

# CERTIFIKÁT ALEBO EKVIVALENT

## <AKÉ SÚ DNES POŽIADAVKY NA ODBORNÚ KVALIFIKÁCIU>

RASTISLAV JANÁČ

### Modelová požiadavka

Vo verejnom obstarávaní (ale nielen tam) možno v poslednom čase zaznamenať požiadavky na znalosti projektového manažmentu napríklad v tomto tvare: „... získaný a platný certifikát (napr. PRINCE2, IPMA, PMP) na odbornú spôsobilosť pre riadenie projektov alebo ekvivalent daného certifikátu od inej akreditovanej autority.“ Z pohľadu uchádzača to však vyzerá tak, že takýto obstarávateľ nevie, čo presne chce. Otázka znie, čo vlastne sa pýta a čo znamená ekvivalencia v tomto prípade. Uvedené certifikačné schémy sú viacúrovňové, ale sú ekvivalentné medzi jednotlivými úrovňami? A sú ekvivalentné medzi sebou navzájom?

Rozhodnutie, čo je ekvivalentom daného certifikátu závisí od nejasnenej požiadavky samotného obstarávateľa. Ak totiž zákazník naformuluje zadanie vyššie uvedeným spôsobom znamená to, že chce osobu **s akýmkoľvek certifikátom** v projektovom riadení, a potom je sporné či dosiahne cieľnú úroveň kvality alebo či vôbec nejakú cieľnú úroveň sleduje. Podmienky získania jednotlivých certifikátov sú totiž veľmi odlišné a rovnako odlišný je aj ich účel.

### Schéma OGC/APMG

PRINCE2® je metodika projektového manažmentu, t.j. popisuje relatívne konkrétne čo kto má pri riadení projektov robiť. Na získanie certifikátu nie je potrebná žiadna predchádzajúca prax, certifikát sa získa za znalosť tejto metodiky na základnej úrovni (Foundation) alebo pokročilej úrovni (Practitioner). Tieto znalosti sú však pri aplikácii do praxe len východiskom a v princípe si aplikácia PRINCE2® vždy vyžaduje vytvorenie svojej vlastnej prispôbenej verzie metodiky pre konkrétne projekty. A hoci obe úrovne certifikácie sa týkajú rovnakého obsahu, rozdiel je v stupni jeho zvládnutia.

PRINCE2® certifikát by mal zákazník požadovať len vtedy, ak mieni túto metodiku aktívne pri projektoch používať. Tiež by sa mal jasne rozhodnúť, či mu postačuje expert so základnou úrovňou znalostí alebo je požadovaná znalosť hlbšia. Text v oznámení výberového konania by potom mal napr. znieť: „... získaný a platný certifikát PRINCE2® Practitioner na odbornú spôsobilosť pre riadenie projektov“ a je zrejmé, že k tejto špecifickej spôsobilosti nie je žiaden iný rozumný ekvivalent.

Certifikáciu PRINCE2® dopĺňajú paralelné certifikácie iných metodík ako napr. manažmentu programov (MSP®), manažmentu rizík (M\_o\_R®) či manažmentu projektovej kancelárie (P3O®). A opäť je to ten istý princíp, t.j. znalosť konkrétnej metodiky a jej aplikácia do praxe.

### Schéma IPMA

Zákazník však samozrejme môže požadovať širšie a všeobecnejšie znalosti problematiky projektového manažmentu podložené praxou a nie znalosť jednej metodiky najmä ak žiadnu konkrétnu metodiku nemá v úmysle používať. V takom prípade sa ako lepšie riešenie ponúka certifikácia IPMA®, ktorá má štyri hierarchické úrovne:

