odpovídá hodnotě $Z = 1,96$.	1,96
N	Základní soubor	V Kazachstánu je registrováno 27 000 neziskových organizací, ale pouze 8 400 z nich je aktivních.	8 400
p	Podíl respondentů s přítomností zkoumaného znaku	Do vzdělávání projektových manažerů se v roce 2021 zapojilo 811 respondentů.	0,097
q	Podíl respondentů, u nichž se zkoumaný znak nevyskytuje	$1 - p$	0,903
Δ	Chyba při vzorkování	Přijatá přípustná chyba 4 %.	4 %
n	Výběrový soubor	$n = \frac{\frac{Z^2 pq}{\Delta^2}}{1 + \frac{\Delta^2}{N}}$	204

Zdroj: vlastní zpracování, Scanmarket.ru (2022)

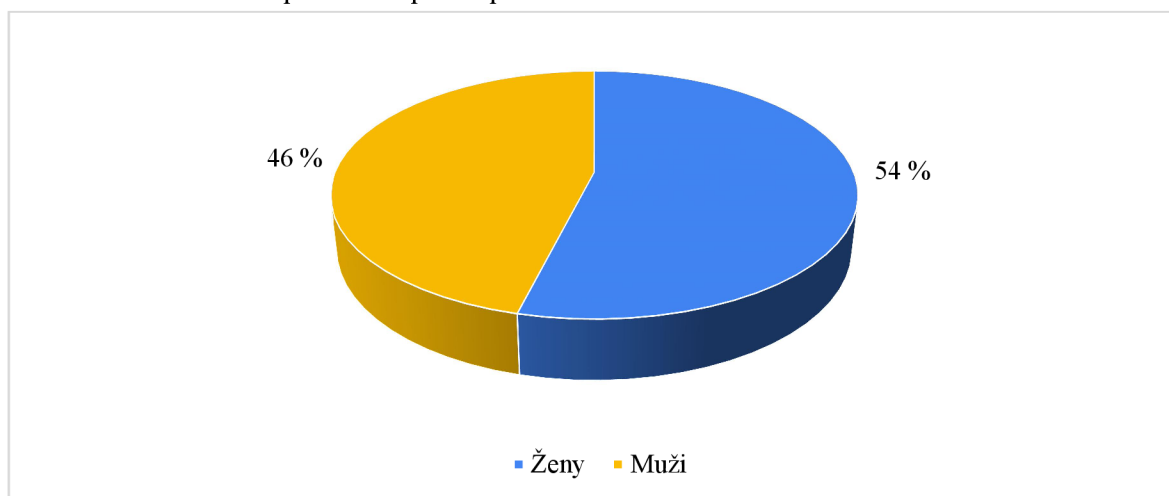
Dotazníkové šetření se uskutečnilo v období od dubna do července 2022. Do šetření se zapojilo 217 projektových manažerů z neziskového sociálního sektoru. Celková návratnost dotazníků tak činila 27 %.

4.3.2 Výsledky kvantitativního výzkumu

Data byla analyzována pomocí programu Microsoft Excel. Detailní struktura dotazníku s jednotlivými otázkami a odpověďmi je uvedena v příloze práce. Ve výzkumu bylo přijato všech 217 přijatých odpovědí, protože všichni respondenti zaslali souhlas s dotazníkem a všichni respondenti jsou podle poštovní databáze projektovými manažery v neziskovém sociálním sektoru v Kazachstánu.

Celkem se výzkumu zúčastnilo 217 respondentů. Z toho 54 % žen a 46 % mužů.

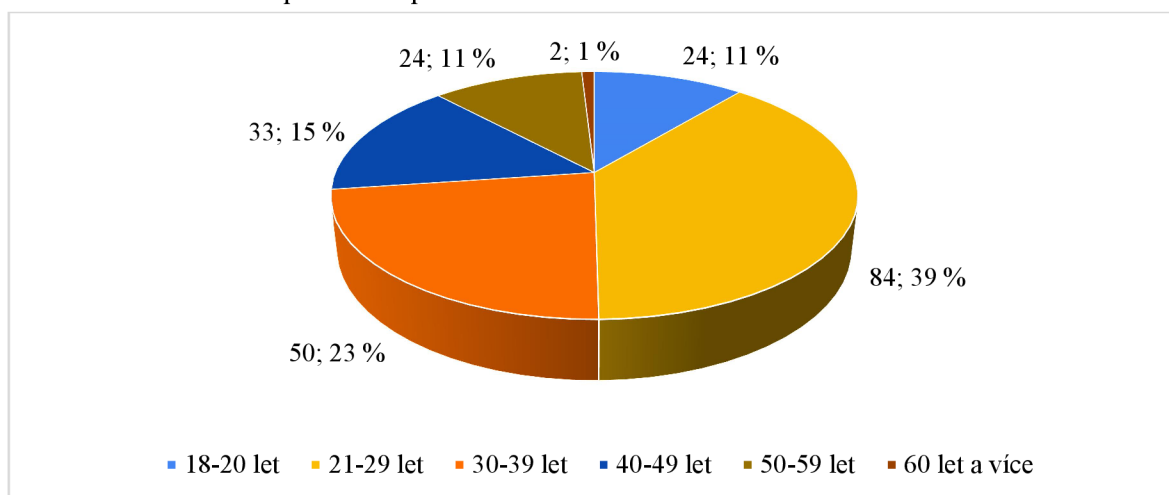
Graf 1: Rozdělení respondentů podle pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

Nejpočetnější skupinou jsou respondenti ve věku 21 až 29 let – 39 % a 23 % ve věku 30 až 39 let. Je však třeba poznamenat, že výzkumu se zúčastnili odborníci ze všech věkových skupin: od 18 do 20 let a od 50 do 59 let, respektive 11 %, od 40 do 49 let – 15 % a 1 % respondentů ve věku 60 let a více. Tyto výsledky umožňují dále vyvodit závěry o všech věkových kategoriích projektových manažerů v neziskové sociální sféře v Kazachstánu.

Graf 2: Rozdělení respondentů podle věku

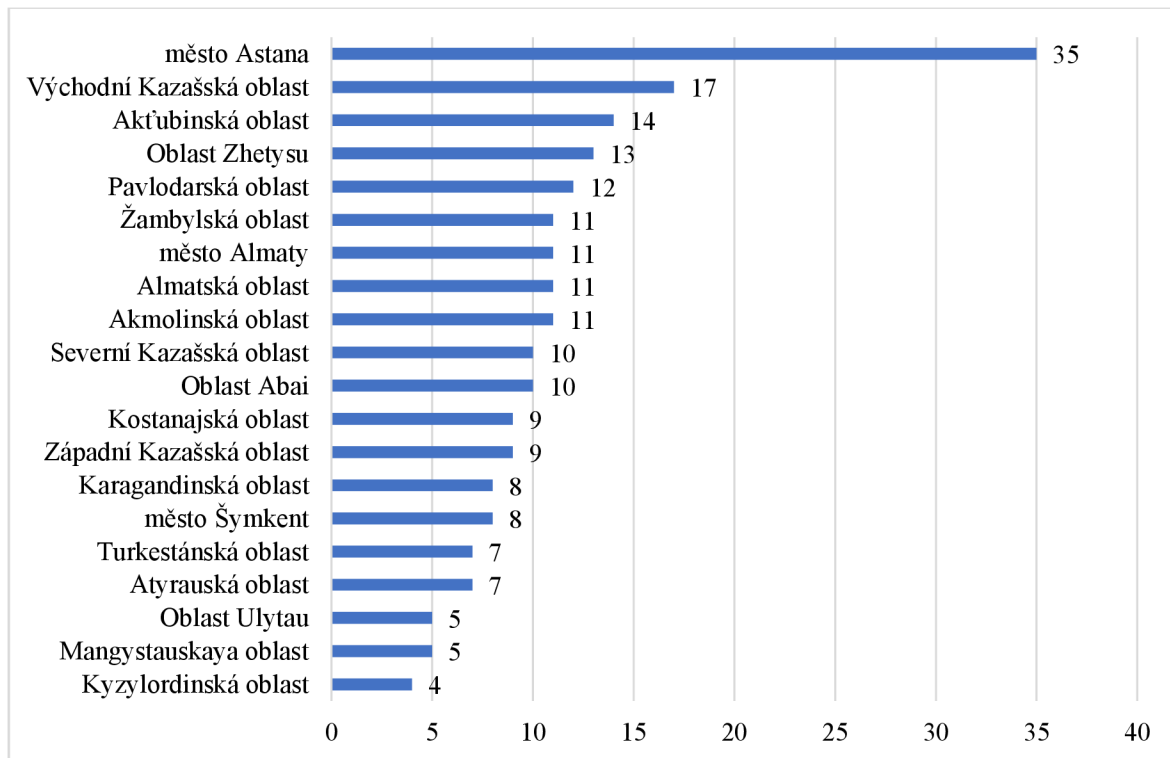


Zdroj: vlastní zpracování

Podle správního rozdělení je v Republice Kazachstán 17 oblastí a 3 města republikového významu. Dotazníku se zúčastnili odborníci ze všech 20 regionů, což umožňuje dále vyvodit závěry o situaci v celém Kazachstánu. Nejvíce respondentů žije

ve městě Astana – hlavním městě Republiky Kazachstán. Ostatní respondenti jsou rozděleni podle místa bydliště přibližně stejně – 4 až 17 respondentů v každé oblasti.

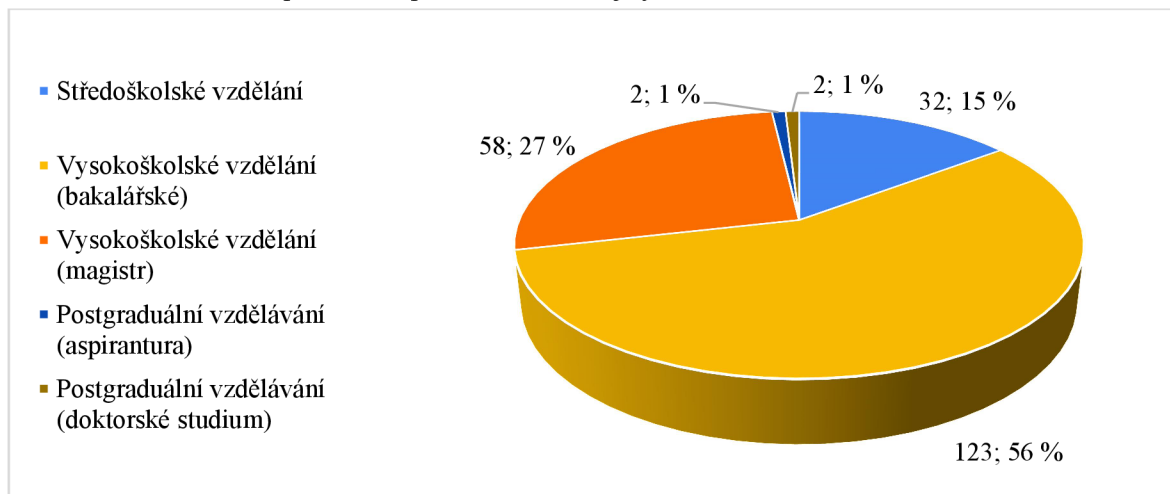
Graf 3: Rozdělení respondentů podle místa bydliště



Zdroj: vlastní zpracování

Průzkumu se zúčastnili respondenti s různým stupněm vzdělání, nejpočetnější jsou bakaláři (57 %) a magistři (27 %). Je třeba poznamenat, že 32 % respondentů nemá vysokoškolské vzdělání, většina z nich jsou respondenti ve věku 18 až 29 let. 2 % dotázaných respondentů má postgraduální a doktorský titul.

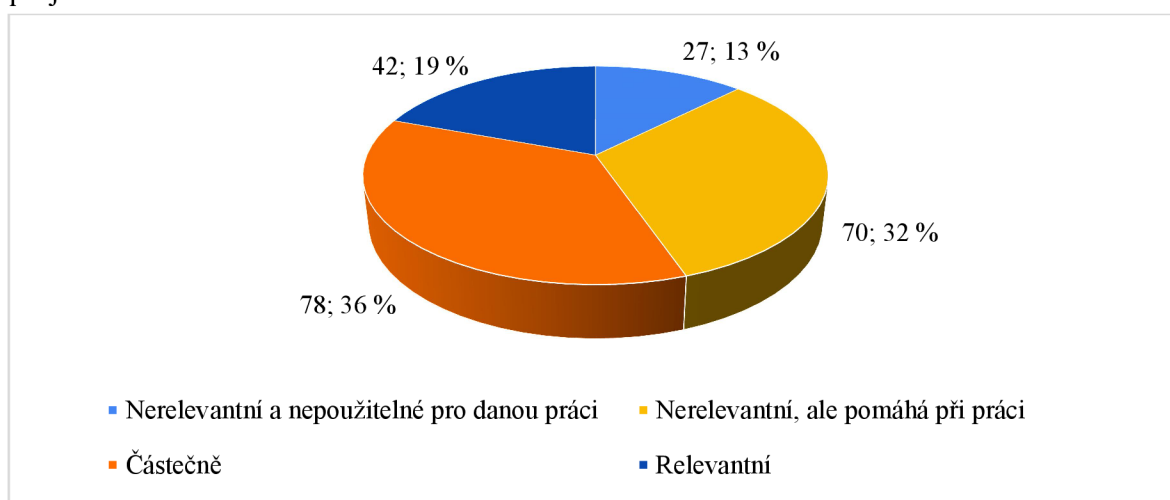
Graf 4: Rozdělení respondentů podle úrovně nejvyššího dokončeného vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

Dále byla položena otázka: „Je vaše vzdělání a specializace relevantní pro řízení projektů?“, aby bylo možné zjistit, jak získané vzdělání a specializace pomáhají respondentům v projektovém řízení. Bylo zjištěno, že pouze 19 % projektových manažerů v neziskovém sociálním sektoru pracuje podle vystudovaného oboru. Specializace 36 % projektových manažerů částečně odpovídá zvolené profesi, 32 % využívá při výuce znalostí ze své práce projektového manažera. 13 % však nepracuje ve své specializaci a nemůže uplatnit získané znalosti v práci.

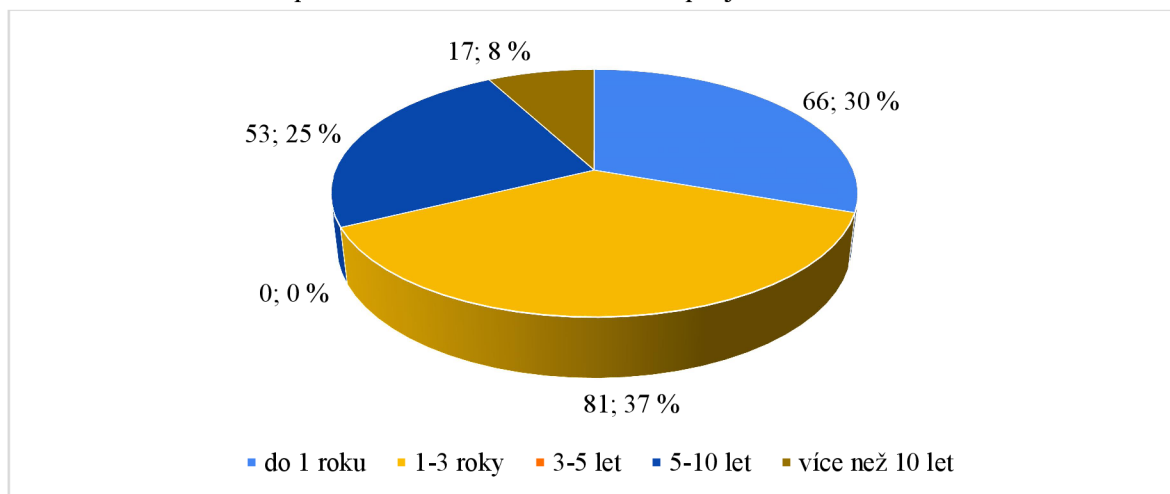
Graf 5: Struktura odpovědí na otázku: „Je vaše vzdělání a specializace relevantní pro řízení projektů?“



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka zjišťovala zkušenosti respondentů s řízením projektů. Celkem 37 % respondentů má 1 až 3 roky praxe, 30 % má méně než rok praxe, 24 % má 3 až 10 let praxe a 8 % má více než 10 let praxe.

