

ĽUDSKÝ KAPITÁL V PROJEKTOVOM RIADENÍ

Gabriela Kormancová

Abstrakt

Uvedený článok sa zaoberá dôležitosťou osoby projektového manažéra pre celkový úspech projektu. Počas životného cyklu projektu je nevyhnutné realizovať celý rad špecifických úloh, ktoré vyžadujú komplexné znalosti, zručnosti a spôsobilosti projektového manažéra, ako i členov projektového tímu. Vzhľadom na neustály vývoj a zmeny v oblasti projektového riadenia, je nevyhnutné kontinuálne vzdelávanie projektového manažéra, aby bol schopný čeliť súčasným globálnym výzvam. V SR existujú rôzne možnosti vzdelávania v oblasti projektového riadenia určené pre (budúcich) projektových manažérov, či členov projektového tímu. Ide napríklad o rôzne odborné kurzy, tréningy, e-learningové vzdelávanie, učenie sa praxou, samovzdelávanie, príprava na certifikáciu (napr. podľa štandardov IPMA, PMI), či účasť na medzinárodných konferenciách, kde dochádza k výmene skúsenosti z riadenia projektov na globálnej úrovni, čo si vyžaduje súčasný trend nárastu počtu medzinárodných projektových tímov.

Kľúčové slová: projektové riadenie, ľudský kapitál, projekt.

JEL Kód: M21, O15

Úvod

Podľa OECD je ľudský kapitál definovaný znalosťami, zručnosťami, schopnosťami a hodnotami stelesnenými v jednotlivcoch, ktoré uľahčujú utváranie osobného, sociálneho a ekonomického prospechu (Keeley, 2007).

V uvedenom príspevku svoju pozornosť sústredíme najmä na znalosti, zručnosti, schopnosti a úlohy projektového manažéra počas životného cyklu projektu, ako kľúčovej osoby zodpovednej za úspech projektu.

1 Význam projektového manažéra v riadení projektu

Reprodukce lidského kapitálu – vzájemné vazby a souvislosti. 9. – 10. prosince 2013

Dobrý manažér je cennou devízou pre organizáciu. Ak sa mu podarí zodpovedajúcim spôsobom riadiť seba a činnosť spolupracovníkov, je takmer isté, že dosiahne úspech a splnenie stanovených cieľov (Seková a kol., 2013).

Podľa Svozilovej (2011) sa manažérom projektu nemôže stať každý, pretože predpoklady úspechu v tejto profesii spočívajú súčasne v jeho kvalifikácii, schopnostiach, návykoch a osobných charakteristikách.

Podobný názor má aj Majtán (2009), ktorý odporúča za projektového manažéra zvoliť takého pracovníka, ktorý už bol členom nejakého projektového tímu. Projektový manažér, často označovaný ako vedúci projektu alebo hlavný manažér projektu plánuje, organizuje, koordinuje, vedie, dozerá, monitoruje a kontroluje priebeh projektových prác. Jeho hlavnou úlohou je riadiť a kontrolovať práce, nie ich vykonávať.

Na pozíciu projektového manažéra sa podľa Gida a Clementsa (2009) môže manažér vypracovať viacerými spôsobmi. Prvým spôsobom je postupné získavanie skúseností. Manažér má pracovať na mnohých odlišných projektoch, nakoľko každý projekt, ktorého sa zúčastní predstavuje príležitosť naučiť sa v oblasti projektového manažmentu niečo nové. Nápomocným je aj vyžadovanie spätnej väzby či už zákazníka, členov tímu alebo iného zainteresovaného pozorovateľa. Sebahodnotenie a učenie sa z vlastných chýb je ďalším spôsobom ako sa postupne vypracovať na pozíciu úspešného projektového manažéra.

1.1 Predpoklady pre výkon pozície projektového manažéra

V roku 2007 boli do „Integrovaného systému typových pozícií“ (ISTP), ktorého zadávateľom a hlavným užívateľom je Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny zaradené nasledovné štyri typové pozície:

- 1) Riaditeľ projektov,
- 2) Manažér komplexných projektov,
- 3) Projektový manažér (projektový špecialista), ktorý zodpovedá za riadenie prideleného projektu, stanovenie cieľov, spracovanie harmonogramu prác, koordináciu členov projektového tímu, sledovanie dodržiavania harmonogramu prác a rozpočtu, hodnotenie a prezentáciu výsledkov a za riadenie s tým súvisiacich rizík.
- 4) Člen projektového tímu (www.istp.sk).