- A) Projects Director
- B) Senior Project Manager

- C) Project Manager
- D) Project Management Associate

Sú určené ľuďom, ktorí chcú formálne potvrdiť svoje znalosti a skúsenosti z projektového manažmentu. IPMA<sup>®</sup> certifikuje logický a organizovaný prístup k riadeniu projektu s cieľom maximalizovať šance na úspech projektu ale necertifikuje konkrétnu metodiku a jej aplikáciu. Certifikuje sa požadovaná úroveň pochopenia, znalosti a praktického použitia projektového manažmentu ako disciplíny tak, ako je definovaná v ICB<sup>1</sup>. Aj tu platí, že jednotlivé stupne sú usporiadané hierarchicky a podmienky ich získania sú veľmi odlišné. Zákazník by mal požadovať experta s IPMA certifikáciou vtedy, keď mu záleží najmä na osobnostných vlastnostiach a všeobecnej odbornosti projektového manažéra. Aj tie však je potrebné bližšie definovať, pretože je veľký rozdiel či napr. požadujeme IMPA Level D<sup>®</sup> až IPMA Level A<sup>®</sup> úroveň.

### Schéma PMI

Tretím certifikátom je PMP<sup>®</sup> (Project Management Professional), ktorý je považovaný globálnym trhom za najkvalitnejší. PMP<sup>®</sup> nie je v pravom význame súčasťou viacúrovňovej hierarchie ale samostatne stojaci certifikačný diplom. Avšak podobne ako v ostatných prípadoch existuje predchádzajúci krok na ceste k tomuto certifikátu, ktorým je CAMP<sup>®</sup> (Certified Associate of Project Management), ktorým uchádzač rovnako preukazuje svoje znalosti a profesionalitu, ale podmienky získania sú omnoho menej rigidné a náročné, než je tomu pri PMP<sup>®</sup>. A ako platí aj pri predchádzajúcich prípadoch, je veľký rozdiel medzi CAPM<sup>®</sup> a PMP<sup>®</sup> úrovňou.

Zdrojom pre PMP<sup>®</sup> certifikát je PMBOK<sup>®</sup> (Project Management Body Of Knowledge), ktorý popisuje znalosti projektového manažmentu v deviatich oblastiach. Ašpirant na PMP<sup>®</sup> certifikát musí splniť tak vzdelanie ako aj praktické profesionálne skúsenosti.

Pretože PMP<sup>®</sup> vyžaduje preukázanie nezanedbateľnej praxe v aplikácii znalostí projektového manažmentu (podobne ako IPMA<sup>®</sup>) a zároveň vedomosti z formálnej metodiky PMBOK<sup>®</sup> (podobne ako PRINCE2<sup>®</sup>), možno považovať PMP<sup>®</sup> za komplexnejší a asi aj najnáročnejšie získateľný certifikát v disciplíne projektového manažmentu.

K PMP podobne ako k PRINCE2 existuje niekoľko sesterských certifikácií na programový manažment (PgMP<sup>®</sup>) alebo manažment rizík (PMI-RPM<sup>®</sup>) a ďalších.

### Iné schémy

Uvedené tri certifikačné schémy sú našich podmienkach najznámejšie a najrozšírenejšie. Je zrejmé, že čím vyššia úroveň v hierarchii, tým je „vzácnejší“ výskyt držiteľov tejto úrovne bude, čo tiež je nutné pri formulovaní požiadaviek zvážiť.

Skúsme sa zamyslieť nad ďalšími slovami príkladu zadania z úvodu „...alebo ekvivalent daného certifikátu od inej akreditovanej authority.“ Okrem uvedených troch certifikačných schém existujú aj iné – ekvivalentné? Pravdepodobne áno. Určite možno spomenúť napr. certifikačnú schému AIPM<sup>®</sup> (Australian Institute of Project Management) alebo AACE<sup>®</sup> (Association for the Advancement of Cost Engineering), ktoré majú vlastné certifikačné schémy, avšak v Európe sú pomerne neznáme a neaplikované.