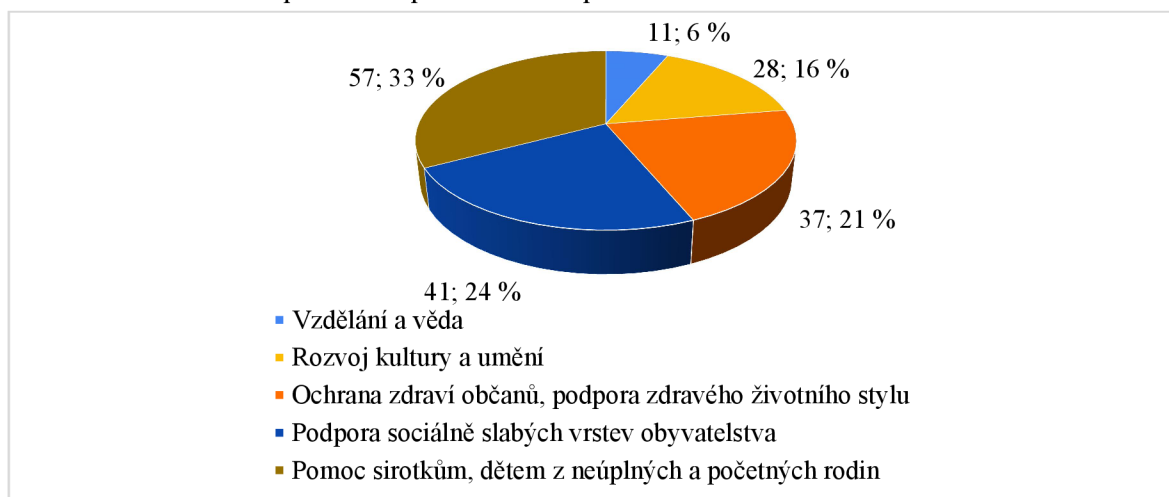
Graf 6: Zkušenosti respondentů s řízením sociálních projektů



Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků odpovědí na další otázku: „V jakých společensky významných oblastech jste jako projektový manažer působil/a?“, vyplynulo, že nejoblíbenějšími oblastmi jsou pro respondenty pomoc sirotkům, dětem z neúplných a vícečetných rodin, podpora sociálně slabých skupin obyvatel, ochrana zdraví občanů, podpora zdravého životního stylu, rozvoj kultury a umění, vzdělání a věda.

Graf 7: Rozdělení respondentů podle oblasti práce

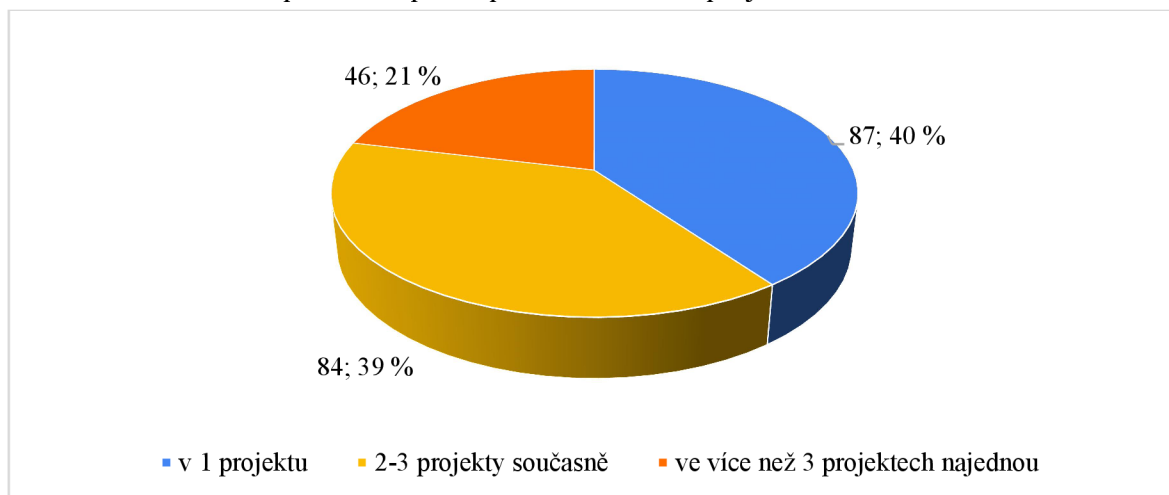


Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti byli v dotazníku požádáni, aby si vybrali z 15 společensky významných oblastí, ale graf 7 obsahuje pouze pět nejoblíbenějších.

K určení úrovně vytíženosti projektových manažerů v neziskovém sociálním sektoru byla položena otázka na počet projektů, které respondenti v současné době vedou. Podle odpovědí 40 % respondentů řídí jeden projekt, ale většina (konkrétně 60 %) pracuje ve 2–3 projektech současně nebo ve více než 3 projektech současně.

Graf 8: Rozdělení respondentů podle počtu sociálních projektů



Zdroj: vlastní zpracování

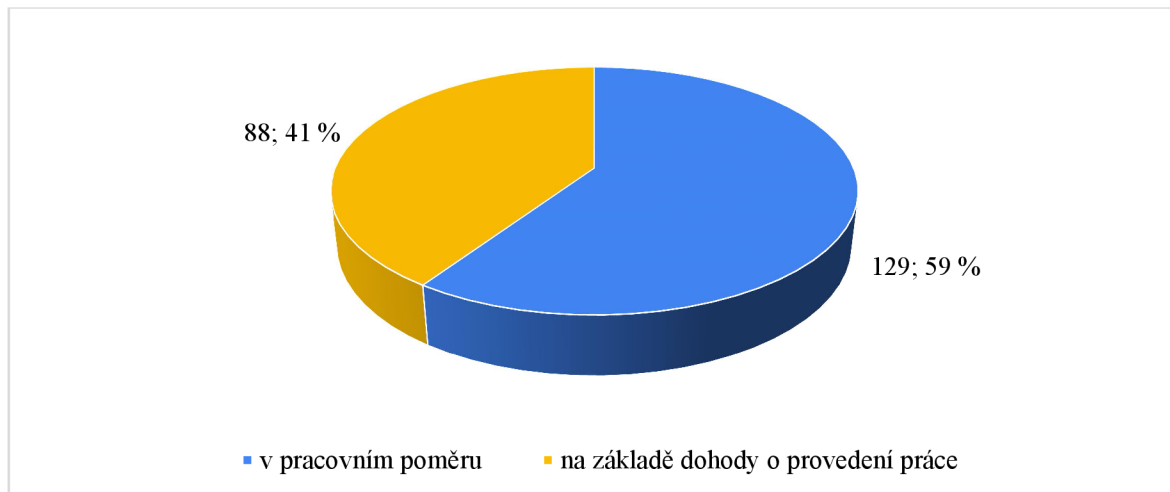
V Kazachstánu existují dvě formy zaměstnání: v pracovním poměru nebo na základě dohody o provedení práce. Většina projektových manažerů, a to 59 %, jsou zaměstnanci v pracovním poměru na plný úvazek, ale poměrně velké procento, a to 41 % respondentů, pracuje na základě dohody o provedení práce.

To může být způsobeno skutečností, že schválení rozpočtu a příprava potřebných dokumentů v grantových organizacích trvá poměrně dlouhou dobu, obvykle od prosince předchozího roku do března příštího roku. Neziskové organizace tak před získáním dotace mohou být bez finančních zdrojů pro uhrazení mezd zaměstnanců.

V tomto ohledu je pro neziskové organizace výhodnější zaměstnat projektové manažery na základě dohody o provedení práce po dobu celé realizace projektu. Samozřejmě to má vliv i na fluktuaci zaměstnanců, změnu profese ze strany projektových manažerů, přechod do komerční sféry, profesní vyhoření a nedostatek motivace a prostředků pro zvyšování kvalifikace a vzdělávání.

Je třeba poznamenat, že průzkumu se zúčastnili projektoví manažeři z obou kategorií formy zaměstnání, což umožní vyvodit závěry, jak právě to ovlivňuje motivaci projektových manažerů ke zvýšení vlastní kvalifikace a získání certifikace.

Graf 9: Rozdělení respondentů podle formy zaměstnání

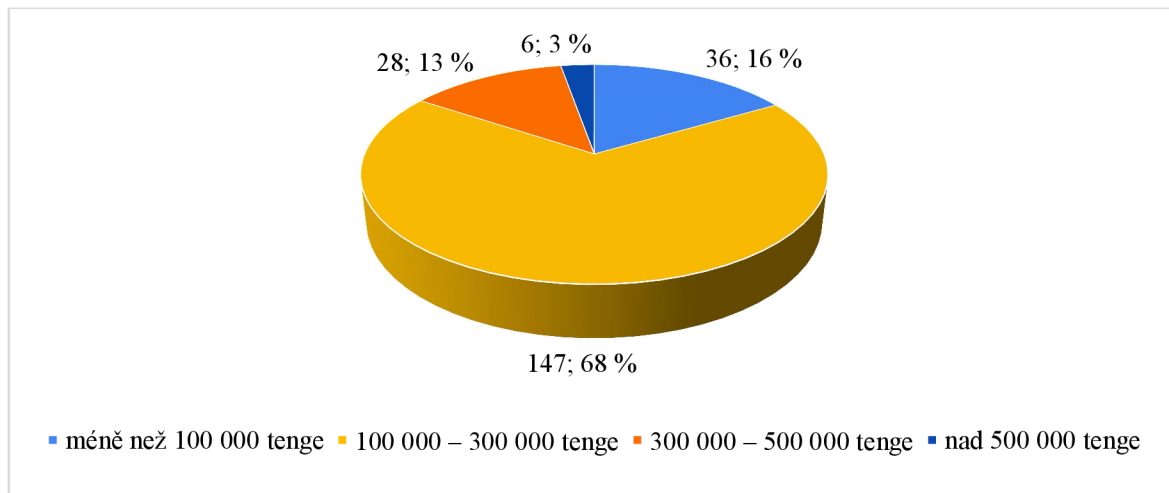


Zdroj: vlastní zpracování

Podle obdržených odpovědí na otázku o úrovni příjmů respondentů z projektového řízení byl zjištěn poměrně pesimistický obraz. 68 % respondentů vydělává měsíčně mezi 100 000 a 300 000 tenge (to je zhruba 5 300 korun až 15 900 korun měsíčně), což je v porovnání s projektovými manažery ve vyspělých zemích nízký příjem. Mělo by také být uvedeno, že 16 % respondentů vydělává z projektové činnosti méně než 5 300 korun měsíčně. Celkem 13 % respondentů dosahuje měsíčního příjmu, který je relativně

dostatečný k uspokojení základních potřeb – od 15 900 korun do 26 500 korun, a jen 6 % si vydělá více než 26 500 korun měsíčně.

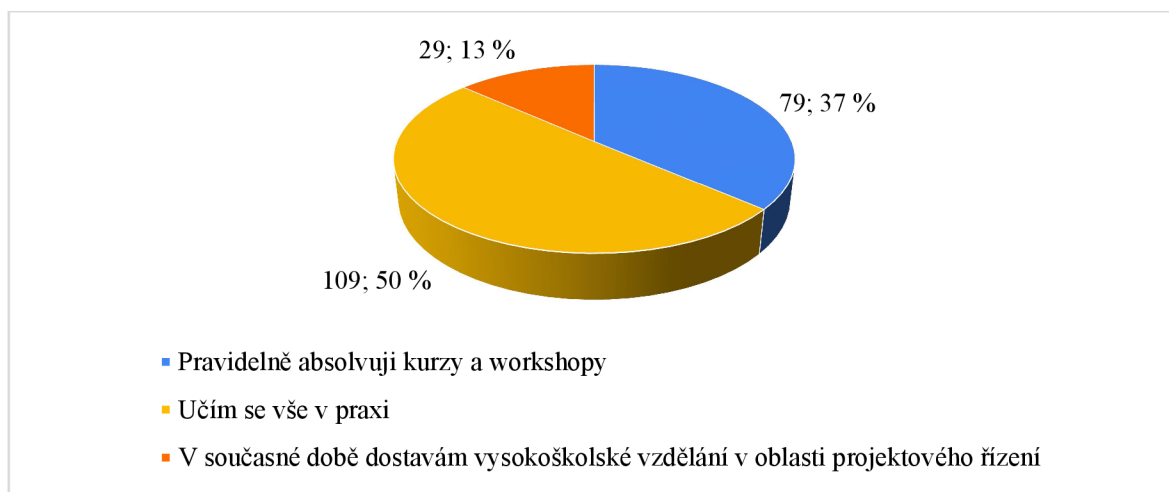
Graf 10: Rozdělení respondentů podle měsíčního příjmu z projektového řízení



Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedená situace s nízkými příjmy v neziskovém společenském sektoru v Kazachstánu a v souvislosti s vysokou pracovní zátěží (řízení projektů 2–3 a více současně) vysvětluje, proč se 50 % respondentů učí vše v praxi, a tím zvyšuje úroveň svých kompetencí, 37 % pravidelně absolvuje kurzy zvyšování kvalifikace a 13 % v současné době usiluje o vysokoškolské vzdělání v oblasti projektového řízení.

Graf 11: Struktura odpovědí na otázku: „Jak si zvyšujete kvalifikaci v projektovém řízení?“

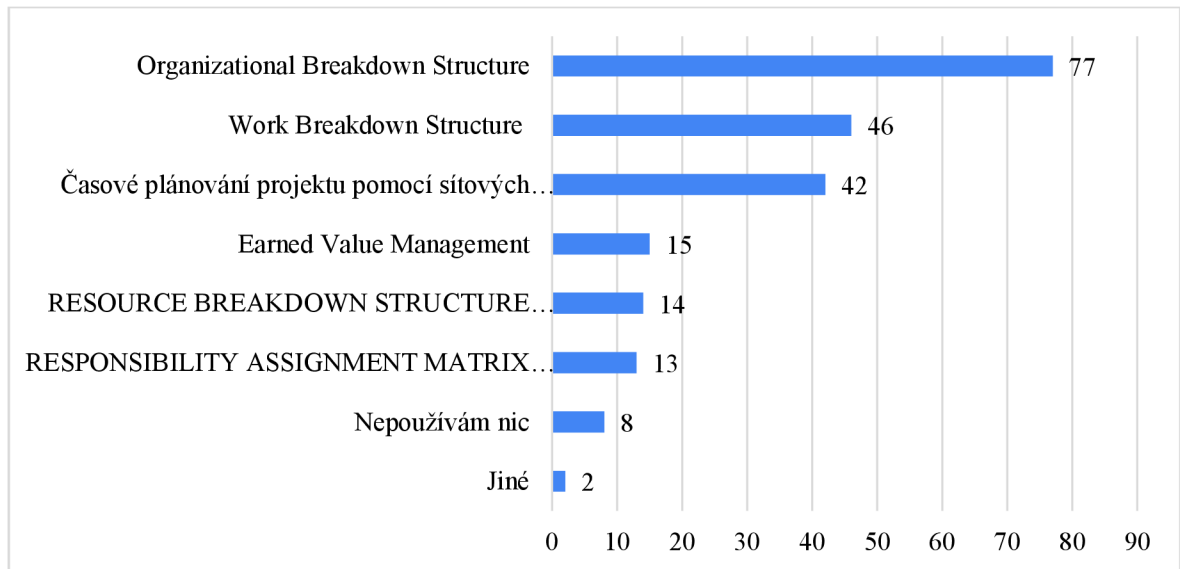


Zdroj: vlastní zpracování

Další blok otázek se týkal konkrétně projektového řízení a použitých metod a nástrojů. 35 % respondentů používá v práci Organizational Breakdown Structure, 21 % Work Breakdown Structure, 19 % používá Časové plánování projektu pomocí

síťových diagramů (CPM, PERT, GERT, MPM). Respondentům byla nabídnuta možnost napsat svou odpověď, což vedlo k zjištění, že 10 respondentů není obeznámeno se seznamem uvedených nástrojů.

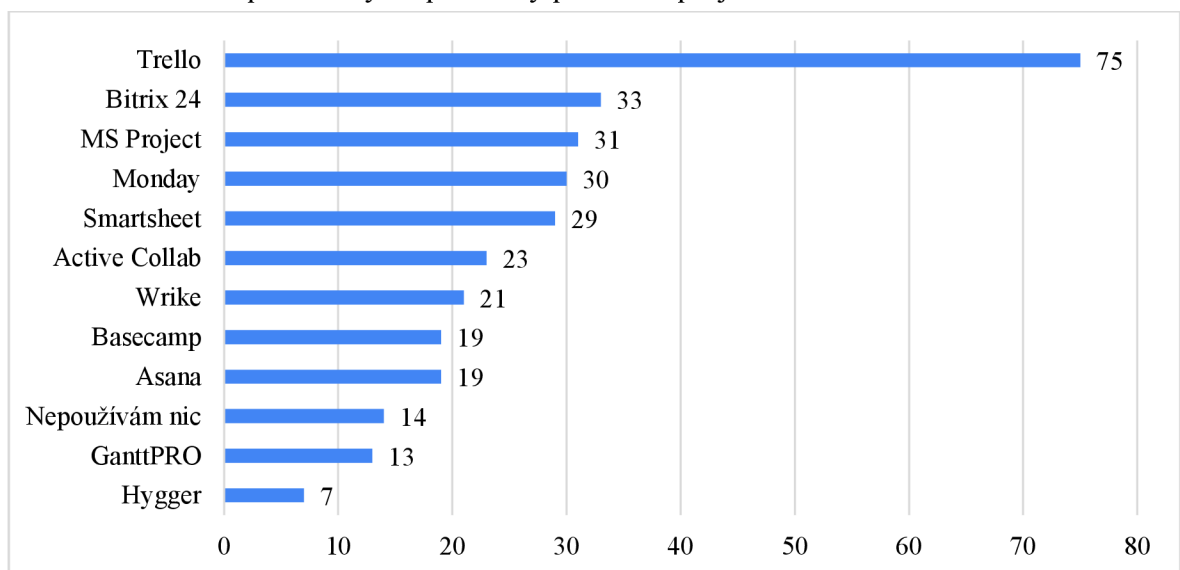
Graf 12: Struktura odpovědí na otázku: „Jaké nástroje používáte při řízení projektů?“



Zdroj: vlastní zpracování

Nejpopulárnějším softwarem používaným projektovými manažery v neziskovém sociálním sektoru je: Trello – 24 % respondentů jej používá při řízení projektů, 11 % používá Bitrix, 24,10 % MS Project a Monday, 9 % používá Smartsheet. Ostatní nástroje ze seznamu jsou méně populární, ovšem je třeba poznamenat, že 14 respondentů vůbec nepoužívá software při řízení projektu.

