

INOVATÍVNE PRÍSTUPY K ROZVOJU ĽUDSKÉHO KAPITÁLU V PROJEKTOVOM RIADENÍ

Gabriela Kormancová

Abstrakt

Uvedený článok sa zaoberá novými možnosťami rozvoja ľudského kapitálu v oblasti projektového riadenia, zohľadňujúc súčasný vývoj IKT. „MOOCs“ (massive open online courses) patria v súčasnosti medzi vyhľadávaný spôsob vzdelávania najmä u mladých ľudí, pričom ponúkajú vzdelávanie v rôznych oblastiach, vrátane projektového riadenia. Na druhej strane tento spôsob vzdelávania je zaujímavý nielen pre jednotlivcov, ale i organizácie. Pri minimálnych nákladoch pre podniky, poskytuje adekvátnu úroveň vzdelávania, často poskytovanú prestížnymi svetovými univerzitami. Tento spôsob vzdelávania je flexibilný, zohľadňuje rastúcu dynamiku zmien v jednotlivých oblastiach vzdelávania, pričom podnikom napomáha prežiť v tvrdom konkurenčnom prostredí.

Kľúčové slová: projektové riadenie, ľudský kapitál, projekt, MOOCs.

JEL Kód: M21, O15

INNOVATIVE APPROACHES TO HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT IN PROJECT MANAGEMENT

Abstract

Submitted article deals with new possibilities of development of human capital in project management, taking into account recent developments in ICT. "MOOCs" (massive open online courses) are currently amongst the coveted way of education especially among young people and offer training in various areas, including project management. On the other hand, this way of learning is interesting not only for individuals but also for organizations. It represents minimum costs for companies, providing an adequate level of training, often provided by prestigious international universities. This method of learning is flexible, reflects the growing dynamism of changes in the various fields of education, while helping companies to survive in a highly competitive market.

Key words: project management, human capital, project, MOOCs.

JEL Code: M21, O15

Úvod

V uvedenom príspevku svoju pozornosť sústredíme najmä na inovatívne možnosti vzdelávania v oblasti projektového riadenia, ktoré reflektujú súčasný vývoj v oblasti informačno-komunikačných technológií. Poukážeme na nové výzvy v oblasti vzdelávania pre poskytovateľov týchto služieb, ako i pre jednotlivcov, ktorí sú vystavení neustálým zmenám charakteristickým zrýchľujúcou sa dynamikou vývoja vo všetkých oblastiach, vrátane projektového riadenia.

1 Vzdelávanie projektového manažéra a členov projektového tímu

Dobrá 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 Leviho (2009) úlohou projektového manažéra je uistiť sa, že časové rozvrhnutie procesov v rámci projektu je v súlade s jeho cieľmi. Rovnako je zodpovedný na koordinovanie a integrovanie aktivít naprieč rôznymi funkčnými líniami. Zároveň dohliada na stanovenie postupov, schvaľuje plán, realizáciu prác a ich kontrolu, pričom sa uisťuje, že inštitucionálne procesy, nevyhnutné zdroje, nástroje a techniky sú aplikované s cieľom podporiť prácu projektového tímu.

1.1 Definovanie požiadaviek na projektového manažéra

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

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

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

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, kontroľing a ďalšie.

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.

Môžeme konštatovať

Spoločnosť Ernst & Young uskutočnila v roku 2013 už prieskum v oblasti projektového riadenia, ktorého sa zúčastnilo šesťdesiatdeväť spoločností zo Slovenskej a Českej republiky v rozličných sektoroch: telekomunikácie, informačné technológie, finančné služby, energetika a výrobný priemysel. Medzi respondentmi bolo i niekoľko inštitúcií z verejného sektora.

Na základe výsledkov uvedeného prieskumu bolo zistené, že 57% projektov u respondentov riadi „skutočný“ projektový manažér. Projektoví manažéri riadia prevažne 2 až 3 projekty súbežne. Oproti oficiálnej certifikácii prevládajú pri vzdelávaní rovným dielom interné a externé školenia. Prekvapujúce bolo zistenie, že až 43% projektových manažérov nemá naviazanú odmenu na úspešnosť projektového riadenia (www.ey.com).