V Európskej únii sa pre prípravu a manažment projekt adoptovala súprava nástrojov pod názvom PCM (Project Cycle Management) najmä so zameraním na programy a projekty financované z EÚ. Toto zameranie nesie štruktúra PCM, ktorá podporuje najlepšie postupy a rozhodovanie v životnom cykle projektu – od programovania, cez identifikáciu, formuláciu a implementáciu až po vyhodnotenie. Nemožno však hovoriť o znalostnej báze (typu ICB<sup>1</sup>) či metodike riadenia projektov (typu PRINCE2<sup>®</sup> alebo PMBOK<sup>®</sup>) a ani o certifikácii podobnej vyššie uvedeným schémam. Ide v zásade o postupy adaptované EÚ pre svoje projekty.

---

<sup>1</sup> ICB = IPMA Competence Baseline<sup>®</sup>

A napokon aj na Slovensku existujú vzdelávacie programy vysokých škôl alebo súkromných školičov v oblasti projektového manažmentu, ktoré sa venujú všetkým fázam prípravy a implementácie projektu postavené na odbornej prezentácii a aplikácii teórie na praktických príkladoch, počas diskusií, práce v skupinách a pri prezentácii výsledkov, ktoré sú akreditované zo strany MŠ SR<sup>2</sup>. Ale tu nemožno hovoriť o certifikácii s medzinárodnou platnosťou ako je to u ostatných uvedených štandardizovaných schémach, hoci absolventi spravidla získajú prehľad z viacerých vyššie menovaných zdrojov znalostí a tiež certifikát o úspešnom absolvovaní vzdelávacieho programu.

Zhrnutie informácií k vyhodnoteniu dostupných certifikačných schém v oblasti projektového manažmentu by teda vyzeralo približne takto:

Autorita	Certifikát	Krajina pôvodu
Advancement of Cost Engineering International (AACEI)	Certified Cost Engineer (CCE) Certified Cost Consultant (CCC) Interim Cost Consultant (ICC) Planning and Scheduling Professional (PSP)	USA
Australian Institute of Project Management (AIPM)	Qualified Project Practitioner (QPP) Registered Project Manager (RPM) Master Project Director (MPD)	Austrália
International Project Management Association (IPMA)	Certificated Projects Management Associate (D) Certificated Project Manager (C) Certificated Senior Project Manager (B) Certificated Projects Directors (A)	UK
Project Management Institute (PMI)	Project Management Professional (PMP) Certified Associate in Project Management (CAPM) Program Management Professional (PgMP) PMI Scheduling Professional (PMI-SP) PMI Risk Management Professional (PMI-RPM)	USA
Office of Government Commerce (OGC) / Association for Project Management Group (APMG)	PRINCE2 Foundation (P2F) PRINCE2 Practitioner (P2R) MSP Foundation MSP Practitioner MSP Advanced Practitioner M_o_R Foundation M_o_R Practitioner P3O Foundation P3O Practitioner Diploma in Programme and Project Management (PPM Diploma)	UK
European Commission (EC)	EU Project Cycle Management (PCM)	EU

### Ktoré sú ekvivalentné?

Po tomto zhrnutí je vhodné oddeliť certifikáty v projektovom manažmente relevantné pre potreby trhu v SR, ktoré sú udeľované medzinárodnou certifikačnou autoritou na základe preukázania splnenia definovaných podmienok a majú medzinárodnú platnosť. Sú to certifikačné schémy IPMA, APMG a PMI. Ktoré z nich teda sú ekvivalentné?

Ak by sme mali byť dôslední, spomenuté certifikáty vo vertikálnom pohľade ekvivalentné sú len smerom zhora nadol. Ak totiž certifikačné schéma má hierarchiu (a má ju takmer každá), tak vždy má certifikát umiestnený v hierarchii vyššie náročnejšie podmienky pre získanie a nižší počet výskytov medzi odborníkmi. Je teda zrejme a malo by byť tiež akceptované, že vyšším certifikátom je možné splniť požiadavky nižšieho.