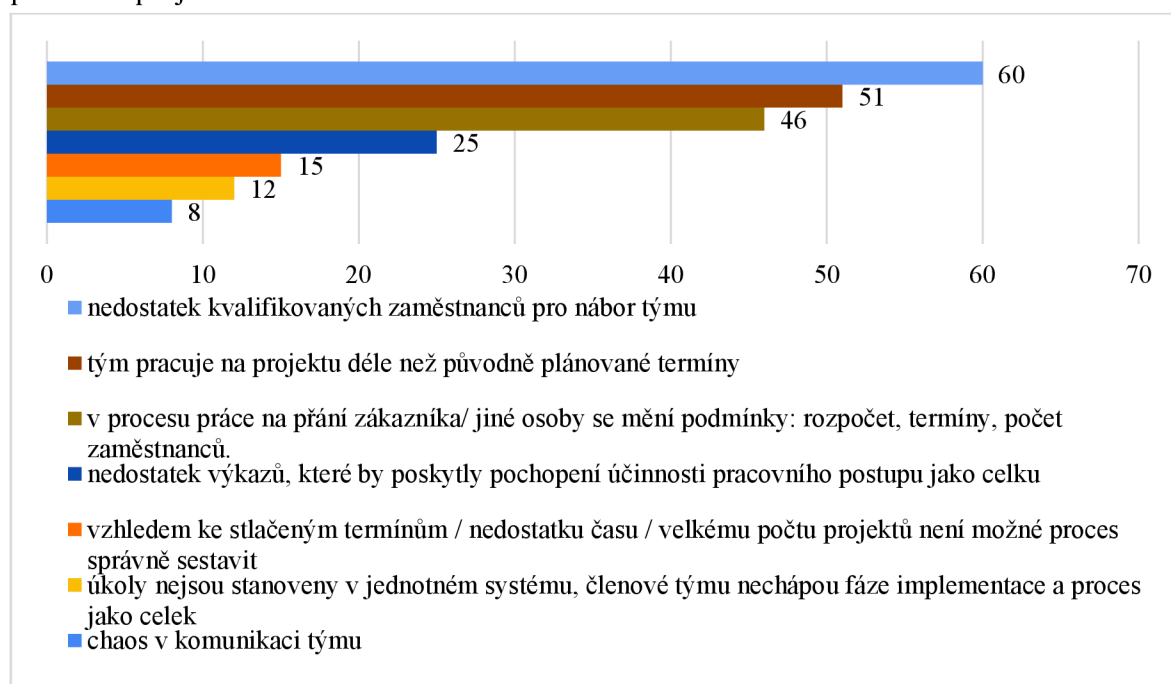
Graf 13: Software používaný respondenty při řízení projektů



Zdroj: vlastní zpracování

Využívání nástrojů projektového řízení, využívání softwarových služeb v práci, snaha vzdělávat se a zvyšovat úroveň vlastní kvalifikace je jedním z důkazů o kompetenci odborníků. Odpovědi na předchozí otázky jsou důvodem, proč 28 % projektových manažerů čelí nejčastěji nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců pro tým, 24 % uvádí, že tým nedodrží stanovené termíny realizace projektu. Kromě toho 21 % respondentů čelí neustálým změnám podmínek realizace projektu ze strany zákazníka a 12 % poukazuje na nedostatek výkazů, které by poskytly pochopení účinnosti pracovního postupu jako celku. Ostatní problémy, jako jsou chaos v komunikaci, nedorozumění členů týmu a vysoká vytíženost projektů, jsou mezi respondenty méně časté.

Graf 14: Struktura odpovědí na otázku: „S jakými problémy se nejčastěji setkáváte při řízení projektů?“

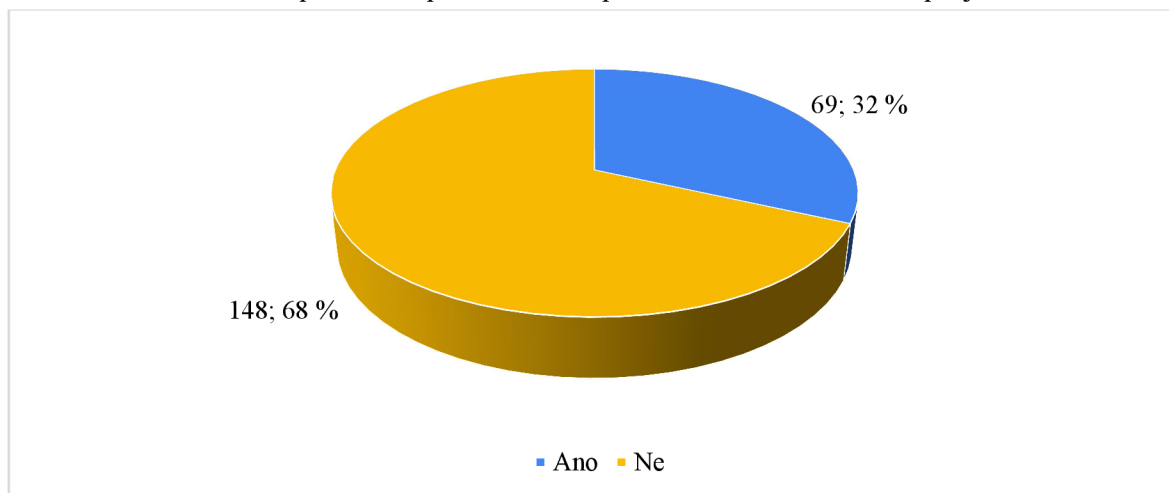


Zdroj: vlastní zpracování

Další blok se týká zjištění úrovně prevalence certifikace mezi projektovými manažery neziskového sociálního sektoru v Kazachstánu a jejich pohledu na certifikaci.

O certifikaci v projektovém řízení slyšelo jen 32 % respondentů, respektive 68 % není informováno o možnosti získat mezinárodní certifikaci.

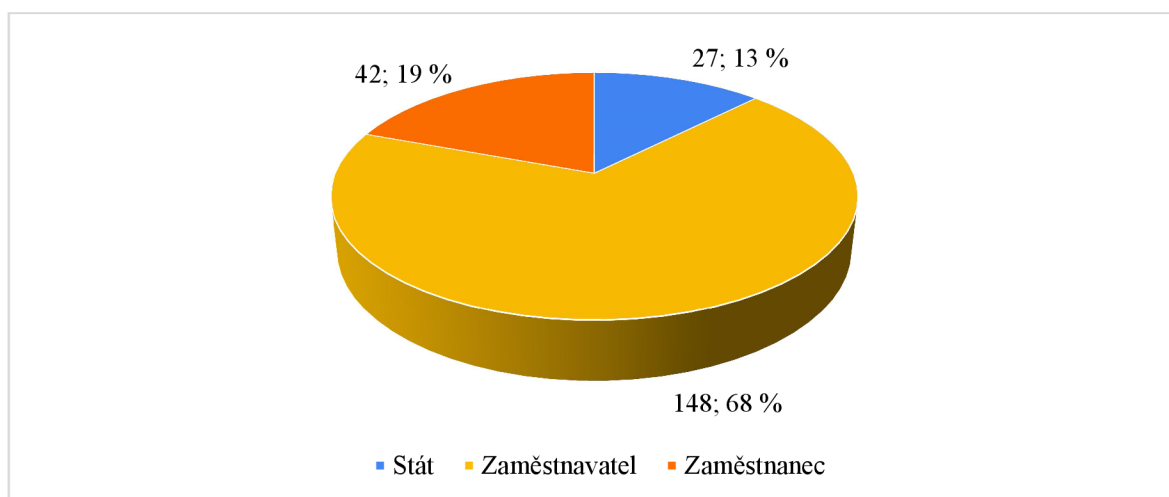
Graf 15: Rozdělení respondentů podle úrovně povědomí o certifikaci v projektovém řízení



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka byla položena, aby bylo zjištěno, koho projektoví manažeři považují za odpovědného za absolvování certifikace. 68 % respondentů se domnívá, že by měl zaměstnavatel platit za certifikaci, 19 % se domnívá, že zaměstnanec by měl platit za certifikaci sám, 13 % se domnívá, že náklady na certifikaci projektových manažerů by měly být placeny státem.

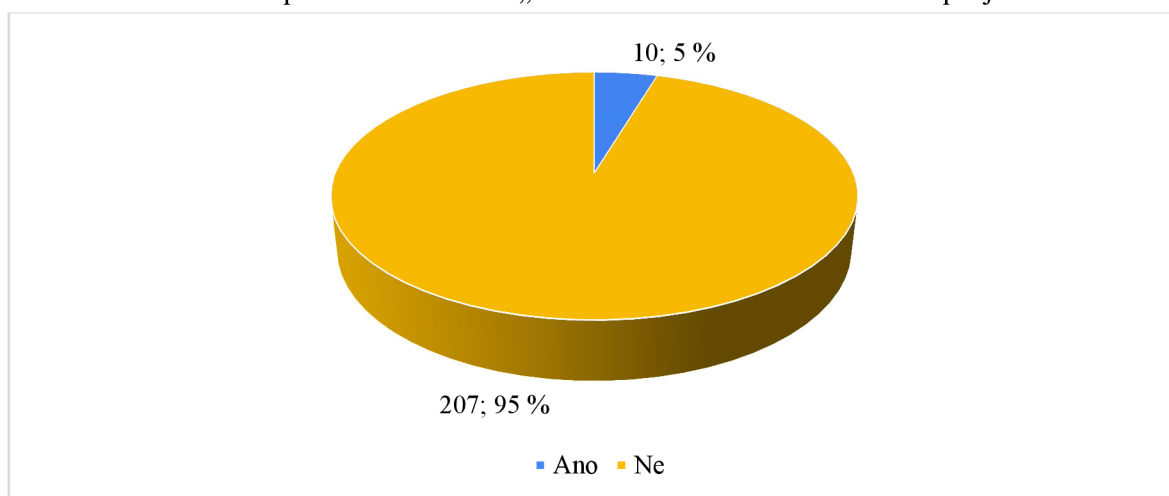
Graf 16: Rozdělení názorů respondentů na to, kdo by měl platit náklady na získání certifikace



Zdroj: vlastní zpracování

Následující otázka je zásadní ve výzkumu a ukazuje, jak je certifikace v projektovém řízení běžná mezi projektovými manažery neziskového sociálního sektoru v Kazachstánu: pouze 5 % respondentů má certifikaci.

Graf 17: Struktura odpovědí na otázku: „Máte certifikaci v oblasti řízení projektů?“



Zdroj: vlastní zpracování

Následující otázky byly kladeny pouze těm respondentům, kteří potvrdili vlastnictví certifikace, výsledky jsou uvedeny v tabulce. Podle tabulky je zřejmé, že pouze 2 z 10 mají skutečně mezinárodní certifikaci IPMA. Ostatní uvedené certifikace nemají mezinárodní uznání, nicméně svědčí o školení a dostupnosti dovedností v oblasti projektového řízení.

Tabulka 3: Typy certifikace

Jaký typ certifikace máte?	Počet respondentů
IPMA	2
SOFTWARE	2
Damu, AIBA	2
DPO „Institut etnokulturního vzdělávání“ BiZ, Moskva, certifikáty Akademie státní správy prezidenta RK – složky PM	1
Akademie vůdců nevládních organizací	1
Projektový management facilitátor	1
Certifikát vedení školy	1
Celkem	10

Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka se také týkala pouze těch respondentů, kteří mají certifikaci v oblasti projektového řízení. Motivačními faktory pro projektové manažery se staly získání nových znalostí a zvyšování kvalifikace, potřeba práce, osobní růst a potřeba neustálého rozvoje a zlepšování.

Tabulka 4: Motivace k získání certifikace

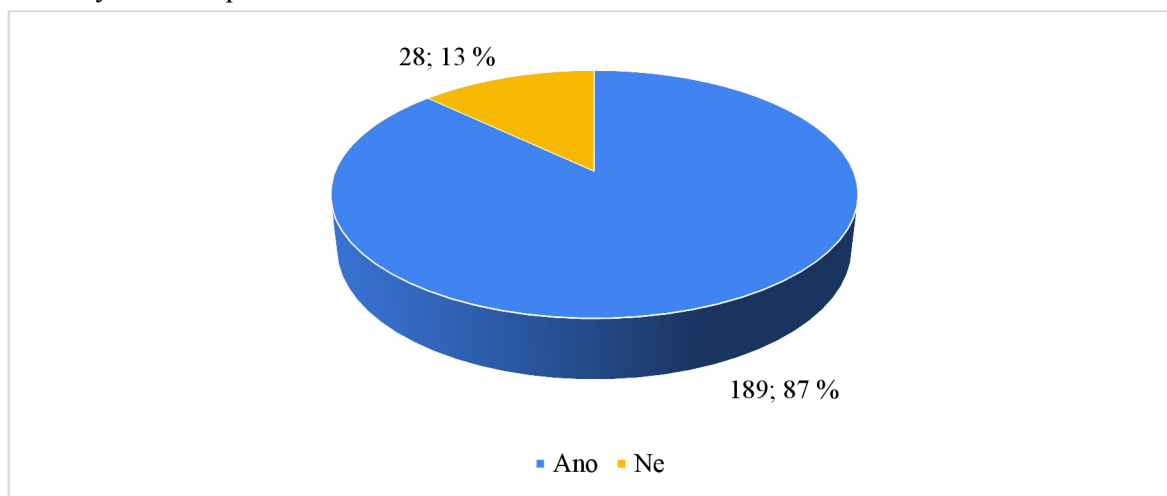
Co Vás motivovalo k získání certifikace?	
Získání znalostí	5
Potřeba práce	1
Aktualizace dovedností, seznámení s novými programy, možnost učit se od nejlepších koučů	1
Osobní růst	3
Celkem	10

Zdroj: vlastní zpracování

Na další otázku: „Pomohlo získání certifikace ve Vaší práci?“ 5 respondentů odpovědělo pozitivně, zbytek odpověděl, že certifikace částečně pomohla v další práci.

Další otázka byla adresována všem respondentům, aby odhalila pohled na certifikaci v projektovém řízení. 87 % respondentů uvedlo, že projektový manažer by měl mít příslušnou certifikaci.

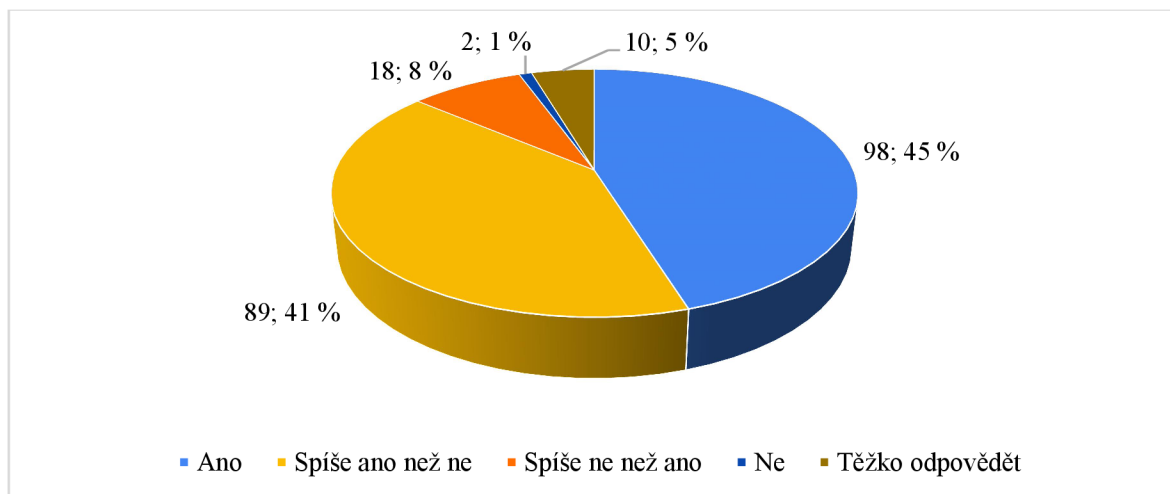
Graf 18: Struktura odpovědí na otázku: „Myslíte si, že projektový manažer v neziskové sféře by měl mít příslušnou certifikaci?“



Zdroj: vlastní zpracování

Pozitivním faktorem je také to, že 86 % respondentů odpovědělo, že by rádi získali certifikaci v projektovém řízení: 45 % odpovědělo „ano“, 41 % odpovědělo „spíše ano než ne“.