Na základe „Sústavy povolání“ spravovanej Centrom vzdelávania Ministerstva práce, sociálnych vecí a rodiny SR sú od budúceho projektového manažéra vyžadované:

- 1) **Všeobecné spôsobilosti**, s dôrazom na:

Reprodukce lidského kapitálu – vzájemné vazby a souvislosti. 9. – 10. prosince 2013

- analýza a riešenie problémov,
- informačná gramotnosť,
- organizovanie a plánovanie práce,
- tímová práca,
- tvorivosť a ďalšie.

Schopnosť pracovať v tíme zdôrazňujú ako kľúčovú viacerí autori (napr. Ballesteros-Pérez a kol., 2012). Samotný výstup projektu závisí pritom najmä od toho, aké sú väzby v projektovom tíme a od vzájomných interakcií jednotlivých členov tímu.

2) **Odborné vedomosti** v nasledovných oblastiach:

- metódy plánovania a kontroly projektov a metódy riadenia ľudí,
- hodnotenie výkonu zamestnancov,
- plánovanie ľudských zdrojov v projekte,
- vedenie pracovného kolektívu,
- finančný manažment, kontroling a ďalšie.

Cieľom projektového manažéra je vytvoriť prostredie dôvery a otvorenej komunikácie v projektovom tíme, pričom práve vedenie hrá kľúčovú úlohu v jej tvorbe (Anantatmula, 2010). Niektorí projektoví manažéri rozvíjajú osobitý štýl vedenia za účelom zlepšenia výkonov v rámci projektu. Transakčné a transformačné vedenie môže podľa Li-Ren Yanga a kol. (2011) napríklad zlepšiť komunikáciu, spoluprácu a kohéziu v projektovom tíme.

3) **Odborné zručnosti**, s dôrazom na:

- koordinácia všetkých projektov v portfóliu (alebo programe) projektov organizácie,
- plánovanie časového priebehu interného/externého projektu, vrátane nárokov na pracovníkov, prostriedky a financovanie,
- analýza rizík a príležitostí, návrh opatrení na ochranu voči rizikám a na využitie príležitostí interného/externého projektu,
- plánovanie výstupov projektu, ich kvality, časového priebehu, dodávateľov a pod.

Chipulu a kol. (2013) identifikovali nasledovných šesť dimenzií spôsobilostí projektového manažéra:

- 1) všeobecné zručnosti a odborné zručnosti v závislosti od oblasti, v ktorej manažér pôsobí,
- 2) znalosti z projektového riadenia,
- 3) manažérske zručnosti,
- 4) pozitívne osobné črty,
- 5) skúsenosti vo využívaní metód projektového riadenia,

Reprodukce lidského kapitálu – vzájemné vazby a souvislosti. 9. – 10. prosince 2013

6) riadenie rizík v rámci životného cyklu projektu.

Fisher (2011) zároveň poukazuje na súčasný trend nárastu medzinárodných projektových tímov, kedy jednotliví členovia sú z rôznych krajín. Z uvedeného dôvodu je dôležité, aby bol projektový manažér schopný porozumieť ich hodnotám, čo nemalou mierou prispeje k bezproblémovému priebehu projektu.

1.2 Úlohy projektového manažéra v priebehu životného cyklu projektu

Životný cyklus projektu pozostáva z fáz, etáp a krokov, ktoré sa vykonávajú postupne, a ktoré obsahujú rovnaké riadiace aktivity pre všetky projekty, nezávisle od špecifik a cieľov (Russev, 2011).

V uvedenom príspevku budeme používať označenie fáz životného cyklu projektu podľa českého autora Doležala (2009), ktorý ich označuje ako fáza predprojektová, projektová a poprojektová. Predprojektová fáza má za účel preskúmať príležitosti pre projekt a posúdiť uskutočniteľnosť daného zámeru. Môžeme do nej zahrnúť aj víziu, či základnú myšlienku realizácie projektu. V predprojektovej fáze sa spracovávajú dva hlavné dokumenty a to Štúdia príležitosti (Opportunity Study) a Štúdia uskutočniteľnosti (Feasibility Study).

Štúdia príležitosti má zodpovedať hlavnú otázku a to: Je vôbec správna doba navrhnuť a realizovať zamýšľaný projekt? Do úvahy je potrebné zobrať situáciu v organizácii, situáciu na trhu, predpokladaný vývoj trhu, podniku a podobne. Výsledkom je odporúčenie alebo neodporúčenie realizovať zamýšľaný projekt, a v prvom prípade aj podrobnejšia charakteristika projektu. (Doležal, 2012). Obsah štúdie uvádzame v tabuľke č. 1.