<sup>2</sup> MŠ SR = Ministerstvo školstva Slovenskej republiky

Napríklad, ak zákazník požaduje certifikáciu IPMA C<sup>®</sup>, rozhodne je akceptovateľná tiež úroveň A a B a možno ju považovať za viac než ekvivalentnú. Ak podmienky stanovujú P2F, určite ich spĺňa tiež certifikát P2R. Alebo pri požiadavke na CAPM<sup>®</sup> možno určite predložiť PMP<sup>®</sup>. Podstatné však je, aby obstarávateľ vedel a špecifikoval požadovanú úroveň presne, t.j. zadanie „získaný a platný certifikát (napr. PRINCE2, IPMA, PMP)“ **nestačí pre korektné vyhodnotenie**, pretože ľubovoľný uchádzač môže potom predložiť čokoľvek a ponuky sa stanú neporovnateľné.

Zložitejšia je otázka ich vzájomnej ekvivalencie. Na tomto mieste by si obstarávateľ mal definovať účel, pre ktorý sa certifikát požaduje pretože z neho vyplýva jeho relevantnosť a následne aj ekvivalencia. Ak zákazník zamýšľa aplikovať vo svojich projektoch aplikovať konkrétnu metodiku<sup>3</sup> a hľadá projektového manažéra s adekvátnymi skúsenosťami, v takom prípade by mal požadovať certifikát z príslušnej schémy a žiaden certifikát z inej schémy túto požiadavku v zásade nemôže nahradiť. Uvedieme niekoľko ilustratívnych príkladov možnej ekvivalentnosti.

**Príklad č.1:** Obstarávateľ je dcérskou spoločnosťou zahraničnej korporácie pôvodom z USA, ktorá striktné vyžaduje v rámci procesov riadenia kvality postupovať pri riadení projektov celosvetovo podľa PMBOK<sup>®</sup>. Obstarávateľ požaduje od dodávateľov aplikáciu tejto metodiky v projektoch. V tomto prípade by mal požadovať certifikát zo schémy PMI, čím je automaticky zaručená znalosť PMBOK a na základe významu projektu stanoví požadovanú skúsenosť – senioritu tým, že bude požadovať PMP<sup>®</sup> alebo CAPM<sup>®</sup>. Znalosti problematiky projektového manažmentu síce možno tiež preukázať certifikátmi zo schémy IPMA či APMG, ale znalosť PMBOK<sup>®</sup> tým zaručená nebude. Požiadavka na uchádzačov by teda mohla znieť: „získaný a platný certifikát PMI:PMP alebo ekvivalentný, pričom za ekvivalentný sa považuje PMI:CAPM zároveň s certifikátom IPMA:B alebo IPMA:C.“

**Príklad č.2:** Verejný obstarávateľ plánuje aplikovať na projekt metodiku projektového riadenia<sup>3</sup>, ktorá vychádza z PRINCE2<sup>®</sup> a požaduje aby dodávateľ rešpektoval postupy pri manažmente projektu v súlade s touto metodikou. V takom prípade bude vcelku k ničomu ľubovoľný certifikát IMPA alebo PMI, keďže nezaručuje znalosti požadovanej metodiky. Požiadavka na uchádzačov by teda mohla znieť: „získaný a platný certifikát APMG:PRINCE2 Practitioner alebo ekvivalentný, pričom za ekvivalentný sa považuje APMG:PRINCE2 Foundation zároveň s certifikátom IPMA:B, IPMA:C alebo PMI:PMP.“

**Príklad č.3:** Obstarávateľ nepreferuje žiadnu konkrétnu metodiku, dôraz kladie najmä na vysokú odbornosť a osobnú kompetenciu projektového manažéra dodávateľa alebo jeho relevantné skúsenosti. V tomto prípade možno tieto požiadavky naplniť napríklad takto: „získaný a platný certifikát PMI:PMP alebo IPMA:B alebo ekvivalentný, pričom za ekvivalentný sa považuje APMG:PRINCE2 Practitioner zároveň s certifikátom IPMA:C alebo PMI:CAPM.“

V zásade platí, že čím presnejšie obstarávateľ špecifikuje požadovanú kvalifikáciu, tým viac sa ponuky uchádzačov priblížia k splneniu predpokladaného cieľa obstarávateľa.