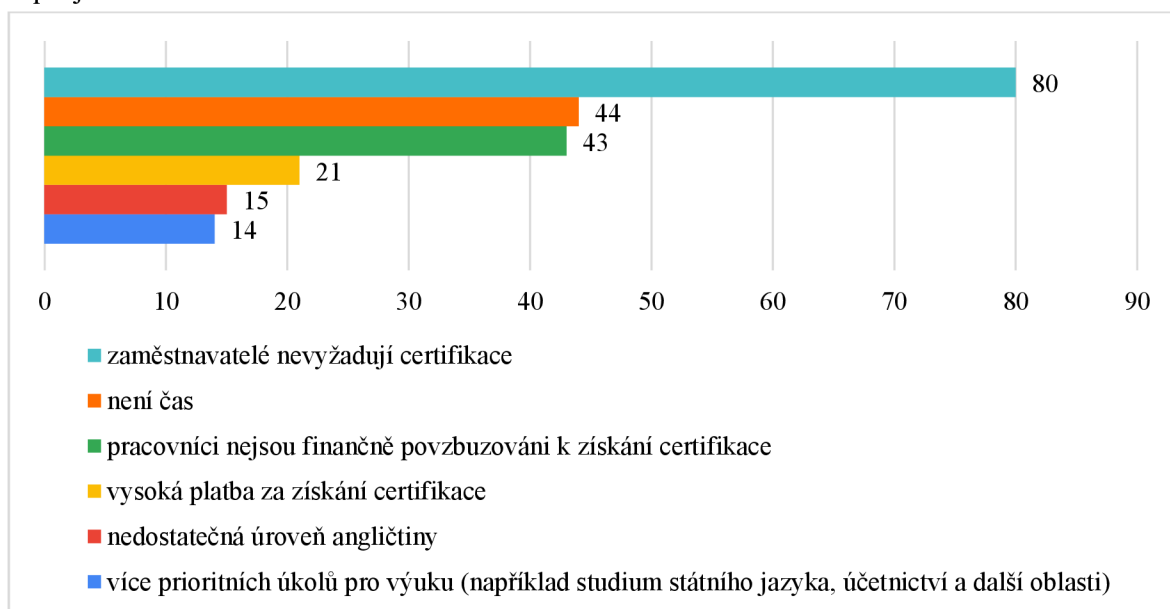
Graf 19: Struktura odpovědí na otázku: „Chtěli byste získat certifikaci v projektovém řízení?“



Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti se domnívají, že hlavním důvodem, proč nezískali certifikaci v projektovém řízení, je nedostatek požadavků ze strany zaměstnavatelů nebo grantových organizací (37 % respondentů). Za další důležité důvody respondenti považují nedostatek finanční motivace ze strany zaměstnavatelů a nedostatek času.

Graf 20: Struktura odpovědí na otázku: „Jaké jsou důvody, proč jste nezískali certifikaci v projektovém řízení?“



Zdroj: vlastní zpracování

Na poslední otázku: „Chtěli byste projít certifikací, pokud by za to zaplatil zaměstnavatel/stát?“ odpovědělo pozitivně 99 % respondentů, z toho 68 % odpovědělo „ano“, 31 % odpovědělo „více ano než ne“. Je třeba poznamenat, že předtím byla položena

otázka: „Chtěli byste získat certifikaci v projektovém řízení?“ Celkem 86 % respondentů odpovědělo pozitivně. Lze tedy konstatovat, že náklady na získání certifikace jsou pro některé respondenty důležité.

Takže pro přechod k další části praktické práce je nutné vyvodit následující závěry:

- 95 % respondentů nemá certifikaci v projektovém řízení. Kromě toho se ukázalo, že pouze 2 respondenti z 10 mají mezinárodně uznávanou certifikaci.
- 32 % respondentů neslyšelo o certifikaci v projektovém řízení.
- Hlavními důvody pro chybějící certifikace mezi projektovými manažery neziskového sociálního sektoru jsou nedostatek požadavků ze strany zaměstnavatelů nebo grantových organizací, nedostatek finanční motivace a času. Z výsledků dalších otázek lze také usuzovat, že za tímto jevem mohou být i nízké mzdy a nízká informovanost.
- Průzkumu se zúčastnili respondenti ze všech regionů Kazachstánu, pohlaví a věku, přičemž nebyly zjištěny žádné odchylky v úrovni prevalence.
- Většina kazašských projektových manažerů používá nástroje a software při řízení projektů.
- Projektoví manažeři se potýkají s nedostatkem kvalifikovaných manažerů, nedodržováním termínů realizace projektu a nedostatečným vykazováním pro pochopení efektivity pracovního postupu.
- 99 % projektových manažerů v oblasti neziskových sociálních organizací by chtělo získat certifikaci v projektovém řízení, pokud by to zaplatil stát nebo zaměstnavatel.

4.4 Organizace kvalitativního výzkumu (hloubkové rozhovory)

4.4.1 Struktura hloubkových rozhovorů

Základem pro hloubkové rozhovory byly výsledky kvantitativního výzkumu. To znamená, že z výsledků kvantitativního výzkumu bylo zjištěno, že v Kazachstánu je velmi nízká míra prevalence certifikace mezi projektovými manažery neziskového sociálního sektoru.

Pro hloubkové rozhovory byl na základě výsledků kvantitativního výzkumu vypracován samostatný dotazník s otevřenými otázkami. Cílem hloubkových rozhovorů je zjistit důvody, proč má certifikace v projektovém řízení tak nízkou popularitu.

Podle výsledků kvantitativní studie byly identifikovány primární důvody, jako jsou nedostatek požadavků ze strany zaměstnavatelů nebo grantových organizací, nedostatek finanční motivace a času. Nicméně další otázky uvedené v průzkumu umožňují vyvodit závěry, že problémy jsou také slabá informovanost o možnosti certifikace, nízká úroveň mezd, možná nestabilita pracovní pozice, protože většina projektových manažerů pracuje na základě smlouvy o poskytování služeb dočasně po dobu realizace projektu.

Důvody pro nízkou prevalenci certifikace vyžadují hloubkové zkoumání a upřesnění prostřednictvím hloubkových rozhovorů s projektovými manažery s různými charakteristikami. Kromě toho je třeba zjistit, jaké podmínky by mohly motivovat projektové manažery k certifikaci.

Dotazník pro hloubkový rozhovor se skládá z 11 otázek. Detailní struktura dotazníku s jednotlivými otázkami a odpověďmi je uvedena v příloze práce. Dotazník zahrnuje:

- úvod, formulář souhlasu s účastí v rozhovoru a s dalším využitím získaných údajů při psaní diplomové práce;
- seznámení, otázky týkající se vzdělání, pracovních zkušeností, pracovních podmínek, vytížení, pracovního směřování;
- zjišťování otázek týkajících se výběru povolání, spokojenosti s úrovní mezd, problémů při řízení projektů;
- otázky týkající se certifikace: vztah k certifikaci, výhody certifikace, příčiny nepopularity a překážky, způsoby, jak motivovat projektové manažery k absolvování certifikace.

Data hloubkových rozhovorů byla dešifrována a převedena z audio formátu do textového formátu pomocí webového programu <https://transkriptor.com/>.

Dále byla data analyzována pomocí kódovacího systému v programu MAXQDA, bylo použito 16 druhů kódů podle dotazů a 344 segmentů, získané údaje byly exportovány ve formátu tabulky pro snadnější analýzu. Pro vytváření grafů a obrázků byl použit program Microsoft Excel.

4.4.2 Výsledky kvalitativního výzkumu

Pro účast v hloubkovém rozhovoru bylo vybráno 22 projektových manažerů, kteří pracují v neziskových organizacích, podle následujících kritérií:

- pracovní směřování, pohlaví, věk, pracovní pozice, pracovní podmínky, vzdělání.

Rozdělení respondentů podle pracovního směřování

V hloubkových rozhovorech se zúčastnili projektoví manažeři, kteří řídí projekty v těchto směrech:

Obrázek 1: Pracovní směry účastníků hloubkových rozhovorů

vzdělání	ekologie	projekty UNICEF	rozvoj regionů	práce se sirotky
prevence sebevražd	podpora seniorů	práce s mládeží	adaptace sirotků	rozvoj talentů
umění	mimořádná událost	rehabilitace	sociální napětí	mezinárodní akce
dobrovolnické programy OSN	prevence bullingu	uchovávání vzácných knih	zdravý životní styl	boj proti narkomanii

Zdroj: vlastní zpracování

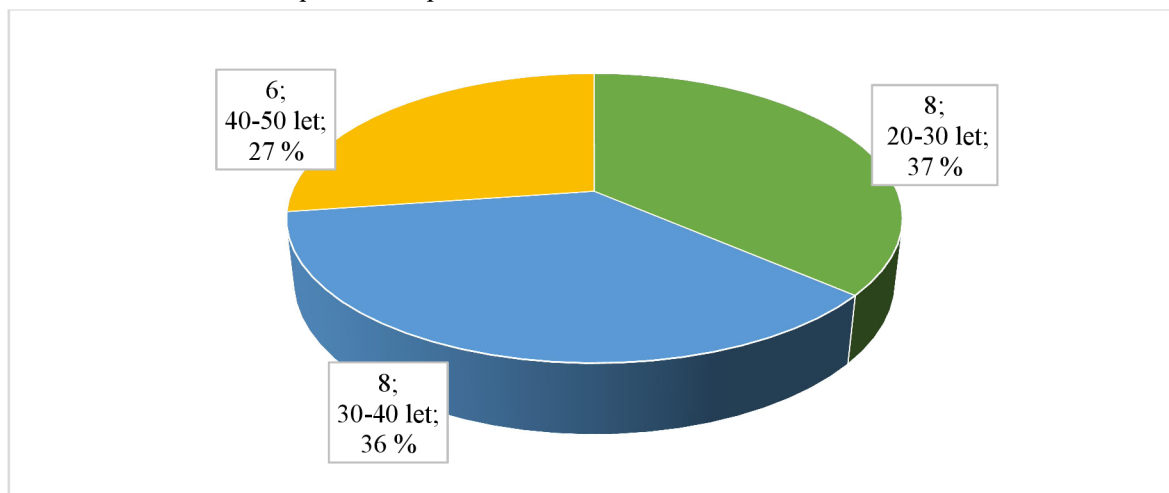
Rozdělení respondentů dle pohlaví

Hloubkových rozhovorů se zúčastnilo 13 žen a 8 mužů.

Věkové rozdělení respondentů

Respondenti mohou být rozděleni do tří věkových kategorií: 20–30 let (8 respondentů), 30–40 let (8 respondentů), 40–50 let (6 respondentů). Při výběru těchto věkových kategorií byly zohledněny výsledky kvantitativního výzkumu, takže tyto věkové kategorie tvořily největší část respondentů (celkem 77 % respondentů).

Graf 21: Rozdělení respondentů podle věku

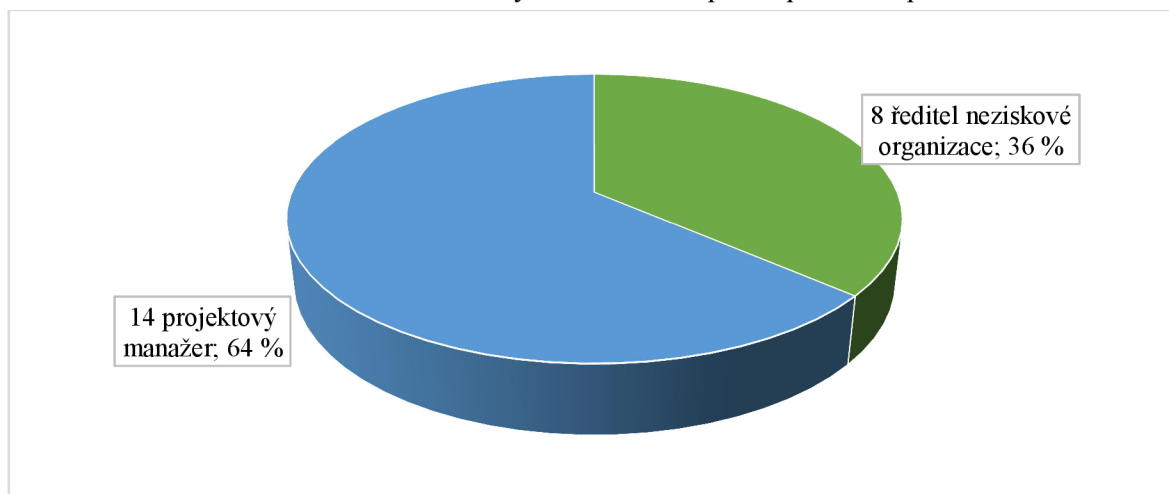


Zdroj: vlastní zpracování

Rozdělení respondentů podle pracovních pozic

Při výběru respondentů byla také zohledněna pracovní pozice v neziskové organizaci, protože někteří ředitelé neziskových organizací kombinují pozici projektového manažera. Tato podmínka umožní identifikovat problémy nejen v oblasti řízení projektů, ale také v oblasti řízení neziskové organizace jako celku. Do hloubkových rozhovorů se tak zapojilo 14 projektových manažerů z neziskové sociální sféry a 8 ředitelů neziskových organizací, kteří kombinují funkce projektových manažerů.

Graf 22: Rozdělení účastníků hloubkových rozhovorů podle pracovní pozice



Zdroj: vlastní zpracování

Rozdělení respondentů podle pracovních podmínek

Hloubkových rozhovorů se zúčastnilo 11 odborníků, kteří pracují v neziskových organizacích v pracovním poměru, a 11 odborníků, kteří pracují jako projektoví manažeři na základě dohody o provedení práce.

Rozdělení respondentů podle vzdělání

Při výběru respondentů se počítalo s nejvyšším dosaženým vzděláním. Dle výsledků kvantitativního výzkumu největší počet respondentů má středoškolské vzdělání včetně středního odborného vzdělání a vysokoškolské vzdělání (celkem 98 %). Účastníci hloubkových rozhovorů proto byli také vybráni z těchto kategorií: 5 respondentů se středním vzděláním, 11 s bakalářským a 6 s magisterským vzděláním. Je třeba poznamenat, že dva z účastníků hloubkových rozhovorů mají dva vysokoškolské diplomy ve dvou různých oborech a jeden z respondentů studoval v zahraničí na London School of Economics and Political Science.

Graf 23: Rozdělení respondentů podle vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledkem výběru kandidátů se tak stalo 22 projektových manažerů, kteří pracují v různých společensky významných oblastech, včetně:

- 13 žen a 8 mužů;
- 8 respondentů ve věku 20 až 30 let, 8 respondentů ve věku 30 až 40 let, 6 respondentů ve věku 40 až 50 let;
- 14 projektových manažerů z neziskové sociální sféry a 8 ředitelů neziskových organizací, kteří kombinují funkce projektových manažerů;

- 11 odborníků, kteří pracují v neziskových organizacích v pracovním poměru, a 11 odborníků, kteří pracují jako projektoví manažeři na základě dohody o provedení práce;
- 5 respondentů se středním vzděláním, 11 s bakalářským diplomem a 6 s magisterským diplomem.

Odpovědi respondentů získané během hloubkových rozhovorů

Účastníci hloubkových rozhovorů byli požádáni o odpověď na otázku: „Pomáhá Vaše vzdělání v práci projektového manažera?“ V důsledku této otázky se podařilo zjistit, že 12 respondentů aktivně využívá získané znalosti v praxi, 8 respondentů kvůli nevyhovující specializaci nemůže využít své znalosti v práci projektového manažera, 2 respondenti částečně využívají své znalosti. Níže jsou uvedeny specializace, které respondenti mají.

Obrázek 2: Odpovědi na otázku: „Pomáhá Vaše vzdělání v práci projektového manažera?“

POMÁHÁ VAŠE VZDĚLÁNÍ V PRÁCI PROJEKTOVÉHO MANAŽERA?
<p>Ano, pomáhá - 12 respondentů. Vzdělání:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Psychologie • Pedagogika • Právní vědy • Ekonomika • Management • Sociální podnikání • Administrativa
<p>Ne, nepomáhá - 8 respondentů. Vzdělání:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veterinářství • Ošetřovatelství • Požární bezpečnost • Filologie • Politologie • Programování
<p>Částečně pomáhá - 2 respondenti. Vzdělání:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Věda • Ekologie

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k těmto odpovědím, které se týkaly nesouladu vzdělávání v práci projektového manažera, je nutné objasnit, co motivovalo tyto odborníky k výběru profese projektového manažera.

Důvody pro výběr této profese jsou různé, ale mohou být také rozděleny do segmentů:

- „lidé“ – když hlavním faktorem je schopnost pracovat s různými skupinami lidí, koordinovat lidi v projektovém týmu a využívat společnost;
- „procesy“ – když hlavním faktorem projektu je sestavení procesů, systematizace, výběr různých projektů a odstranění monotónnosti práce;
- „výsledek“ – když hlavním faktorem je konečný výsledek, který lze kvantifikovat.

Tyto segmenty jsou komplementární a většina respondentů v procesu hloubkového rozhovoru zdůraznila všechny tři faktory.