Tab. 1: Úlohy projektového manažéra vyplývajúce zo štúdie príležitosti

Úlohy projektového manažéra	Obsah úloh
Analýza podnetov	Podnetov trhu, od zákazníka, od vedenia organizácie, získaných analýzou prognostických trendov, nových objavov vedy a techniky, získaných analýzou konkurencie.
Analýza príležitostí	Príležitostí na trhu príslušnej komodity, z hľadiska finančnej situácie organizácie, z hľadiska disponibilných personálnych zdrojov.
Analýza hrozieb a rizík	Hrozby nových výrobkov konkurencie, hrozby zmeny legislatívy a podobne. Naliehavosť a aktuálnosť jednotlivých rizík.
Upozornenie na významné riziká	Prvý odhad celkového rizika.
Odhad nádejnosti zámeru	Náklady a prínosy projektu.

Základné predpoklady	Zoznam predpokladov, z ktorých sa vychádza, zoznam základných faktorov úspechu.
Základná koncepcia a obsah zámeru	Prvé formulovanie obsahu projektu.
Záverečné odporúčania a záver	Je z hľadiska času, finančnej situácie, zdrojov a ďalších skutočností vhodné zaoberať sa myšlienkou na projekt – zámerom?

Zdroj: Upravené autorom na základe: Doležal, J. a kolektív: Projektový management podľa IPMA, s. 156-157, 2009

Doležal (2009) uvádza, že sa štúdiá uskutočniteľnosti sa vypracováva na základe odporučení predchádzajúcej štúdie a mala by ukázať najvhodnejšiu cestu k realizácii projektu, spresniť jeho obsah, plánovaný termín zahájenia a ukončenia, odhadované celkové náklady a potrebné zdroje. Jej cieľom je rozbor možných ciest k dosiahnutiu cieľa zo súčasnej situácie, rozbor ciest potrebných celkových nákladov a času s prihliadnutím na disponibilné zdroje a následné odporučenie najvýhodnejšej cesty a spresnených cieľov. Úlohy projektového manažera vyplývajúce zo štúdie uskutočniteľnosti a ich obsah sú uvedené v tab. 2.

Tab. 2: Úlohy projektového manažera vyplývajúce zo štúdie uskutočniteľnosti

Úlohy projektového manažera	Obsah úloh
Rekapitulovať	Zhrnutie záverov štúdie príležitostí a predpokladov, z ktorých sa vychádza.
Popísať zámer	Popis základnej myšlienky projektu a jeho obsahu.
Špecifikovať ciele projektu	Definovať ich čo najkonkrétnejšie, zabezpečiť ich merateľnosť, realnosť.
Analyzovať súčasný stav, trh a odvetvie	Súčasný stav organizácie. Súčasný stav trhu a odvetvia, súčasných podmienok pre realizáciu projektu.
Lokalizovať prostredie projektu	Konkrétne určenie miesta realizácie projektu.
Organizovať a riadiť projekt. Popísať základné technické riešenia	Návrh vedenia projektu, personálne obsadenie tímu a overenie kompetencií. Popis konkrétnej realizácie projektu podľa jeho charakteru.
Odhadnúť dobu trvania projektu	Určenie časových intervalov jednotlivých fáz a projektu ako celku.
Odhadnúť celkové náklady a kritické zdroje	Identifikácia predpokladaných nákladov na projekt a ich rámcového priebehu. Určenie zdrojov, ktoré budú nevyhnutné pre realizáciu projektu.
Navrhnuť míľniky. Odhadnúť prínosy	Návrh udalostí, ktorých dosiahnutie umožní fázový prechod. Identifikácia predpokladaných prínosov projektu.
Finančná a ekonomická analýza	Vyhodnotenie návratnosti, bodu zvratu, či ekonomických dopadov projektu.

Reprodukce lidského kapitálu – vzájemné vazby a souvislosti. 9. – 10. prosince 2013

Sociálne a iné dopady projektu. Naviazanosť na iné projekty	Vyhodnotenie sociálnych, či environmentálnych dopadov projektu. Určiť prepojenie projektu s inými projektmi.
Rozbor základných rizík	Identifikácia rizík s najpravdepodobnejším výskytom, ich riadenie.
Analýza kritických faktorov úspechu. Odporúčenie pre projektové fázy	Určenie najdôležitejších faktorov úspechu projektu a ich analýza. Konkrétne návrhy pre bezproblémový priebeh jednotlivých fáz.