Jedným z kľúčových faktorov úspešného rozvoja ľudských zdrojov je vo všeobecnosti voľba vhodnej formy vzdelávania. V oblasti projektového riadenia sú to najmä nasledovné tradičné formy vzdelávania:

- **e-learning**,
- **špecializované predmety** v rámci jednotlivých stupňoch vysokoškolského štúdia, zamerané na problematiku projektového riadenia,
- **špecializované študijné odbory na VŠ** - v podmienkach SR v súčasnosti absentuje ponuka špecializovaného študijného odboru, ktorý by sa venoval výlučne problematike projektového manažmentu. Špecializované študijné odbory v oblasti projektového riadenia sú ponúkané študentom na rôznych stupňoch napr. v ČR, VB, Rakúsku, či Nemecku.
- **absolvovanie kurzov a tréningov** zameraných na zručnosti, ktoré sú vyžadované od projektových manažérov (manažérske, interpersonálne atď.), ako i terminológiu, metodiky a techniky projektového riadenia,

- **účasť na odborných seminároch a konferenciách,**
- **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,
- **samovzdelávanie** – určené najmä pre kontinuálne dopĺňanie znalostí o nových trendoch v oblasti projektového riadenia.

1.2 Inovatívne možnosti vzdelávania v oblasti projektového riadenia

Počas uplynulých rokov došlo k výraznému technologickému pokroku, čo umožnilo poskytovanie on-line vzdelávania, ktoré sa stalo dôležitým i pre školy so zameraním na manažment a podnikanie (Popovich, Neel, 2005).

MOOC (Massive open online course) je virtuálny kurz, ktorý je ponúkaný zdarma pre kohokoľvek, z ktoréhokoľvek miesta na svete. Umožňuje voľný prístup k študijným materiálom vysokej kvality, ponúkaných elitnými svetovými univerzitami (Kop et al., 2011).

Každý s prístupom na internet, z akéhokoľvek miesta, môže participovať na takomto type vzdelávania, bez splnenia akýchkoľvek formálnych požiadaviek. MOOCs zvyčajne obsahuje krátke video prednášky v rozsahu 10-15 minút, ako i individuálne, či skupinové úlohy za účelom overiť zvládnutie jednotlivých tém v kurze (Watted, Barak, 2014).

Príchodom virtuálnych kurzov MOOCs, sa rozprúdila debata o ich akademickej hodnote a význame (Conole, 2013). MOOCs podporovatelia v nich vidia prostriedok poskytovania vzdelávania zdarma a zároveň vo vysokej kvalite (Watted, Barak, 2014).

V súčasnosti existuje celý rad portálov, ktoré združujú ponuku tohto typu virtuálnych kurzov (v rôznych jazykových mutáciách, najčastejšie však v angličtine). Niektoré z nich boli založené priamo zoskupením prestížnych univerzít, iné poskytujú oveľa širšiu bázu kurzov poskytovaných rôznym typom vzdelávacích inštitúcií. Výhodou je absolvovanie vzdelávania zdarma. V prípade, že účastník má záujem o certifikát o úspešnom absolvovaní kurzu, tento už býva spravidla spoplatnený. Výška poplatku závisí od prestíže inštitúcie, ktorá takýto kurz poskytuje, ako aj od atraktivity samotného kurzu. Prehľad vybraných poskytovateľov poskytuje tabuľka 1.