Obrázek 3: Odpovědi na otázku: „Proč jste začal pracovat jako projektový manažer? Co se Vám na této specializaci líbí?“

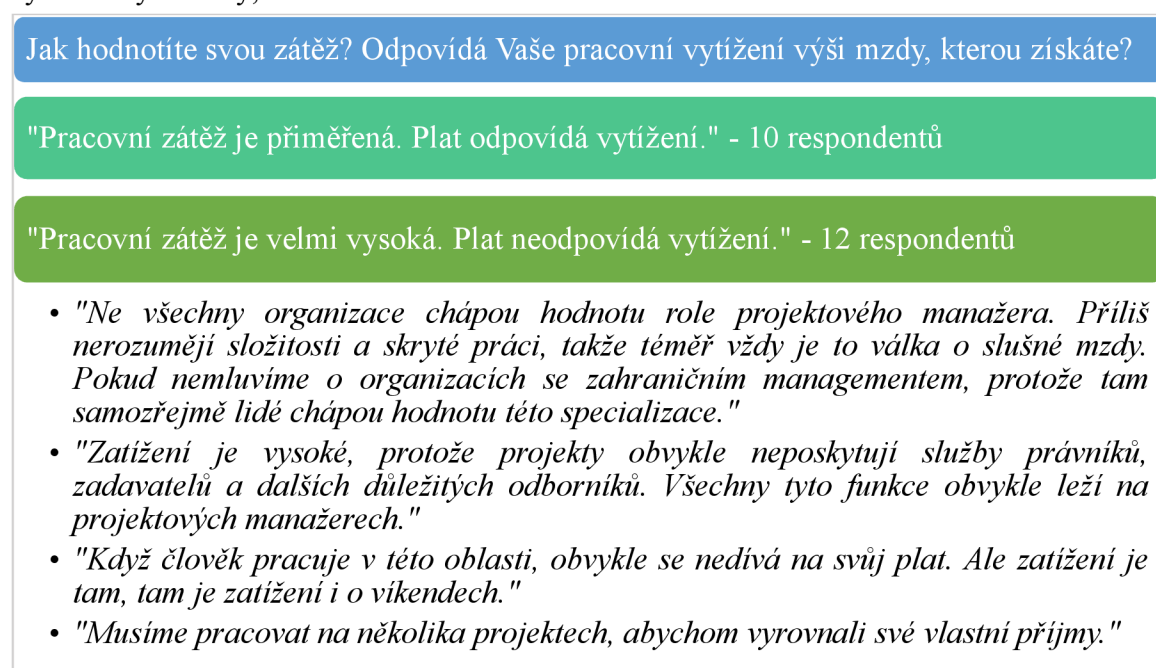
Proč jste začal pracovat jako projektový manažer? Co se Vám na této specializaci líbí?
"Lidé" <ul style="list-style-type: none">• <i>"Rád spolupracuji s lidmi a koordinuji je."</i>• <i>"V průběhu práce na projektu se rozšiřuje okruh známých. Důležitým faktorem je také význam projektů pro lidi."</i>• <i>"Rád ovlivňuji řešení problémů veřejnosti."</i>• <i>"Líbí se mi, že tyto projekty mají sociální cíle. Že tyto projekty skutečně pomáhají lidem."</i>• <i>"Protože v sociálním neziskovém sektoru není dostatek personálu, není dostatek lidí, kteří jsou připraveni a ochotni se zapojit do těchto procesů.»"</i>• <i>"Mám rád mobilitu, schopnost pracovat s různými sociálními skupinami a je to obecně velmi dynamická a rozvíjející se profese."</i>• <i>"Projekty mohou být mezinárodní, to znamená, že můžete pracovat s různými stakeholdery, s různými partnery, s různými skupinami obyvatel."</i>
"Procesy" <ul style="list-style-type: none">• <i>"Protože jsem zvědavý, protože projekty mají různé zaměření, existuje možnost rozvíjet se."</i>• <i>"Tato oblast je mi blízká a pohodlná. Bez omezení a rámců. Můžete realizovat projekty v různých směrech."</i>• <i>"Líbí se mi zpracovat proces od začátku do konce, být zapojen do procesů."</i>• <i>"Zajímá mě samotný proces řízení projektu od jeho vytvoření až po realizaci."</i>• <i>"Nyní je celý svět postaven a založen právě na projektovém řízení."</i>• <i>"Mohu si vybrat různé projekty. To mě zbavuje monotónnosti procesů."</i>
"Výsledek" <ul style="list-style-type: none">• <i>"Projektová forma práce umožňuje rychle dosáhnout požadovaných výsledků."</i>• <i>"Je to taková práce, kde jsou určité úkoly, určité cíle, určité termíny a ty musíš na konci dospět k určitému výsledku."</i>• <i>"Líbí se mi, že jsem zodpovědný za realizaci projektu a konečný výsledek."</i>

Zdroj: vlastní zpracování

Zároveň stojí za zmínku, že žádný z respondentů neuvedl finanční motivaci, možnost díky volbě povolání projektového manažera získat vysoký příjem. V tomto ohledu je logická otázka: „Jak hodnotíte svou zátěž? Odpovídá Vaše pracovní vytížení výši mzdy, kterou získáte?“

Názory se rozdělily téměř rovnoměrně, přičemž respondenti, kteří nejsou spokojeni s úrovní mezd, zaznamenali problémy, jako jsou nepochopení hodnoty projektového manažera, vysoká zátěž, potřeba pracovat v několika projektech.

Obrázek 4: Odpovědi na otázku: „Jak hodnotíte svou zátěž? Odpovídá Vaše pracovní vytížení výši mzdy, kterou získáte?“

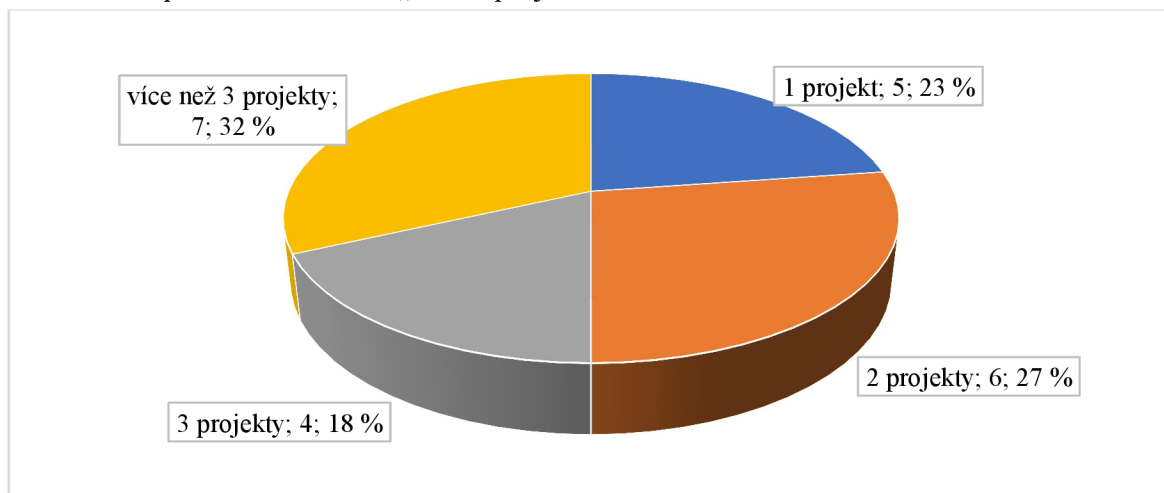


Zdroj: vlastní zpracování

Pro stanovení úrovně zatížení byla položena otázka: „Kolik projektů v současné době řídíte?“ Pět respondentů řídí 1 projekt, šest respondentů řídí 2 projekty, čtyři respondenti řídí 3 projekty, sedm respondentů řídí více než 3 projekty (4 až 9 projektů současně).

Současně bylo uvedeno, že respondenti, kteří řídí 1 nebo 2 projekty, většinou považují úroveň své mzdy za spravedlivou. Naopak projektoví manažeři se zátěží 3 a více projektů často nejsou spokojeni s úrovní mezd.

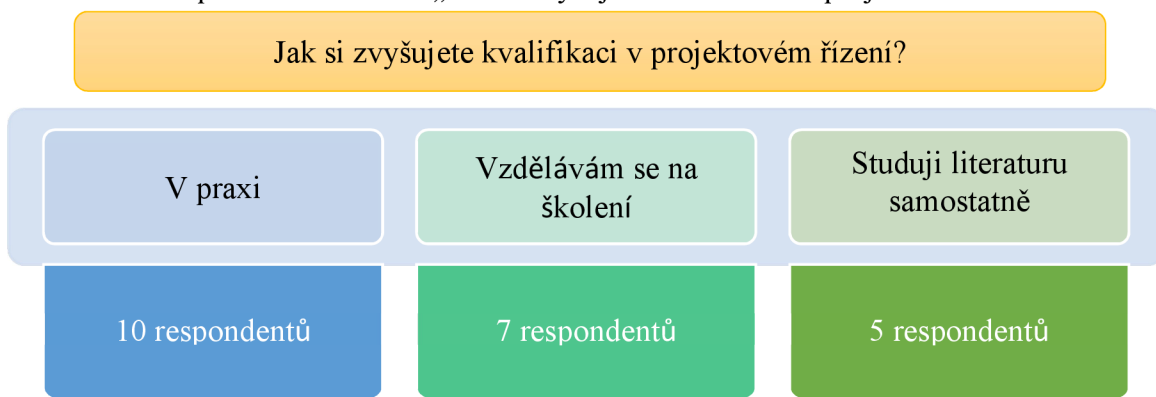
Graf 24: Odpovědi na otázku: „Kolik projektů v současnosti řídíte?“



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka pro respondenty: „Jak si zvyšujete kvalifikaci v projektovém řízení?“ Za hlavní způsoby, jak si zlepšit kvalifikaci, 10 respondentů považuje studium v praxi, 7 respondentů se vzdělává na školení, 5 respondentů samostatně studuje potřebnou literaturu.

Obrázek 5: Odpovědi na otázku: „Jak si zvyšujete kvalifikaci v projektovém řízení?“



Zdroj: vlastní zpracování

Další otázka respondentům zněla: „S jakými problémy se nejčastěji setkáváte při plánování a řízení projektů?“ Hlavními problémy podle respondentů jsou:

- nedostatek kvalifikovaných odborníků pro vytvoření projektového týmu (7 respondentů);
- nedostatek finančních prostředků (5 respondentů);
- nedodržení termínů realizace projektu ze strany týmu (5 respondentů).

Je třeba poznamenat také několik obdržných připomínek k problémům v projektovém řízení:

Respondent 1:

„Problémy a složitosti jsou větší s personálem. S příjemci naší pomoci jsou také problémy, s dospívajícími. Můj problém je, že často vnímám všechno osobně. A dochází k emočnímu vyhoření.“

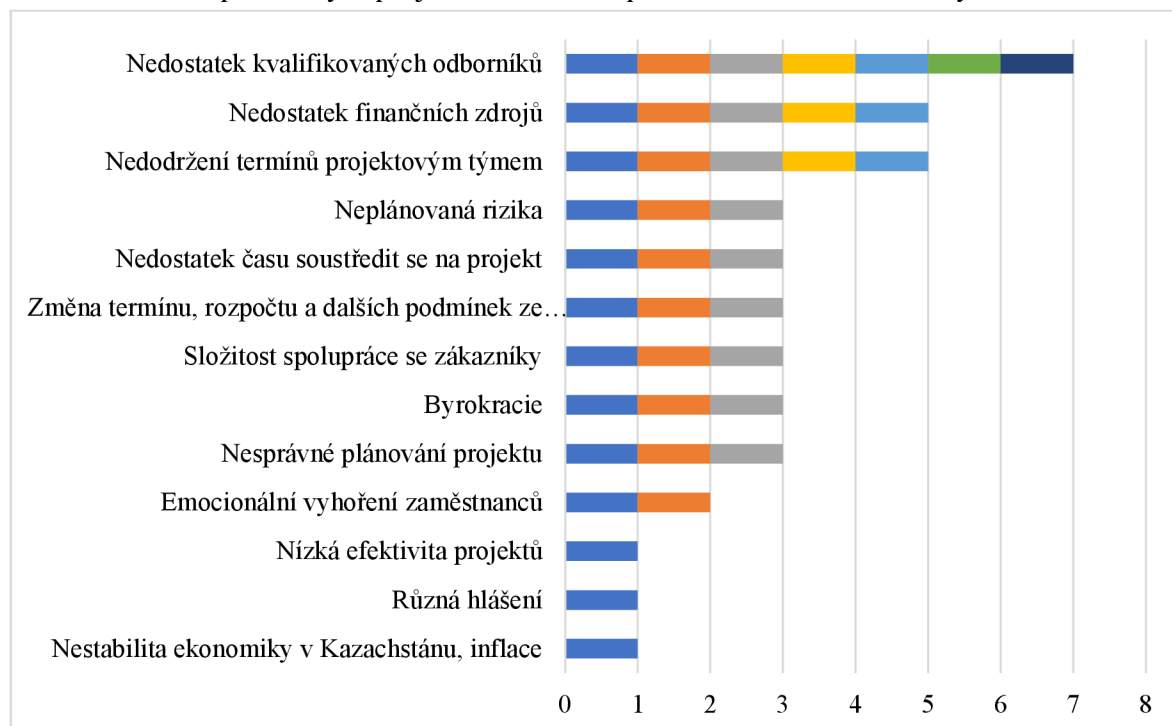
Respondent 2:

„Pracuji v mezinárodní organizaci, máme neustále problémy s inflací a změnou kurzu tenge při plánování rozpočtu. Je velmi obtížné plánovat rozpočet v tomto ohledu. V rámci projektu se například koná fórum. Naplánovali jsme rozpočet na hotelové ubytování. A kvůli mobilizaci v Rusku a stěhování Rusů do Kazachstánu se ceny hotelů v Kazachstánu několikrát zvýšily.“

Respondent 3:

„Neziskový sektor někdy neposkytuje víkendy a svátky. Zaměstnanci jsou unavení, není návratu. Velmi obtížné.“

Graf 25: Hlavní problémy v projektovém řízení podle účastníků hloubkových rozhovorů



Zdroj: vlastní zpracování

Další blok otázek se týkal přímo certifikace.

Z 22 účastníků hloubkového rozhovoru:

- 1 respondent je certifikovaný projektový manažer IPMA (level C),
- 1 respondent, který pracuje v British Council, se v letošním roce přihlásil do programu školení certifikovaných projektových manažerů a plánuje získat mezinárodní certifikaci,
- 20 respondentů nemá mezinárodní certifikaci v projektovém řízení.

Všem respondentům byla položena otázka: „Proč, případně jak se vám zdá a na základě vašich zkušeností, že certifikace není populární mezi zaměstnanci neziskových organizací? Jaké jsou hlavní problémy a překážky (v rozsahu vaší organizace, v rozsahu celé země)?“ Odpovědi jsou uvedeny na obrázku níže.

Obrázek 6: Odpovědi na otázku: „Proč, případně jak se vám zdá a na základě vašich zkušeností, že certifikace není populární mezi zaměstnanci neziskových organizací? Jaké jsou hlavní problémy a překážky (v rozsahu vaší organizace, v rozsahu celé země)?“

1. Proč, případně jak se vám zdá a na základě vašich zkušeností, že certifikace není populární mezi zaměstnanci neziskových organizací? Jaké jsou hlavní problémy a překážky (v rozsahu vaší organizace, v rozsahu celé země)?

"Vysoké náklady na získání mezinárodní certifikace, nízké mzdy."

11 respondentů

- *"Náklady na certifikaci v oblasti RM jsou poměrně drahé."*
- *"Certifikovaný odborník se stává konkurenceschopnějším a bude mít ambice provozovat vysoce nákladově efektivní rozsáhlé projekty a možná i v mezinárodních společnostech. Respektive žádost o vysoký plat."*
- *"Hlavní jsou nízké mzdy, nedostatek finančních prostředků."*
- *"Mzdy nestačí na pokrytí nákladů."*

"Nízká informovanost o mezinárodní certifikaci."

7 respondentů

- *"Před touto otázkou jsem nevěděl, že existuje certifikace v projektovém řízení."*
- *"Nevím podrobně, jak se to dělá, kdo to učí, kolik to stojí. Nikdy se mě to nedotklo, nikdy jsem nebyl povinen mít certifikaci."*
- *"Protože prostě nevím, kde bych takovou službu mohl získat."*

"Nedostatek státní podpory při popularizaci certifikace."

3 respondenti

- *"Pro certifikaci je nutné vytvořit podmínky. Kvalitní vzdělávací programy, jednotné certifikační autority a další."*
- *"Pokud to nezačne od hlavy, tedy od našeho ministerstva, aby se to zavedlo, aby se pořádaly, dělaly semináře, kurzy na úrovni republiky, nezačne to."*

"Nestabilní financování projektů v sociálním neziskovém sektoru."