Zdroj: Upravené autorom na základe: Doležal, J. a kolektív: Projektový management podľa IPMA, s. 156-157, 2009

V druhej fáze (projektovej) dochádza predovšetkým k zostaveniu projektového tímu, k vytvoreniu plánu a jeho realizácii, pričom fáza vrcholí predávaním výsledkov. Ďalej sa člení uvedená fáza na Začatie, Plánovanie, Vlastnú realizáciu, Predanie výstupov projektu a ukončenie projektu. Zahájenie zahŕňa overenie, prípadne spresnenie cieľov projektu, či jeho účel. Uvedené informácie môžu byť súčasťou tzv. Zakladajúcej (identifikačnej) listiny projektu, ktorá sa stáva základným projektovým dokumentom definujúcim technicko-organizačné parametre projektu. V časti Plánovanie je vytvorený projektový tím, ktorý má k dispozícii pomerne konkrétne zadanie. Bezprostredne po svojom zostavení vytvára podrobný plán projektu. Začatie Vlastnej realizácie je vhodné doplniť tzv. „kick-off meetingom“. Ide o zvláštny typ stretnutia, na ktorom sa pripomína harmonogram, zodpovednosť, ale predovšetkým sa oznamuje začiatok fyzickej realizácie projektu. V priebehu realizácie je potrebné projekt sledovať a porovnávať jeho priebeh s plánom. Na základe zistených odchýlok od plánu sa odporúča vykonať korekčné opatrenia, v prípade nutnosti vytvoriť nový, upravený základný plán projektu. Časť Predanie výstupov projektu a ukončenie projektu zahŕňa fyzické i protokolové predanie výstupov projektu, podpisy akceptačných protokolov, fakturáciu a pod. (Doležal, 2009).

Tab. 3: Úlohy projektového manažéra v priebehu projektovej fázy

Úlohy projektového manažéra	Obsah úloh
Overenie cieľov projektu	Opakovaná kontrola cieľov projektu.
Vytvorenie plánu projektu	Spísanie všetkých potrebných informácií o projekte a jeho realizácii.
Zorganizovanie kick-off meetingu	Zostavenie projektového tímu, ich oboznámenie s projektom, úlohami a určenie zodpovednosti za plnenie úloh.
Komunikácia	Neustála aktívna diskusia so zainteresovanými stranami projektu.

Sledovanie realizácie projektu	Dohliadanie na realizáciu úloh tímu, ale aj samotného projektového manažéra.
Kontrola stavu projektu	Porovnávanie reálneho stavu projektu s plánom.
Prijímanie korekčných opatrení	V prípade negatívneho nesúladu reálneho a plánovaného stavu projektu.
Predanie výstupov projektu	Fyzické i protokolové predanie výstupov projektu, podpisy akceptačných protokolov, fakturácia a pod.

Zdroj: Upravené autorom na základe: Doležal, J. a kolektív: Projektový management podle IPMA, str. 156-157, 2009, Štefánek, R. a kolektív: Projektové řízení pro začátečníky, str. 23, 2011.

Rozdiel v názoroch autorov na projektovú fázu spočíva v skutočnosti, že Štefánek a kol. (2011) venujú zvýšenú pozornosť aj udržaniu aktívnej komunikácie medzi všetkými zainteresovanými stranami a produktivite práce, zatiaľ čo Doležal považuje za dôležité aby projektový tím po jeho zostavení spoločne vytvoril plán projektu a zúčastnil sa kick-off meetingu. Autori sa zhodujú v prípade prístupu k riešeniu problémov a pravidelného porovnávaní skutočného a plánovaného stavu projektu.

Poprojektová fáza je charakteristická prínosom nových poznatkov a skúseností, ktoré je možné využiť v ďalších projektoch. Je v nej potrebné analyzovať celý priebeh projektu, určiť dobré aj zlé skúsenosti (Doležal, 2009). Podľa Štefánka a kol. (2011) sa často stáva, že si členovia projektového tímu myslia, že projekt končí odovzdaním plánovaného výstupu. Poprojektová fáza by však mala obsahovať aj aktivity ako schválenie projektu zákazníkom, uzatvorenie účtovníctva, archivovanie všetkých dôležitých dokumentov, realizácia spätnej väzby so všetkými zúčastnenými stranami (zhodnotenie projektu a formulácia odporúčaní do budúcnosti), či pomoc projektovému tímu prejsť na iný projekt.