Tab. 1: Vybraní poskytovatelia MOOCs

Poskytovateľ - webstránka

www.coursera.org
www.canvas.net
www.edx.org
www.mruniversity.com
www.novoed.com
www.open.umich.edu
www.openlearning.com
www.saylor.org
www.iversity.org

Zdroj: Upravené autorom podľa - Toven-Lindsey B. et al. Virtually unlimited classrooms: Pedagogical practices in massive open online courses. In Internet and Higher Education 24 (2015), s. 11

Na základe prieskumu realizovaného v r. 2013 v 143 krajinách na vzorke 47 000 študentov MOOCs bolo zistené, že tento spôsob vzdelávania využívajú najmä ľudia vo veku 25 až 34 rokov (40 % respondentov), viac ako 80% malo aspoň bakalárske vzdelanie. Zaujímavé bolo najmä zistenie, že motivácia väčšiny účastníkov bol najmä ďalší profesionálny rozvoj (Gillani, Eynon, 2014).

Z týchto zistení vyplýva, že tento spôsob vzdelávania vyhľadávajú najmä zamestnaní ľudia, ako súčasť celoživotného vzdelávania. Vzhľadom k on-line charakteru vzdelávania je to flexibilný, lacný a dynamický spôsob, akým môže podnik pristúpiť k vzdelávaniu svojich zamestnancov v mnohých oblastiach (vrátania projektového riadenia).

Účastníci MOOCs kurzov oceňujú najmä ich „otvorenosť“, ktorá je reprezentovaná nasledovnými aspektmi:

- otvorený prístup ku kurzom,
- prispôbenie kurzov užívateľom,
- zdieľanie kurzov,
- spolupráca s vyučujúcim a ďalšími študentmi (Chiappe-Lawerde, Hine, Martínez-Silva, 2015).

V posledných rokoch vystupuje do popredia využívanie tzv. *reflexných metód*, akými sú kritické myslenie, spätná väzba a koučing, ktoré sú považované odborníkmi za kľúčové 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).

Reflexia je charakterizovaná učením z reflexie z výsledkov z minulosti a skúsenosti. Je založená na kritickom myslení, čo je kľúčové pri riadení akejkoľvek aktivity v organizácii, pričom obsahuje riešenie problému, predpovedanie a hľadanie nových príležitostí. Základnými elementmi kritického myslenia sú:

- manažérsky prístup založený na cieľoch,
- rozhodovanie založené na dátach, nie na odhadoch,
- riadenie a vedenie všetkých procesoch založených na logických princípoch

(Kormancová, Theodoulides, 2014).

Deklarovať svoje znalosti z oblasti projektového riadenia môže potencionálny záujemca o pozíciu projektového manažéra alebo člena projektového tímu prostredníctvom rôznych medzinárodných certifikátov. Medzi najznámejšie v našich podmienkach patria najmä certifikáty vydávané podľa štandardov **PMI** (Project Management Institute) alebo **IPMA** (International Project Management Association), príp. podľa britského štandardu **PRINCE 2**. Rovnako sú to certifikáty vydávané rôznymi asociáciami, ako napr. ECQA (European Certification and Qualification Association), ktorá ponúka certifikované kurzy *EU Project Manager – basic*, *EU Project Manager – advanced* (www.ecqa.org).

Z pohľadu jednotlivca certifikácia umožňuje uznanie profesionality a odbornosti v oblasti projektového manažmentu, tiež potvrdzuje držiteľovu schopnosť riadiť projekty a absolvovaný certifikačný proces len prehĺbi a zdokonalí znalosti a schopnosti či už člena projektového tímu alebo samotného projektového manažéra. V neposlednom rade je značná výhoda v tom, že získanie medzinárodného certifikátu môže absolvent uplatniť nie len na domacom trhu, ale aj v zahraničí. Z pohľadu podnikov sú výhody taktiež zjavné. Certifikácia pre zamestnancov stanovuje určitý štandard pri porovnávaní, rozvoji a tréningu členov projektových tímov, a taktiež ju podnik môže využiť ako odlišenie sa od konkurencie prostredníctvom svojho kvalitného personálu. Pri niektorých veľkých projektoch je certifikácia vyžadovaná napr. obchodnými partnermi ako záruka kvality odborníkov na projektové riadenie.