1 respondent

- *"V USA, kde jsem absolvovala stáž v několika veřejných organizacích, je financování projektů určeno pro 3-5 let. A pak v rámci tohoto financování mohou organizace přilákat kompetentní zaměstnance."*

Zdroj: vlastní zpracování

Zatímco většina projektových manažerů v neziskovém společenském sektoru v Republice Kazachstán nemá mezinárodní certifikaci, 21 z 22 účastníků hloubkových rozhovorů považuje za užitečné získat certifikaci z několika důvodů:

- 8 respondentů: „Certifikace je potvrzením profesionality a příprava na zkoušku je příležitostí ke zvýšení úrovně kompetencí“;
- 4 respondenti: „Certifikace umožní lepší pracovní příležitosti a vyšší mzdy“;
- 4 respondenti: „Certifikace umožní správné řízení týmu a projektu“;
- 4 respondenti: „Certifikace umožní pracovat v mezinárodních projektech“;
- 3 respondenti: „Standardy v certifikaci jsou jednotným jazykem interakce, jednotným pohledem na postupy, jednotným pohledem na terminologii, jednotným pohledem na pravidla, což jistě velmi snižuje rizika projektu a chyby v projektu“.

Závěrečná otázka účastníkům hloubkových rozhovorů: „Jakými způsoby by podle Vás bylo možné motivovat zaměstnance neziskových organizací k získání certifikací v projektovém řízení?“ Podle respondentů existuje několik způsobů motivace.

Obrázek 7: Odpovědi na otázku: „Jakými způsoby by podle Vás bylo možné motivovat zaměstnance neziskových organizací k získání certifikací v projektovém řízení?“

Možnost účasti na náročnějším projektu / kariérní růst	<ul style="list-style-type: none"> • "Pro mě by bylo motivací, kdybych byl pověřen složitějším projektem."
Možnost vyšší mzdy	<ul style="list-style-type: none"> • "Důstojná stálá mzda certifikovaným odborníkům." • "Motivací jsou materiální bonusy za certifikaci."
Možnost získat certifikaci zdarma nebo částečně zdarma	<ul style="list-style-type: none"> • "Poskytnout částečné pokrytí platby za certifikaci, například 50 na 50." • "Poskytovat školení ze strany zaměstnavatele."
Informování projektových manažerů o možnosti získat mezinárodní certifikaci	<ul style="list-style-type: none"> • "Zaměstnanci prostě nevědí, proč je tato certifikace nutná. Že taková certifikace v zásadě existuje, kdo ji provádí zdarma, kdo je placen."
Požadavky zaměstnavatelů na certifikaci	<ul style="list-style-type: none"> • "Poskytnout částečné pokrytí platby za certifikaci, například 50 na 50."
Vypracování národních standardů v oblasti projektového řízení	<ul style="list-style-type: none"> • "Zaměstnavatelé by měli vyžadovat certifikaci od projektových manažerů."

Zdroj: vlastní zpracování

Je třeba poznamenat následující výsledky hloubkových rozhovorů:

- Účastníky hloubkových rozhovorů se stalo 22 projektových manažerů včetně: pracujících v různých společensky významných směrech, různé genderové příslušnosti, různého věku, s různými pracovními pozicemi a různým vzděláním.
- Všichni dotazovaní respondenti se rádi zabývají projektovým řízením z následujících důvodů: možnost pracovat s různými lidmi, možnost vytvářet procesy a možnost vidět konečný výsledek.
- Více než polovina účastníků hloubkových rozhovorů je nespokojena se mzdou a považuje svou pracovní zátěž za vysokou. Polovina respondentů spravuje současně tři a více projektů.
- Polovina respondentů je vyškolená v projektovém řízení v praxi a tímto způsobem zvyšuje svou úroveň kvalifikace.
- Projektoví manažeři zaznamenávají řadu problémů v procesu řízení projektů, z nichž hlavní jsou nedostatek kvalifikovaných odborníků, nedostatek finančních zdrojů a nedodržení termínů ze strany projektového týmu.
- Pouze jeden z účastníků hloubkových rozhovorů je certifikovaný projektový manažer (projektový manažer IPMA, level C).
- Projektoví manažeři se domnívají, že příčinami nepopulární certifikace v Kazachstánu jsou vysoké náklady na certifikaci, nízké mzdy, nízká informovanost o certifikaci, nedostatek státní podpory při popularizaci certifikace, nestabilní financování projektů v neziskovém sociálním sektoru.
- 21 z 22 respondentů považuje certifikaci za užitečnou a chápe možnosti, které certifikace poskytuje.
- Projektoví manažeři se domnívají, že nejlepšími způsoby, jak motivovat projektové manažery k získání certifikace, jsou: kariérní růst a složitější projekty, vyšší mzdy, materiální pomoc od státu nebo zaměstnavatele k úhradě nákladů, informování, zavedení požadavku na certifikaci ze strany zaměstnavatele.

4.5 Vyhodnocení hypotéz a odborných tvrzení

V této části diplomové práce jsou ověřeny hypotézy založené na literární rešerši a vlastních pracovních zkušenostech autorky.

Hypotéza č. 1

- H_{01} : *Certifikace mezi projektovými manažery neziskového sociálního sektoru v Kazachstánu není běžná.*
- H_{A1} : *Certifikace mezi projektovými manažery neziskového sociálního sektoru v Kazachstánu je běžná.*

V rámci kvantitativního výzkumu bylo zjištěno, že mezi respondenty pouze 5 % má certifikaci (10 z 217 respondentů). Pouze 2 z 10 mají skutečně mezinárodní certifikaci PMI. Ostatní uvedené certifikace nemají mezinárodní uznání. Výsledky jsou také potvrzeny pomocí výsledků hloubkových rozhovorů: z 22 účastníků je pouze 1 respondent certifikovaným projektovým manažerem IPMA (level C).

Ověření této hypotézy bylo provedeno pouze na základě deskriptivní statistiky, a to z důvodu, že podle získaných údajů byl identifikován velmi malý počet pozitivních respondentů, kteří mají certifikaci v projektovém řízení. Tato zjištění neumožňují hlubší analýzu, a to z důvodu nemožnosti analyzovat vliv jakýchkoli faktorů na přítomnost certifikace nebo její nepřítomnost u kazašských projektových manažerů. Tato hypotéza vychází přímo z cíle diplomové práce: zjistit, jak populární je certifikace mezi projektovými manažery v Kazachstánu. Výsledky získané v rámci průzkumu tedy umožňují dospět k závěru, že certifikace není běžná.

Hypotéza č. 2

- H_{02} : *Mezi hlavními důvody nepopularity certifikace mezi kazašskými projektovými manažery neziskového sociálního sektoru nepatří nízké příjmy a neschopnost platit za absolvování certifikace, nedostatek času na přípravu kvůli vysoké zátěži a nedostatek motivace ze strany zaměstnavatele.*
- H_{A2} : *Hlavními důvody nepopularity certifikace mezi kazašskými projektovými manažery neziskového sociálního sektoru jsou: nízké příjmy a neschopnost platit za absolvování certifikace, nedostatek času na přípravu kvůli vysoké zátěži a nedostatek motivace ze strany zaměstnavatele.*

Podle výsledků kvantitativního výzkumu bylo zjištěno, že hlavními důvody pro chybějící certifikace mezi projektovými manažery neziskového sociálního sektoru jsou: nedostatek požadavků a finanční motivace ze strany zaměstnavatelů, nedostatek času.

Zároveň se ve výsledku hloubkových rozhovorů ukázalo, že hlavními problémy jsou:

- vysoké náklady na získání mezinárodní certifikace;
- nízké platy projektových manažerů v neziskovém sociálním sektoru;
- nízká informovanost o mezinárodní certifikaci;
- nedostatek státní podpory při popularizaci certifikace;
- nestabilní financování projektů v neziskovém sociálním sektoru.

Na základě provedeného výzkumu lze učinit následující závěr: nulová hypotéza je zamítnuta. To znamená, že alternativní hypotéza je přijata, takže hlavními důvody nepopularity certifikace mezi kazašskými projektovými manažery neziskového sociálního sektoru jsou: nízké příjmy a neschopnost platit za absolvování certifikace, nedostatek času na přípravu kvůli vysoké zátěži a nedostatek motivace ze strany zaměstnavatele. Ale je třeba ji doplnit: „Hlavními důvody pro chybějící certifikace mezi kazašskými projektovými manažery neziskového sociálního sektoru jsou: nízké mzdy, vysoké náklady na získání mezinárodní certifikace, nedostatek požadavků a finanční motivace ze strany zaměstnavatelů, nedostatek času na přípravu, nízká úroveň povědomí o mezinárodní certifikaci, nedostatek státní podpory při popularizaci certifikace, nestabilní financování projektů v neziskovém sociálním sektoru“.

Tvrzení č. 1

- *T₁: Kazašští projektoví manažeři v neziskovém sociálním sektoru zvyšují svou kvalifikaci přímo v praxi.*

Podle výsledků kvantitativního výzkumu 50 % respondentů zvyšuje kvalifikaci přímo v praxi tím, že řídí různé projekty. Během hloubkových rozhovorů 10 z 22 dotazovaných potvrdilo, že se učí vše v praxi, aniž by se věnovali dalšímu vzdělávání.

Není tedy potvrzeno odborné tvrzení: velká část kazašských projektových manažerů se účastní školení a vzdělávacích kurzů, studuje odbornou literaturu v oblasti projektového řízení.

Tvrzení č. 2

- *T₂: Kazašští projektoví manažeři v neziskovém sociálním sektoru se domnívají, že mít certifikaci není v projektovém řízení důležitou podmínkou.*

Podle výsledků kvantitativního výzkumu bylo zjištěno, že 87 % respondentů se domnívá, že projektový manažer by měl mít příslušnou certifikaci v projektovém řízení.

Také bylo v procesu hloubkových rozhovorů zjištěno, že 21 z 22 respondentů považuje za užitečné získat certifikaci z následujících důvodů:

- Certifikace je potvrzením profesionality a příprava na zkoušku je příležitostí ke zvýšení úrovně kompetencí.
- Certifikace umožní lepší pracovní příležitosti a vyšší mzdy.
- Certifikace umožní správné řízení týmu a projektu.
- Certifikace umožní pracovat v mezinárodních projektech.
- Standardy v certifikaci jsou jednotným jazykem interakce, jednotným pohledem na postupy, jednotným pohledem na terminologii, jednotným pohledem na pravidla, která rozhodně velmi snižují rizika projektu a chyby v projektu.

Takže odborné tvrzení není potvrzeno: kazašští projektoví manažeři v neziskovém sociálním sektoru věří, že mít certifikaci v projektovém řízení je užitečné.

Tvrzení č. 3

- T₃: *Kazašští projektoví manažeři v neziskovém sociálním sektoru by rádi získali certifikaci v projektovém řízení, pokud by za to zaplatil stát / zaměstnavatel.*

Podle výsledků kvantitativního výzkumu bylo zjištěno, že 99 % respondentů by chtělo získat certifikaci, pokud by za to zaplatil stát nebo zaměstnavatel.

Na základě výsledků hloubkových rozhovorů se také ukázalo, že projektoví manažeři považují za jeden ze způsobů, jak motivovat k získání certifikace, možnost získat certifikaci zdarma nebo částečně zdarma.

Odborné tvrzení je tedy potvrzeno.

5 Výsledky a doporučení

Hlavním výsledkem práce je analýza dotazníkového šetření a hloubkových rozhovorů, které byly vybrány jako nástroje kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Pro posouzení analýzy byly stanoveny výzkumné hypotézy a odborná tvrzení založené na literární rešerši a vlastních zkušenostech projektového manažera v sociálním neziskovém sektoru v Republice Kazachstán.

Dotazníkové šetření probíhalo od dubna do července 2022 a hloubkové rozhovory probíhaly od srpna do září 2022. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 217 respondentů, účastníky hloubkových rozhovorů se stalo 22 kazašských projektových manažerů ze sociálního neziskového sektoru. Dotazník pro dotazníkové šetření se skládal z 24 otázek, dotazník pro hloubkový rozhovor se skládal z 11 otevřených otázek. Odpovědi na otázky byly interpretovány pomocí grafů a schémat a výsledky jsou slovně hodnoceny.

Stanovené hypotézy a jejich výsledky, respektive přijetí nebo odmítnutí, jsou následující:

- H_{01} : *Certifikace mezi projektovými manažery neziskového sociálního sektoru v Kazachstánu není běžná.*
- H_{A1} : *Certifikace mezi projektovými manažery neziskového sociálního sektoru v Kazachstánu je běžná.*

Na základě provedeného výzkumu byla alternativní hypotéza zamítnuta. To znamená, že nulová hypotéza byla přijata, takže certifikace mezi projektovými manažery neziskového sociálního sektoru v Kazachstánu není běžná.

- H_{02} : *Mezi hlavními důvody nepopularity certifikace mezi kazašskými projektovými manažery neziskového sociálního sektoru nepatří nízké příjmy a neschopnost platit za absolvování certifikace, nedostatek času na přípravu kvůli vysoké zátěži a nedostatek motivace ze strany zaměstnavatele.*
- H_{A2} : *Hlavními důvody nepopularity certifikace mezi kazašskými projektovými manažery neziskového sociálního sektoru jsou: nízké příjmy a neschopnost platit za absolvování certifikace, nedostatek času na přípravu kvůli vysoké zátěži a nedostatek motivace ze strany zaměstnavatele.*

Na základě provedeného výzkumu byla nulová hypotéza zamítnuta. To znamená, že alternativní hypotéza byla přijata, takže hlavními důvody nepopularity certifikace mezi kazašskými projektovými manažery neziskového sociálního sektoru jsou: nízké

příjmy a neschopnost platit za absolvování certifikace, nedostatek času na přípravu kvůli vysoké zátěži a nedostatek motivace ze strany zaměstnavatele. Hypotéza však byla doplněna na základě výsledků hloubkových rozhovorů: „Hlavními důvody pro chybějící certifikace mezi kazašskými projektovými manažery neziskového sociálního sektoru jsou: nízké mzdy, vysoké náklady na získání mezinárodní certifikace, nedostatek požadavků a finanční motivace ze strany zaměstnavatelů, nedostatek času na přípravu, nízká úroveň povědomí o mezinárodní certifikaci, nedostatek státní podpory při popularizaci certifikace, nestabilní financování projektů v neziskovém sociálním sektoru“.

- *T₁: Kazašští projektoví manažeři v neziskovém sociálním sektoru zvyšují svou kvalifikaci přímo v praxi.*

Na základě výsledků dotazníkového šetření a hloubkových rozhovorů není odborné tvrzení potvrzeno.

- *T₂: Kazašští projektoví manažeři v neziskovém sociálním sektoru se domnívají, že mít certifikaci není v projektovém řízení důležitou podmínkou.*

Na základě výsledků dotazníkového šetření a hloubkových rozhovorů není odborné tvrzení potvrzeno.

- *T₃: Kazašští projektoví manažeři v neziskovém sociálním sektoru by rádi získali certifikaci v projektovém řízení, pokud by za to zaplatil stát / zaměstnavatel.*

Na základě výsledků dotazníkového šetření a hloubkových rozhovorů je odborné tvrzení potvrzeno.

Předložená odborná tvrzení tak byla pesimističtější než reálná situace v oblasti certifikace mezi projektovými manažery neziskového sociálního sektoru v Kazachstánu.

Většina projektových manažerů v neziskovém sociálním sektoru v Kazachstánu skutečně nemá certifikaci v projektovém řízení a není dostatečně informována o příležitostech, které mezinárodní certifikace otevírá. Navzdory tomu se však většina projektových manažerů účastní různých školení, studuje odbornou literaturu a domnívá se, že mít certifikaci v projektovém řízení je důležité.

V tomto případě však řada důvodů brání popularizaci certifikace mezi projektovými manažery:

- nízké mzdy;
- vysoké náklady na získání mezinárodní certifikace;
- nedostatek požadavků a finanční motivace ze strany zaměstnavatelů;
- nedostatek času na přípravu;

- nízká úroveň povědomí o mezinárodní certifikaci;
- nedostatek státní podpory při popularizaci certifikace;
- nestabilní financování projektů v neziskovém sociálním sektoru.

Ze seznamu důvodů je vidět, že se šíří shora: od státu – k zaměstnavateli (neziskové organizaci), od zaměstnavatele – k projektovému manažerovi. Projektoví manažeři také zmínili způsoby, jak motivovat k získání certifikace:

- možnost podílet se na složitějším projektu / kariérním růstu;
- možnost získat vyšší mzdy;
- možnost získat certifikaci zdarma nebo částečně zdarma;
- informovat projektové manažery o možnosti získat mezinárodní certifikaci;
- zavést požadavek zaměstnavatelů na potřebu certifikace;
- vypracovat národní standardy v oblasti projektového řízení.