## Manažment rizika

Projektový manažment ako napokon manažment každej zmeny sa musí tiež vyrovnávať so zmenou súvisiacimi rizikami. Všetky vyššie uvedené relevantné certifikačné schémy pre projektový manažment obsahujú silne zastúpené tiež aktivity vedúce k zvládnutiu a kontrole projektových rizík. Je to najmä preto, že projektový manažér je do veľkej miery zároveň manažérom rizík. V praxi však táto časť projektového manažmentu býva často najviac zanedbávaná. „Štandardný“ projektový manažér v našich zvyklostiach sa chová viac ako „riaditeľ“ dodávok a výstupov projektu. To je ale omyl, pretože to sú úlohy tímového manažéra realizačného tímu a projektový manažér má iné kompetencie než vytvorenie a dodanie výstupov. Projektový manažér sa má hlavne zaoberať plánovaním zdrojov, riešením a eskaláciou otvorených bodov a manažmentom rizík.

<sup>3</sup> Metodika riadenia projektov informačných systémov štátnej správy SR – MF SR (Datacentrum) 2009

Napriek tomu, že metodiky PRINCE2® a PMBOK® ako aj kolekcia ICB® v nejakej podobe manažment rizík obsahujú, APMG a PMI majú tiež samostatnú certifikačnú schému pre manažment rizík (M\_o\_R® a PMI\_RPM®). Prostredníctvom nich idú do detailnejších znalostí riadenia rizík a tieto schémy sú vhodným doplnením kvalifikácie projektového manažmentu. Možno len odporučiť, aby obstarávatelia svoje požiadavky na kvalifikáciu projektového manažmentu tiež doplnili o kombináciu s touto odbornosťou. Formulácia by potom mohla znieť napríklad takto „... získaný a platný certifikát PRINCE2® Practitioner (resp. PMI:PMP®) na odbornú spôsobilosť pre riadenie projektov a zároveň získaný a platný certifikát M\_o\_R® Practitioner (resp. PMI:PMI\_RPM®) na odbornú spôsobilosť pre riadenie rizík.“

Oba prístupy (M\_o\_R® aj PMI\_RPM®) v zmysle významu slov „manažment rizík“ sledujú systematickú aplikáciu princípov, prístupov a procesov k úlohám identifikácie a vyhodnotenia rizík a následne plánovania a implementácie primeraných reakcií na riziká. To zaručí vytvorenie disciplinovaného prostredia na pro-aktívne rozhodovanie. Práve takéto prostredie vo väčšine projektov realizovaných na Slovensku chýba a obstarávatelia by to mali zväžiť už pri príprave projektov. Najmä tých s vysokým rozpočtom.

### Použitie modelov vyspelosti

So zvyšujúcou sa potrebou projektových manažérov a zvyšujúcim sa množstvom osôb, ktoré sa za projektových manažérov prehlasujú, mnohé organizácie postavili svoje rozvojové stratégie na niektorej z vyššie spomínaných certifikácií projektového manažmentu. Mať napr. PRINCE2® Practitioner alebo IPMA® B certifikát sa stalo indikátorom kompetentnosti, hoci v skutočnosti je to iba indikátor znalostí.

Skúsenosti ukazujú, že úspešná implementácia metód projektového manažmentu vyžaduje viac než len trénovaných projektových manažérov. Úspešná organizácia vyžaduje procesy, technológie, politiky a interné štandardy pre projektový manažment, ktoré tiež musia byť integrované s ostatnými manažérskymi systémami (napr. manažment rizík alebo kvality) na to, aby fungovali efektívne.

Ak chýba organizácia prepracovaná interná infraštruktúra (t.j. predpisová základňa (metodiky, modely, smernice) a jej podpora (t.j. projektová kancelária), výsledku projektov závisia len na dostupnosti a výkonnosti niekoľkých výrazných individualít. To je nedostatočné a tu je priestor, kde modely vyspelosti môžu pomôcť.