Viacerí odborníci z oblasti projektového riadenia (napr. Levi, 2009; Relich, 2010; Wziatek-Staško, 2010) sa zhodujú na skutočnosti, že v nasledujúcom období bude kladený ešte väčší dôraz na výučbu a praktické tréningy. Zároveň je potrebné zohľadniť dynamickosť a komplexnosť súčasných projektov. Rovnako je nutné reflektovať zvyšujúce sa nároky na jednotlivcov pôsobiacich prevažne v tímoch s vysokou úrovňou diverzity, pričom dochádza k odklonu od tzv. tradičných k virtuálnym projektovým tímom.

Záver

V priebehu životného cyklu projektu je potrebné vykonať celý rad úloh, čo si vyžaduje komplexné znalosti jednotlivých členov projektového tímu. Práve vhodne obsadená pozícia projektového manažéra je kľúčová pre úspech celého projektu. Vzhľadom na neustály vývoj a zmeny v oblasti projektového riadenia, je nevyhnutné kontinuálne vzdelávanie všetkých členov projektového tímu. V súčasnosti sa využívanie virtuálnych MOOCs kurzov považuje za lacnú, flexibilnú a atraktívnu alternatívu k doterajším finančne náročným spôsobom vzdelávania zamestnancov.

Literatúra

- Conole, G. „MOOCs as disruptive technologies: strategies for enhancing the learner experience and quality of MOOCs“ *Revista de Educación a Distancia*, Vol. 39, 2013: 1–17.
- Kop, R., Carroll, F. „Cloud computing and creativity: learning on a massive open online course. *European Journal of Open, Distance and E-Learning*, Special Issue on Creativity and OER.“ 2011; 21.7.2015
<<http://www.eurodl.org/?p=special&sp=articles&article=457>>
- Gillani, N., Eynon, R. „Communication patterns in massively open online courses“ *Internet and Higher Education*, Vol. 23, 2014: 18-26
- Chiappe-Lawerde, A., Hine, N., Martínez-Silva, J.-A. „Literature and Practice: A Critical Review of MOOCs“ *Comunicar* N. 44, Vol. XXII, 2015: 9-17
- Kormancová, G., Theodoulides, L. „Project Feasibility Evaluation Based on Reflection“ *Zborník vedeckých statí z medzinárodnej vedeckej konferencie: Management of Organizations in Real and Virtual Environment: Opportunities and Challenges VI.*, Ekonomická fakulta UMB, Banská Bystrica 2014, str. 34, ISBN 978-80-557-0847-8
- Levi, Roni, „Innovative Approaches in Project Management for Personnel in the Educational and Public Administration Fields.“ 2009; 19.7.2015

<http://www.jfk.szie.hu/files/docs/nevelestudomanyi/Course_txt.pdf>

Popovich, C. J., Neel, R. E. „Characteristics of distance education programs at accredited business schools“ *American Journal of Distance Education*, Vol. 19, 2005: 229–240.

Relich, Marcin. “Assessment of task duration in investment projects”, *Management*, Vol. 14, no 2, 2010: 136-147

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

Spoločnosť EY, „Prieskum riadenia projektov v SR a ČR 2013.“ 19.7.2015

<[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Prieskum_riadenia_projektov_v_SR_a_%C4%8CR_2013/\\$FILE/Prieskum%20riadenia%20projektov%20v%20SR%20a%20CR%202013.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Prieskum_riadenia_projektov_v_SR_a_%C4%8CR_2013/$FILE/Prieskum%20riadenia%20projektov%20v%20SR%20a%20CR%202013.pdf)>

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

Toven-Lindsey B., Rhoads, R.A, Lozano, J.B. „Virtually unlimited classrooms: Pedagogical practices in massive open online courses“, *Internet and Higher Education*, Vol. 24, 2015: 1–12.

Watted, A., Barak, M. „Students' preferences and views about learning in a MOOC“ *Procedia – Social and Behavioral Science*, Vol. 152, 2014: 318 - 323.

Wziatek-Staško, A. “Manager’s motivation as a way to motivate employees”, *Management of Organizations: Systematic Research*, Vytautas Magnus University, Kaunas, no 56, 12/2010: 109-122.

Kontakt

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