Na základě těchto výsledků byla v rámci diplomové práce vypracována následující doporučení pro rozvoj projektového řízení v Kazachstánu, a to včetně vývoje certifikace v projektovém řízení v Kazachstánu:

- Zajistit rozvoj podrobných národních standardů, metod a nástrojů v oblasti projektového řízení včetně řízení sociálních projektů. Tyto normy by měly být přizpůsobeny potřebám státu, organizací a projektových manažerů. Je třeba vzít v úvahu kulturní rysy, mentalitu a také rozvíjet různé jazykové verze k snadnému použití pro všechny odborníky.
- Na státní úrovni řešit problém s neustálou finanční podporou neziskových organizací, které dosahují vysoké míry efektivity sociálních projektů. Je nutné je podporovat i poskytováním grantů na dlouhodobé projekty.
- Na státní úrovni zvýšit úroveň vzdělanosti projektových manažerů zavedením disciplíny projektového řízení na vysokých školách, organizováním bezplatných školení a kurzů zvyšování kvalifikace.
- Na úrovni neziskových organizací stimulovat projektové manažery ke zvýšení kvalifikace a získání certifikace, poskytovat flexibilní pracovní dobu, stimulovat a poskytovat materiální bonusy zaměstnancům, kteří chtějí zvýšit svou kvalifikaci.
- Na úrovni neziskových organizací vybudovat procesy tak, aby nedošlo k porušení požadavků právních předpisů v části rozvrhu práce zaměstnanců, a tím poskytnout čas na školení zaměstnanců.

- Na úrovni neziskových organizací informovat zaměstnance o příležitostech, které obdrží certifikovaný projektový manažer, tj. o příležitosti pracovat v mezinárodních společnostech, a také zvýšit jejich úroveň mezd.
- Na úrovni projektových manažerů: neustále vyhledávat informace o tom, jak zvýšit svou kvalifikaci včetně cizích jazyků, řízení projektů a počítačové gramotnosti.

V průběhu dotazníku a hloubkových rozhovorů respondenti poznamenali, že se neustále potýkají s problémy při řízení projektů. Hlavními z nich jsou nekvalifikovanost členů projektového týmu, nedodržení termínů realizace projektu ze strany projektového týmu a nedostatek finančních zdrojů. Tyto problémy by byly vyřešeny, pokud by projektoví manažeři měli potřebnou úroveň kvalifikace, správně by plánovali samotný projekt včetně všech fází realizace projektu a plánování rozpočtu. Dovednosti získané projektovými manažery při přípravě na certifikaci a osvojování technik a nástrojů používaných projektovými manažery ve vyspělých zemích by mohlo zlepšit situaci a ovlivnit řešení výše uvedených problémů.

6 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo hodnocení současné situace a názoru projektových manažerů v neziskovém sociálním sektoru v Republice Kazachstán o nutnosti certifikace v oblasti projektového řízení pomocí smíšeného výzkumu.

K dosažení hlavního cíle byla nejprve provedena literární rešerše na téma projektového řízení a certifikace v projektovém řízení. V rámci literární rešerše byla popsána historie vývoje projektového řízení ve světě s popisem vynikajících případů projektového řízení. Dále byly charakterizovány základní pojmy používané v oblasti projektového řízení, jako jsou projekt, program, portfolio, pak i hlavní zájmové skupiny a co je nejdůležitější – role projektového manažera v řízení projektů. Zvláštní pozornost je věnována dvěma mezinárodním certifikacím v oblasti řízení projektů, v Kazachstánu nejrozšířenějším: IPMA a PMA, stejně jako roli certifikace v projektovém řízení. Vzhledem k tomu, že diplomová práce hodnotí situaci v projektovém řízení konkrétně v neziskových sociálních organizacích Republiky Kazachstán, teoretická část popisuje historii vývoje projektového řízení, standardy a certifikace v projektovém řízení v Kazachstánu stejně jako obsahuje popis neziskových organizací a specifika řízení sociálních projektů.

Názory kazašských odborníků o problémech rozvoje projektového řízení v Kazachstánu a nepopularitě certifikace mezi kazašskými projektovými manažery shromážděné v literární rešerši umožnily stanovit hypotézy pro praktickou část diplomové práce.

V praktické části diplomové práce byly stanoveny hypotézy, že certifikace mezi kazašskými projektovými manažery není běžná a důvody nepopularity jsou vysoké náklady na certifikaci, nízké mzdy a nedostatek času. Předložena byla také tři odborná tvrzení.

Pro ověření hypotéz a odborných tvrzení v praktické části diplomové práce byla provedena dotazníková šetření u 217 kazašských projektových manažerů z neziskového sociálního sektoru a hloubkové rozhovory s 22 kazašskými projektovými manažery. Analýza dotazníků a hloubkových rozhovorů umožnila testovat hypotézy a odborná tvrzení na správnost a objektivitu úsudku.

Výsledkem analýzy bylo zjištěno, že certifikace mezi kazašskými projektovými manažery v Kazachstánu není populární a není běžná a seznam důvodů nepopularity

a chybějící certifikace v Kazachstánu je mnohem rozsáhlejší, než se původně předpokládalo: nízké mzdy, vysoké náklady na získání mezinárodní certifikace, nedostatek požadavků a finanční motivace ze strany zaměstnavatelů, nedostatek času na přípravu, nízká úroveň povědomí o mezinárodní certifikaci, nedostatek státní podpory při popularizaci certifikace, nestabilní financování projektů v neziskovém sociálním sektoru.

Na základě výsledků získaných v praktické části diplomové práce se podařilo navrhnout vlastní doporučení k odstranění příčin nepopularity certifikace mezi projektovými manažery neziskového sektoru Republiky Kazachstán:

- na státní úrovni: vypracovat národní standardy v oblasti řízení projektů podle typu PRINCE2 ve Velké Británii, řešit problém s neustálou finanční podporou neziskových organizací, zvýšit úroveň vzdělanosti projektových manažerů;
- na úrovni neziskových organizací stimulovat projektové manažery ke zvýšení kvalifikace a získání certifikace, vybudovat procesy tak, aby nedošlo k porušení požadavků právních předpisů v části rozvrhu práce zaměstnanců, a tím poskytnout čas na školení zaměstnanců, informovat zaměstnance o příležitostech, které se nabízejí certifikovanému projektovému manažerovi;
- na úrovni projektových manažerů: neustále vyhledávat informace o tom, jak zvýšit svou kvalifikaci včetně cizích jazyků, řízení projektů a počítačové gramotnosti.

7 Seznam použitých zdrojů

CENTR PODDERZHKI GRAZHDANSKIH INICIATIV. Analiz zarubezhnogo opyta ocenki vkladu NKO v social'no-ekonomicheskoe razvitie: NAO "Centr podderzhki grazhdanskikh iniciativ" pri podderzhke Ministerstva po delam religij i grazhdanskogo obshchestva Respubliki Kazahstan. Kazahstan, 2017. Dostupné také z: <https://cisc.kz/wp-content/uploads/2020/08/analiz-zarubezhnogo-opyta-otsenki-vkladu-nko-v-ser-1.pdf>

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

DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. 5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty. Praha: Grada, 2013, 192 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4631-9.

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

DOLEŽAL, Jan. Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů. Praha: Grada, 2016, 424s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.

DONTSOV, S. Problems and prospects of the development of interaction between government bodies and non-governmental organizations of the Republic of Kazakhstan. Vestnik Karagandinskogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Karagandinskij universitet im. akad. E.A. Buketova, 2019, 94(2), 224-23. ISSN 2518-1998.

FURTA, Stanislav, Tamara SOLOMATINA a Tat'yana HOPPLE. Upravlenie stejkkholderami proekta: reviziya 5-go izdaniya PMBOK ® Guide. Iniciativy XXI veka. Rusko: Institut biznesa, psihologii i upravleniya, 04.2013n. 1., 2013(№ 4), 15-22. ISSN 2073-4131.

GRIDNEVA, Yelena a Gulnar KALIAKPAROVA. DEVELOPMENT OF PROJECT MANAGEMENT IN KAZAKHSTAN: FEATURES AND PROSPECTS. EUROPEAN JOURNAL OF HUMANITIES AND SOCIAL SCIENCES [online]. Premier Publishing s.r.o, 2020, 2020, (1), 167-172 [cit. 2022-07-15]. ISSN 2414-2344. Dostupné z: [doi:10.29013/EJHSS-20-1-167-172](https://doi.org/10.29013/EJHSS-20-1-167-172)

GUSAROVA, Anna. Reglamentaciya gosudarstvennoj podderzhki NPO v Kazahstane: D'yavol kroetsya v detalyah. Programma dlya molodyh issledovatelej v oblasti publichnoj politiki Fonda Soros-Kazahstan, 2016. Dostupné také z: https://www.soros.kz/wp-content/uploads/2018/02/regulation_of_the_state_support.pdf

HARRIN, Elizabeth. 6 reasons to get certified in project management. Rebel's Guide to Project Management [online]. 2022, 22.12.2021 [cit. 2022-07-17]. Dostupné z: <https://rebelsguidetopm.com/6-reasons-to-get-certified-in-project-management/>

HARRIN, Elizabeth. The 2021 Project Management Report. Rebel's Guide to Project Management [online]. Rebel's Guide to Project Management, 2022, 6.01.2022 [cit. 2022-07-25]. Dostupné z: <https://rebelsguidetopm.com/project-management-statistics/>

HYÁNEK, Vladimír. Neziskové organizace: teorie a mýty. 1. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2011. ISBN 978-80-210-5651-0.

IPMA: official website [online]. The Netherlands: IPMA INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION, 2022 [cit. 2022-08-25]. Dostupné z: <https://www.ipma.world/>

IPMA-USA: official website [online]. Northville: International management project association, 2017 [cit. 2022-08-13]. Dostupné z: <https://www.ipma-usa.org/>

KERZNER, Harold. Project management best practices: achieving global excellence. 3rd ed. Hoboken: Wiley, c2014, 768 s. ISBN 978-1-118-65701-0.

LEGAL INFORMATION INSTITUTE. Non-profit organizations. LII [online]. NY: Cornell Law School, 2022 [cit. 2022-08-26]. Dostupné z: https://www.law.cornell.edu/wex/non-profit_organizations

MÁCHAL, Pavel, Martina KOPEČKOVÁ a Radmila PRESOVÁ. Světové standardy projektového řízení: pro malé a střední firmy: IPMA, PMI, PRINCE2. Praha: Grada, 2015, 151 s. ISBN 978-80-247-5321-8.

MÁCHAL, Pavel, Martina ONDROUCHOVÁ, Iva KRUNČÍKOVÁ, Marcela NOVÁKOVÁ, Petr CHLUPATÝ a Michael MOTAL. Mezinárodní standard projektového řízení IPMA ICB v. 4 2017. Praha: IPMA Czech Republic, 2017. Publikace (IPMA). ISBN 978-80-270-3314-0.

MAKAR, Andrew. Project managers' views on the value of a PMP certification. In: TechRepublic team [online]. TechnologyAdvice, 2022, 9.07.2013 [cit. 2022-08-14]. Dostupné z: <https://www.techrepublic.com/article/project-managers-views-on-the-value-of-a-pmp-certification/>

MIKHAILOVA, Tatyana. PROJECT ACTIVITY OF SOCIAL WORKERS. Kazanskij pedagogicheskij zhurnal. Tatarstan, Kazan', 2015, 2015(5-1), 217-219. ISSN 1726-846X.

MOLDABAYEV, Azat. Development of project management in the Republic of Kazakhstan: status and prospects. In: Management. Business. Analytics. Almaty: Graduate school of business AlmaU, 2016, s. 217-220. ISBN 978-601-7166-12-0.

MORGAN, David L. Integrating Qualitative and Quantitative Methods: A Pragmatic Approach. 1. Portland, USA: SAGE Publications, 2013. ISBN 9780761915232.

MUKAN, Bakdaulet a Shynara SARKAMBAYEVA. Development of project activities in small and medium-sized businesses in Kazakhstan. INTERNATIONAL JOURNAL OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES. JSC "International University of Information Technologies", 2021, 01.03.2021, (1), 113-121 [cit. 2022-08-16]. ISSN 2708-2032.

NICHOLAS, John M. a Herman STEYN. Project Management for Engineering, Business and Technology. 6th edition. London: Taylor & Francis, 2020, 732 s. ISBN 978-0-367-27734-5.

NIKITAEVA, Anastasia. PROEKTNYJ MENEDZHMENT. Rostov-na-Donu: Izdatel'stvo Yuzhnogo federal'nogo universiteta, 2018, 218 s. ISBN 978-5-9275-2640-6.

OEHMEN, Josef, Christian THUESEN, Pedro Parraguez RUIZ a Joana GERALDI. Complexity Management for Projects, Programmes, and Portfolios: An Engineering Systems Perspective. Project Management Institute, PMI. PMI White Paper, 2015. Dostupné také z: <https://www.pmi.org/learning/library/complexity-management-projects-programmes-portfolios-11141>

OLIC, Aleksandar. Do You Actually Need a Project Management Certification?: Project Management. In: ActiveCollab [online]. Norfolk, Virginia, USA: ActiveCollab, 2022, 19. 4. 2017 [cit. 2022-08-10]. Dostupné z: <https://activecollab.com/blog/project-management/do-you-actually-need-a-project-management-certification>

PMI. A guide to the project management body of knowledge: PMBOK®Guide. Sixth Edition. Newtown Square: Project Management Institute, 2017, 800 s. ISBN 978-1-6282-5382-5.

PMI. Earning Power: Project Management Salary Survey Twelfth Edition. 12th edition. Newtown Square, Pennsylvania, USA, 2021. Dostupné také z: <https://www.pmi.org/learning/careers/project-management-salary-survey>

PMI. Pulse of the Profession® 2020: Ahead of the Curve: Forging a Future Focused Culture. Project Management Institute, 2020. Dostupné také z: https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pmi-pulse-2020-final.pdf?v=2a5fedd3-671a-44e1-9582-c31001b37b61&sc_lang_temp=en

PRIHOZHAN, Inna. UPRAVLENIE SOCIAL'NYM PROEKTOM. Volgograd: VROO "Centr grazhdanskogo obrazovaniya"; Izdatel'stvo OOO RA "Fortess", 2017, 347 s. ISBN 978-5-903705-11-5.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. Project Management Job Growth and Talent Gap 2017–2027. Global Operations Center 14 Campus Blvd Newtown Square, PA 19073-3299 USA, 2017.

Project Management Institute: official website [online]. Project Management Institute, 2022 [cit. 2022-08-30]. Dostupné z: <https://www.pmi.org/>

ROMAN'KO, Ekaterina. Formirovanie i razvitie proektnogo menedzhmenta v Respublike Kazahstan. VOPROSY EKONOMIKI I UPRAVLENIYA. OOO Izdatel'stvo Molodoj uchenyj, 2017, 2017(1 (08)), 54-56. ISSN 2410-7352.

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

SALAMON, Lester M. 10 GREAT MYTHS OF GLOBAL CIVIL SOCIETY. Johns Hopkins University and Russia's Higher School of Economics, 2014. Dostupné také z: https://sophiangoclass.files.wordpress.com/2016/09/presentation_salamon_10-myths_glasgow_10-2014.pdf

Scanmarket.ru. Scanmarket.ru [online]. 2022 [cit. 2022-10-08]. Dostupné z: <https://scanmarket.ru/blog/vyborka-razmer-ne-glavnoe-ili-glavnoe>

SEYMOUR, Tom a Sara HUSSEIN. The History Of Project Management. 2014, 18(4), 233-240. ISSN 2157-9628. Dostupné z: doi:10.19030/ijmis.v18i4.8820

SHABDENOVA, Ajzhan. SUMMARY ANALYSIS SURVEY OF REPRESENTATIVES NON-PROFIT ORGANIZATIONS. Kazakhstan, 2017. Dostupné také z: <http://tikazakhstan.org/wp-content/uploads/2017/10/Issledovanie-rus.pdf>

ST RK ISO 21500-2014. National Standard of the Republic of Kazakhstan: Guidance on project management. 1. KAZAKHSTAN: Ministry of Investment and Development of the Republic of Kazakhstan, 2014.

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

TEAMWORK. The Teamwork guide to project management. United States, 2022. Dostupné také z: <https://www.teamwork.com/resource/guide-to-project-management/>

THE STATE OF PROJECT MANAGEMENT 2020: ANNUAL REPORT. Wellington Limited, Berkshire, 2020. Dostupné také z: <https://wellington.co.uk/wp-content/uploads/2020/06/The-State-of-Project-Management-Report-2020-Wellington.pdf>

TUMASSOVA, Natalie. Features of formation of the national model of project management in the Republic of Kazakhstan. Economics. Russian Federation: Publishing house PROBLEMS OF SCIENCE, 2016, 2016(10 (19)), 25-30. ISSN 2410-289X. Dostupné také z: <https://economic-theory.com/images/PDF/2016/19/Economics-10-19.pdf>

UPM RK [online]. Kazakhstan: Union of project managers republic of Kazakhstan, 2022 [cit. 2022-08-31]. Dostupné z: <https://spmrk.kz/>

YACENKO, Viktoriya. Competence of the project manager as a key competence of the organization. Russian Economic Journal. Joint Stock Company "Economic Newspaper" Publishing House, 2018, 2018(1), 142-149. ISSN 2075-1826.