Úlohy projektového manažéra vyplývajúce z poslednej fázy životného cyklu projektu sú uvedené v tab. 4.

Tab. 3: Úlohy projektového manažéra v priebehu poprojektovej fázy

Úlohy projektového manažéra	Obsah úloh
Analýza celkového priebehu projektu	Určenie pozitívnych a negatívnych skúseností.
Zhodnotenie projektu	Ohodnotenie ako výstupu projektu, tak aj jeho priebehu.
Formulácia odporúčaní do budúcnosti	Na základe praktických skúseností vyplývajúcich z realizácie projektu.

Reprodukce lidského kapitálu – vzájemné vazby a souvislosti. 9. – 10. prosince 2013

Schválenie projektu zákazníkom	Akceptovanie výstupu a priebehu projektu zákazníkom.
Uzatvorenie účtovníctva	Zaučtovanie nákladov a výnosov podľa platných postupov účtovania.
Archivácia dokumentov	Katalogizovanie a uschovanie všetkých dôležitých dokumentov týkajúcich sa projektu.
Spätná väzba	Od všetkých zúčastnených strán projektu.
Pomoc projektovému tímu	Plynulo prejsť na nový projekt, či sa zaradiť späť do organizačnej štruktúry podniku.

Zdroj: Upravené autorom na základe: Doležal, J. a kolektív: Projektový management podle IPMA, str. 156-157, 2009, Štefánek, R. a kolektív: Projektové řízení pro začátečníky, str. 23, 2011.

Aj napriek skutočnosti, že mnohí manažéri podceňujú dôležitosť poprojektovej fázy životného cyklu projektu z vyššie uvedenej tabuľky nám vyplýva, že uvedená fáza odhaľuje veľké množstvo úloh, ktoré sú neoddeliteľnou súčasťou povinností projektového manažéra.

1.3 Vzdelávanie projektového manažéra a členov projektového tímu

Jedným z kľúčových faktorov úspešného rozvoja ľudských zdrojov je vo všeobecnosti voľba vhodnej formy vzdelávania. V súčasnosti existujú v SR rôzne možnosti vzdelávania v oblasti projektového riadenia určené pre projektových manažérov, členov projektového tímu, resp. budúcich záujemcov o uvedené pozície. Ide najmä o nasledujúce možnosti vzdelávania:

- **e-learning**, ktorého výhodou je prístup k vzdelaniu 24 hodín denne podľa potrieb samotného záujemcu.

- **špecializované predmety** v rámci jednotlivých stupňoch vysokoškolského štúdia, zamerané na problematiku projektového riadenia, projektového plánovania a softvérových nástrojov na podporu projektového riadenia a pod., ktoré sú orientované najmä s ohľadom na zameranie jednotlivých študijných odborov.

- **špecializované študijné odbory na VŠ** - v podmienkach SR v súčasnosti absentuje ponuka špecializovaného študijného odboru, ktorý by sa venoval výlučne problematike projektového manažmentu. Vo väčšine európskych krajín pritom poskytujú práve takýmto spôsobom orientované štúdium na rôznych stupňoch (Bc., Ing. alebo MBA). Napr. v ČR je v súčasnosti ponúkaný Západočeskou univerzitou v Plzni, Ekonomickou fakultou bakalársky študijný odbor s názvom „Systémy projektového řízení“. Rovnako je ponúkané štúdium II. stupňa (Ing.) napr. ČVUT Praha, Masarykovým ústavom vyšších štúdií v odboroch „Projektové řízení inovací v podniku“ a „Řízení regionálních projektů“.

Reprodukce lidského kapitálu – vzájemné vazby a souvislosti. 9. – 10. prosince 2013

- **absolvovanie kurzov a tréningov** zameraných na zručnosti, ktoré sú vyžadované od projektových manažérov (manažérske, interpersonálne atď.), ako i terminológiu, metodiky a techniky projektového riadenia. Ďalej sú to kurzy tematicky orientované na rôzne oblasti životného cyklu projektu, pričom sú určené rôznym cieľovým skupinám (účastníci so základnými znalosťami princípov projektového riadenia, ako i skúsení účastníci, ktorí majú záujem o pokročilé techniky a nástroje projektového riadenia).
- **účasť na odborných seminároch a konferenciách** organizovaných vzdelávacími inštitúciami, prípadne univerzitami na národnej i medzinárodnej úrovni, kde dochádza k výmene poznatkov odborníkov z akademickej oblasti a praxe.
- **učenie sa praxou** – významná časť znalostí pochádza práve z praktickej účasti na realizácii projektov, pričom práve praktické skúsenosti sa vyžadujú v niektorých prípadoch napríklad pri získavaní medzinárodných certifikátov v oblasti projektového riadenia (najmä u vyšších stupňoch).
- **samovzdelávanie** – určené najmä pre kontinuálne dopĺňanie znalostí o nových trendoch v oblasti projektového riadenia (využívanie rôznych softvérových nástrojov, aplikácia nových, resp. inovovaných metód a nástrojov).