Modely vyspelosti pre projektový a programový manažment<sup>4</sup> popisujú relatívne aktivity projektu a programu prostredníctvom tzv. kľúčových procesných oblastí (KPA<sup>5</sup>), ktoré spoločne prispievajú k želanému výsledku. Dobrým modelom je napr. Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3<sup>®</sup>) od OGC<sup>6</sup>, ktorý rozoznáva nielen aktivity vykonávané individualitami na úrovni projektového manažmentu, ale tiež vykonávané na úrovni organizácie, ktorá udržuje programovú a projektovú infraštruktúru.

Stručne povedané, model vyspelosti je štruktúrovaná kolekcia prvkov, ktoré popisujú charakteristiky efektívnosti procesov a poskytujú:

- miesto odkiaľ začať,
- zhodnotenie predchádzajúcich skúseností organizácie,
- spoločný jazyk a jednotnú víziu
- rámec pre prioritizáciu aktivít a
- spôsob ako definovať čo by bolo pre organizáciu prínosom

Atraktivita modelov vyspelosti je v tom, že umožňujú organizácii dekomponovať zložitý proces a jeho ciele do manažovateľných úloh. Užitočnosť poznania úrovne vyspelosti je v tom, že identifikuje slabiny a silné stránky jednotlivých KPA, prioritizuje cestu k posunutiu sa na vyššiu úroveň a vytvára referenčné stavy pre porovnanie výsledkov.

---

<sup>4</sup> Program = portfólio projektov riadených vo vzájomných súvislostiach

<sup>5</sup> KPA = Key Process Areas

<sup>6</sup> OGC = Office of Government Commerce – autor ITIL, PRINCE2, MSP, M\_o\_R a P3O



V rámci P3M3 je 32 sledovaných procesných oblastí (KPA) v konzistentnej štruktúre: procesné ciele, prístup, nasadenie, kontrola, údržba a meranie výkonnosti. P3M3 môže byť s výhodou využitý na definovanie kľúčových postupov v manažmente projektov a programov, identifikáciu toho, čo je potrebné urobiť na dosiahnutie očakávanej úrovne, zvýšenie schopnosti organizácie riadiť svoje projekty a pre zákazníkov vyhodnocovať riziká súvisiace so službami dodávateľov v projektoch.

## Zhrnutie na záver

- Relevantné certifikačné schémy pre projektový manažment u nás sú IPMA, APMG a PMI, ale sú navzájom odlišné.
- Sú hierarchické a majú minimálne dva rozdielne stupne. Pri požiadavkách na odbornosť dodávateľa je vhodné rozlišovať, ktorý stupeň je požadovaný a prečo.
- Tiež je vhodné rozlišovať k akému účelu sa odbornosť požaduje a podľa toho si medzi nimi zvoliť, pretože nie sú vzájomne nahraditeľné.
- Pre väčšinu prípadov bude uspokojivá požadovaná úroveň kombinácia certifikátov dvoch alebo všetkých certifikačných schém
- Okrem toho certifikačné schémy obsahujú aj doplňujúce a súvisiace oblasti, ktoré môžu byť významné, a preto je ich vhodné zvážiť v kombinácii s požiadavkou na odbornosť projektového manažmentu.
- Podceňovaným ale významným faktorom pri riadení projektov je manažment rizík, ktorý je vhodným doplnením kvalifikácie projektového manažéra, pretože tvorí podstatnú časť jeho funkčných povinností.
- Akýkoľvek odborník na pozícii projektového manažéra nenahradí komplexnú internú podpornú infraštruktúru pre riadenie projektov, ktorú si organizácia musí vybudovať. Vhodným spôsobom ak začať je využiť model vyspelosti a jeho definíciu kľúčových procesných oblastí.



**Dignitas spol. r. o.**

Vajnorská 89  
831 04 Bratislava  
<http://dignitas.sk>  
<http://prince2.sk>

Dignitas spol. s r.o. so sídlom v Bratislave pôsobí na slovenskom trhu od roku 2002 a poskytuje konzultačné služby v oblasti manažmentu IT služieb, riadenia IT projektov a návrhu architektúr IT systémov.