8 Seznam tabulek, obrázků, grafů a zkratk

8.1 Seznam tabulek

Tabulka 1: Fáze vývoje projektového řízení.....	17
Tabulka 2: Výpočet výběrového souboru.....	39
Tabulka 3: Typy certifikace.....	49
Tabulka 4: Motivace k získání certifikace.....	50

8.2 Seznam obrázků

Obrázek 1: Pracovní směry účastníků hloubkových rozhovorů.....	54
Obrázek 2: Odpovědi na otázku: „Pomáhá Vaše vzdělání v práci projektového manažera?“	57
Obrázek 3: Odpovědi na otázku: „Proč jste začal pracovat jako projektový manažer? Co se Vám na této specializaci líbí?“	58
Obrázek 4: Odpovědi na otázku: „Jak hodnotíte svou zátěž? Odpovídá Vaše pracovní vytížení výši mzdy, kterou získáte?“	59
Obrázek 5: Odpovědi na otázku: „Jak si zvyšujete kvalifikaci v projektovém řízení?“	60
Obrázek 6: Odpovědi na otázku: „Proč, případně jak se vám zdá a na základě vašich zkušeností, že certifikace není populární mezi zaměstnanci neziskových organizací? Jaké jsou hlavní problémy a překážky (v rozsahu vaší organizace, v rozsahu celé země)?“	62
Obrázek 7: Odpovědi na otázku: „Jakými způsoby by podle Vás bylo možné motivovat zaměstnance neziskových organizací k získání certifikací v projektovém řízení?“	63

8.3 Seznam grafů

Graf 1: Rozdělení respondentů podle pohlaví	40
Graf 2: Rozdělení respondentů podle věku.....	40
Graf 3: Rozdělení respondentů podle místa bydliště.....	41
Graf 4: Rozdělení respondentů podle úrovně nejvyššího dokončeného vzdělání	41
Graf 5: Struktura odpovědí na otázku: „Je vaše vzdělání a specializace relevantní pro řízení projektů?“	42
Graf 6: Zkušenosti respondentů s řízením sociálních projektů.....	42

Graf 7: Rozdělení respondentů podle oblasti práce	43
Graf 8: Rozdělení respondentů podle počtu sociálních projektů	43
Graf 9: Rozdělení respondentů podle formy zaměstnání.....	44
Graf 10: Rozdělení respondentů podle měsíčního příjmu z projektového řízení	45
Graf 11: Struktura odpovědí na otázku: „Jak si zvyšujete kvalifikaci v projektovém řízení?“	45
Graf 12: Struktura odpovědí na otázku: „Jaké nástroje používáte při řízení projektů?“	46
Graf 13: Software používaný respondenty při řízení projektů	46
Graf 14: Struktura odpovědí na otázku: „S jakými problémy se nejčastěji setkáváte při řízení projektů?“	47
Graf 15: Rozdělení respondentů podle úrovně povědomí o certifikaci v projektovém řízení	48
Graf 16: Rozdělení názorů respondentů na to, kdo by měl platit náklady na získání certifikace.....	48
Graf 17: Struktura odpovědí na otázku: „Máte certifikaci v oblasti řízení projektů?“	49
Graf 18: Struktura odpovědí na otázku: „Myslíte si, že projektový manažer v neziskové sféře by měl mít příslušnou certifikaci?“	50
Graf 19: Struktura odpovědí na otázku: „Chtěli byste získat certifikaci v projektovém řízení?“.....	51
Graf 20: Struktura odpovědí na otázku: „Jaké jsou důvody, proč jste nezískali certifikaci v projektovém řízení?“	51
Graf 21: Rozdělení respondentů podle věku.....	55
Graf 22: Rozdělení účastníků hloubkových rozhovorů podle pracovní pozice.....	55
Graf 23: Rozdělení respondentů podle vzdělání	56
Graf 24: Odpovědi na otázku: „Kolik projektů v současnosti řídíte?“	60
Graf 25: Hlavní problémy v projektovém řízení podle účastníků hloubkových rozhovorů	61

8.4 Seznam použitých zkratk

APM – Asociace pro řízení projektů

APMP – Association of proposal Management Professionals

ATP PMI – Authorized Training Partner Project Management Institute

CAPM – Certified Associate in Project Management

CCPM – Kritický řetězec (anglicky Critical Chain Project Management)

CPM – Metoda kritické cesty (anglicky Critical Path Method)

CPMA – Canadian Produce Marketing Association

DAC™ – Disciplined Agile Coach

DASM™ – Disciplined Agile Scrum Master

DASSM™ – Disciplined Agile Senior Scrum Master

DAVSC™ – Disciplined Agile Value Stream Consultant

GERT – Metoda grafického hodnocení a kontroly projektu (anglicky Graphical Evaluation and Review Technique)

HDP – Hrubý domácí produkt

IPMA – Mezinárodní asociace pro řízení projektů

KPI – Key performance indicators

MPM – Metoda časového plánování projektu pomocí síťových diagramů

NASA – National Aeronautics and Space Administration

OSN – Organizace spojených národů

PERT – Je jednou ze standardních metod síťové analýzy (anglicky Program Evaluation and Review Technique)

PfMP® – Portfolio Management Professional

PgMP® – Program Management Professional

PMBOK – Project Management Body of Knowledge

PMI – Institut pro řízení projektů

PMI ® RCP – PMI Registered Consultant Program

PMI ® REP – PMI Registered Education Provider

PMI-ACP® – PMI Agile Certified Practitioner

PMI-PBA® – PMI Professional in Business Analysis

PMI-RMP® – PMI Risk Management Professional

PMI-SP® – PMI Scheduling Professional

PMP – Project Management Professional

PRINCE – Typ certifikace populární v Evropě, vyvinutý britskými vládními úřady

RAM/RACI – Responsibility Assignment Matrix

RBS – Resource Breakdown Structure

SNS – Společenství nezávislých států

THEATSA – Nadace Eurasie ve střední Asii

UNICEF – Dětský fond Organizace spojených národů

USAID – Agentura Spojených států amerických pro mezinárodní rozvoj

WBS – Work Breakdown Structure

Přílohy

Příloha A:	Dotazník pro kvantitativní výzkum	84
Příloha B:	Dotazník pro hloubkový rozhovor	91

Příloha A: Dotazník pro kvantitativní výzkum

Dotazníkové šetření v rámci magisterské diplomové práce k určení úrovně prevalence certifikace v projektovém řízení mezi zaměstnanci neziskových organizací v Republice Kazachstán.

Dotazníkové šetření se provádí v rámci diplomové práce na téma „Certifikace v projektovém řízení“ s cílem zjistit úroveň zájmu projektových manažerů v neziskových organizacích o certifikaci v projektovém řízení. Výsledky této studie umožní posoudit, jak časté je získání certifikací v projektovém řízení v sektoru neziskových organizací.

Pro splnění tohoto úkolu bychom rádi shromáždili kvantitativní údaje od projektových manažerů v neziskových organizacích, a proto Vás žádáme, abyste se zúčastnili této studie.

Vaše účast na této studii je zcela dobrovolná. Všechny otázky jsou anonymní.

Dotazníkové šetření trvá 5 až 10 minut. Informace, které poskytnete, budou analyzovány spolu se zbývajícím údaji shromážděnými pro tuto studii a použity při psaní diplomové práce.

Pokud máte nějaké otázky týkající se tohoto průzkumu, neváhejte se zeptat. Pokud ne, oceníme, pokud podepíšete souhlasné prohlášení.

Osvědčení o souhlasu s průzkumem:

Dobrovolně se účastním průzkumu provedeného v rámci diplomové práce.

1. Moje účast v této anketě je dobrovolná.
2. Rozumím tomu, že průzkum neumožní identifikovat mě jménem v žádných zprávách a že moje soukromí jako účastníka této studie zůstane v bezpečí.
3. Četl/a a pochopil/a jsem vysvětlení, které mi bylo poskytnuto. Dostal/a jsem odpovědi na všechny mé otázky a dobrovolně se do této studie zapojujím.

1. Uveďte prosím své pohlaví:

- a) žena
- b) muž

2. Uveďte prosím svůj věk:

- a) 18–20
- b) 21–29
- c) 30–39
- d) 40–49
- e) 50–59
- f) 60 a více

3. Vyberte oblast, ve které žijete:

- a) Akmolinská oblast
- b) Akt'ubinská oblast
- c) Almatinská oblast
- d) oblast Zhetisu
- e) Atyrauská oblast
- f) Východní Kazašská oblast
- g) oblast Abai
- h) Žambylská oblast
- i) Západní oblast
- j) Karagandská oblast
- k) oblast Ulytau
- l) Kostanajská oblast
- m) Kyzylordinská oblast
- n) Mangystauská oblast
- o) Pavlodarská oblast
- p) Severní Kazašská oblast
- q) Turkestánská oblast
- r) Město Almaty
- s) Město Astana
- t) Město Šymkent

4. Uveďte, prosím, nejvyšší dokončené vzdělání, které máte:

- a) středoškolské vzdělání
- b) vysokoškolské vzdělání (bakalářské)
- C) vysokoškolské vzdělání (magisterské)
- d) postgraduální vzdělávání (aspirantura)
- e) postgraduální vzdělávání (doktorské studium)

5. Je vaše vzdělání a specializace relevantní pro řízení projektů?

- a) relevantní
- b) částečně
- c) nerelevantní, ale pomáhá při práci
- d) nerelevantní a nepoužitelné pro danou práci

6. Uveďte prosím své zkušenosti s řízením sociálních projektů

- a) do 1 roku
- b) 1–3 roky
- c) 3–5 let
- d) 5–10 let
- e) více než 10 let

7. Uveďte prosím, v jakých společensky významných oblastech jste jako projektový manažer působil/a?

- a) pomoc sirotkům, dětem z neúplných a početných rodin
- b) ochrana zdraví občanů, podpora zdravého životního stylu
- c) podpora sociálně slabých vrstev obyvatelstva
- d) rozvoj kultury a umění
- e) ochrana životního prostředí
- f) vzdělání a věda
- g) ochrana práv, oprávněných zájmů občanů a organizací
- h) podpora politiky mládeže a dětských iniciativ
- i) ochrana historického a kulturního dědictví
- j) tělesná kultura a sport
- k) veřejné sledování kvality veřejných služeb
- l) řešení demografických a genderových otázek

- m) posílení společenské shody a celospolečenské jednoty
- n) podpora zaměstnanosti obyvatel
- o) podpora rozvoje občanské společnosti
- p) jiné směry _____

8. V kolika projektech v současnosti pracujete jako projektový manažer?

- a) v 1 projektu
- b) ve 2–3 projektech současně
- c) ve více než 3 projektech současně

9. Za jakých podmínek nejčastěji pracujete jako projektový manažer?

- a) v pracovním poměru
- b) na základě dohody o provedení práce

10. Jaký je váš měsíční příjem z řízení projektů?

- a) méně než 100 000 tenge
- b) 100 000–300 000 tenge
- c) 300 000–500 000 tenge
- d) nad 500 000 tenge

11. Jak si zvyšujete kvalifikaci v projektovém řízení?

- a) pravidelně absolvuji kurzy a workshopy
- b) učím se vše v praxi
- c) v současné době absolvuji vysokoškolské vzdělání v oblasti projektového řízení

12. Jaké nástroje používáte při řízení projektů?

- a) Work Breakdown Structure
- b) Organizational Breakdown Structure
- c) RESOURCE BREAKDOWN STRUCTURE (RBS)
- d) RESPONSIBILITY ASSIGNMENT MATRIX (RAM/RACI)
- e) Earned Value Management
- f) Časové plánování projektu pomocí síťových diagramů (CPM, PERT, GERT, MPM)
- g) jiné _____

13. Jaký software používáte při řízení projektů?

- a) MS Project
- b) GanttPRO
- c) Bitrix 24
- d) Wrike
- e) Asana
- f) Active Collab
- g) Basecamp
- h) Trello
- i) Hygger
- j) Smartsheet
- k) Monday
- l) jiné _____

14. S jakými problémy se nejčastěji setkáváte při řízení projektů?

- a) nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců pro nábor týmu
- b) tým pracuje na projektu déle, než byly původně plánované termíny
- c) v procesu práce se na přání zákazníka/ jiné osoby mění podmínky: rozpočet, termíny, počet zaměstnanců.
- d) nedostatek výkazů, které by poskytly pochopení účinnosti pracovního postupu jako celku
- e) chaos v komunikaci týmu
- f) úkoly nejsou stanoveny v jednotném systému, členové týmu nechápou fáze implementace a proces jako celek
- g) vzhledem k napjatým termínům / nedostatku času / velkému počtu projektů není možné proces správně sestavit
- h) jiné _____

15. Slyšel/a jste o certifikaci v projektovém řízení? (IPMA, PMA, ostatní)

- a) ano
- b) ne

16. Máte certifikaci v oblasti řízení projektů?

- a) ano
- b) ne

„pokud ano“

17. Jaký typ certifikace máte? (otevřená otázka)

18. Co Vás motivovalo k získání certifikace? (otevřená otázka)

19. Pomohlo Vám získání certifikace ve Vaší práci a jakým způsobem? (otevřená otázka)

20. Myslíte si, že projektový manažer v neziskové sféře by měl mít příslušnou certifikaci?

- a) ano
- b) ne

„pokud ne“

21. Chtěli byste získat certifikaci v projektovém řízení?

- a) ano
- b) spíše ano než ne
- c) spíše ne než ano
- d) ne

22. Jaké jsou důvody, proč jste nezískali certifikaci v projektovém řízení?

- a) zaměstnavatelé nevyžadují certifikaci
- b) pracovníci nejsou finančně motivováni k získání certifikace
- c) není čas
- d) vysoká platba za získání certifikace
- e) nedostatečná úroveň angličtiny
- f) více prioritních úkolů pro výuku (např. studium jazyka, účetnictví a další oblasti)
- g) jiné příčiny _____

23. Chtěli byste získat certifikaci, pokud by to zaplatil zaměstnavatel / stát?

- a) ano
- b) spíše ano než ne
- c) spíše ne než ano
- d) ne

24. Kdo by podle Vás měl platit za získání certifikace v oblasti projektového managementu?

- a) zaměstnavatel
- b) stát
- c) zaměstnanec

Příloha B: Dotazník pro hloubkový rozhovor

Hloubkový rozhovor v rámci diplomové práce k určení úrovně prevalence certifikace v projektovém řízení mezi zaměstnanci neziskových organizací v Republice Kazachstán.

Dobrý den, rádi bychom Vám poděkovali za čas, který nám věnujete. Rádi bychom slyšeli Váš odborný názor na certifikaci v projektovém řízení. Studie se provádí v rámci diplomové práce s cílem zjistit úroveň zájmu projektových manažerů v neziskových organizacích o certifikaci v projektovém managementu. Výsledky této studie umožní posoudit, jak časté je získání certifikací v projektovém řízení v sektoru nevládních organizací.

První fází studie bylo provedení masivního průzkumu mezi projektovými manažery neziskového sektoru, aby se zjistilo, kolik certifikací v projektovém řízení je relevantních v realitě Kazachstánu. Podle výsledků průzkumu bylo zjištěno, že 98 % dotazovaných projektových manažerů v neziskovém sektoru nemá certifikaci v projektovém řízení.

V další fázi našeho výzkumu se s Vaší pomocí pokusíme zjistit, jaké jsou příčiny takové nepopularity certifikace v projektovém řízení v sektoru nevládních organizací.

1. Uveďte prosím své jméno, příjmení, věk a pozici, kterou zastáváte.
2. Řekněte, prosím, jaké nejvyšší dokončené vzdělání máte, v jakém oboru a zda Vám Vaše vzdělání pomáhá v projektovém řízení?
3. Proč jste začal/a pracovat jako projektový manažer? Co se Vám na této specializaci líbí?
4. V jakých společensky významných destinacích a velkých sociálních projektech jste pracoval/a jako projektový manažer?
5. Pracujete jako projektový manažer v pracovním poměru nebo na základě dohody o provedení práce?
6. Jak hodnotíte svou zátěž? Odpovídá Vaše pracovní vytížení výši mzdy, kterou získáte?

7. Kolik projektů v současnosti řídíte?
8. Jak si zvyšujete kvalifikaci v projektovém řízení?
9. S jakými problémy se nejčastěji setkáváte při plánování a řízení projektů?
10. Promluvme si o Vašem názoru na certifikaci v oblasti projektového řízení. Považujete takové certifikace za prospěšné pro zaměstnance? Proč?
11. Máte certifikaci v projektovém řízení? Proč podle Vás a na základě Vašich zkušeností není mezi zaměstnanci neziskových organizací populární? Jaké jsou hlavní problémy a překážky (v rozsahu vaší organizace, v rozsahu celé země)?
12. Jakým způsobem by podle Vás bylo možné motivovat zaměstnance neziskových organizací k získání certifikací v projektovém managementu?

SOUHLAS SE ZPRACOVÁNÍM OSOBNÍCH ÚDAJŮ V RÁMCI ROZHOVORU.

1. Já _____ jsem byl/a seznámen/a s tím, že tento rozhovor se provádí v rámci diplomové práce na téma „Certifikace v projektovém řízení“.
2. Souhlasím s použitím svých osobních údajů zjištěných během rozhovoru v diplomové práci. Souhlasím s uvedením svého jména a zastávané pozice stejně jako s uvedením mých odpovědí na otázky v rámci rozhovoru.
3. Souhlasím s tím, že v rámci zpracování dat bude prováděna evidence, systematizace, akumulace a analýza informací a v rámci diplomové práce také uchování dat ve vyšší vzdělávací instituci.

podpis