Reflexné metódy, akými sú kritické myslenie, spätná väzba a koučing sú rovnako odporúčané odborníkmi v procese učenia sa. Posilňujú schopnosť zamestnancov samostatne analyzovať situáciu a následne sa rozhodnúť o návrhu vhodného riešenia. Uvedené metódy obsahujú veľkú mieru reflexie, ktorá je v prevažnej miere založená na hodnotení informácií a procesov, na vhodnom kladení otázok a hodnotení alternatívnych riešení (Theodoulides, Jahn, 2013).

Deklarovať svoje znalosti z oblasti projektového riadenia môže potencionálny záujemca o pozíciu projektového manažéra alebo člena projektového tímu napríklad i prostredníctvom rôznych certifikátov. Medzi najznámejšie v našich podmienkach patria najmä certifikáty vydávané podľa štandardov **PMI** (Project Management Institute) alebo **IPMA** (International Project Management Association), (ktoré sa navzájom uznávajú) príp. podľa britského štandardu **PRINCE 2**.

Záver

V priebehu životného cyklu projektu je potrebné vykonať celý rad úloh, čo si vyžaduje komplexné znalosti projektového manažéra, jednotlivých členov projektového tímu, ako i ďalších osôb participujúcich na projekte. Práve vhodne obsadená pozícia projektového

Reprodukce lidského kapitálu – vzájemné vazby a souvislosti. 9. – 10. prosince 2013

manažera je kľúčová pre úspech celého projektu. Vzhľadom na neustály vývoj a zmeny v oblasti projektového riadenia, je nevyhnutné kontinuálne vzdelávanie projektového manažera, aby bol schopný čeliť súčasným globálnym výzvam.

Literatúra

Anantatmula, Vittal, S. „Project Manager Leadership Role in Improving Project Performance“ *Engineering Management Journal* March 2010: 13-22.

Ballesteros-Pérez, Pablo a kol. „Human resource allocation management in multiple projects using sociometric techniques.“ *International Journal of Project Management* November 2012: 901-913.

Doležal, Jan a kol. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing, 2009.

Doležal, Jan a kol. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing, 2012.

Fisher, Eddie. „What practitioners consider to be the skills and behaviours of an effective people project manager.“ *International Journal of Project Management* December 2011: 994-1002.

Gido, Jack a kol. *Successful Project Management*. Mason: Cengage Learning, 2009.

Chipulu, Maxwell a kol. „A Multidimensional Analysis of Project Manager Competences.“ *IEEE Transactions on engineering management* August 2013: 506-517.

Keeley, Brian. *Human Capital*. Paris: OECD Publishing, 2007.

Majtán, Miroslav. *Projektový manažment*. Bratislava: SPRINT, 2009.

Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR. *Kartotéka zamestnaní*. 5. októbra 2013
<<http://www.istp.sk/kartoteka-zamestnani>>.

Rusev, Stojan. *Manažment projektov*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2011.

Seková, Mária a kol. *Manažment II.: Ľudia v organizácii a organizačná kultúra*. Bratislava: Iura Edition, 2013.

Svozilová, Alena. *Projektový manažment*. Praha: Grada, 2011.

Štefánek, Radoslav a kol. *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer press, 2011.

Theodoulides, Lena – Jahn, Peter. *Reflexná metóda ako nástroj učenia sa v organizáciách*. Bratislava: Iura Edition, 2013.

Yang, Li-Ren a kol. „The association among project manager's leadership style, teamwork and project success.“ *International Journal of Project Management* April 2011: 258-267.

Kontakt

RELIK 2013.

Reprodukce lidského kapitálu – vzájemné vazby a souvislosti. 9. – 10. prosince 2013

Ing. Mgr. Gabriela Kormancová, PhD.

Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta,

Katedra ekonomiky a manažmentu podniku

Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica

gabriela.kormancova@umb.sk