

# Rola menedżera i zakres pracy kierowniczej w zarządzaniu projektami

Andrzej Piotr Wiatrak

*W artykule przedstawiono zagadnienia pracy kierowniczej przy realizacji projektu w przekroju faz jego przygotowania, wynikających z cyklu życia projektu. Omawiając te zagadnienia, zwrócono uwagę na szeroki zakres pracy kierowniczej i zadań menedżerów w procesie przygotowania i realizacji projektu, opartej na posiadaniu aktualnej i pełnej informacji, sprawnym komunikowaniu się oraz integralności działań obejmujących projekt z dotychczasową strukturą organizacji i celami jej działania.*

## 1. Wstęp

Projekty realizowane są praktycznie od zawsze, a ich wyniki wywierają ogromny wpływ na funkcjonowanie organizacji i jej otoczenia. Realizacja projektów prowadzi do wzbogacenia wiedzy z zakresu zarządzania nimi i roli kierownictwa organizacji na poszczególnych etapach cyklu życia projektu. Zarządzanie projektem odnosi się do unikalnych przedsięwzięć, podejmowanych w prawie we wszystkich obszarach ludzkiej działalności, na coraz większą skalę, przy stałym dążeniu do racjonalnego (oszczędnego) gospodarowania ograniczonymi zasobami oraz przy ciągle wzrastającej presji na skrócenie czasu realizacji kolejnych przedsięwzięć i poprawy efektywności działania zespołów projektowych. Wykonanie projektu wymaga dobrego zarządzania nim, rozumianego jako proces sterowania wzajemnie współzależnymi (powiązаныmi) procesami niezbędnymi do jego pełnego zrealizowania i powiązania (integralności) z dotychczasową strukturą organizacji i celami jej działania. Wzrastająca rola projektów i zarządzania poprzez projekty wymaga uwzględniania sposobów zarządzania nimi i koordynowania ich działalności. W związku z tym istnieje potrzeba przygotowania się oraz rozpoznania uwarunkowań i mechanizmów zarządzania projektem, w tym zwłaszcza roli menedżera projektu w różnych fazach jego realizacji.

Biorąc pod uwagę aktualność tematyki i jej ważność w niniejszym artykule podjęto próbę ukazania zagadnień organizowania zespołów projektowych i ich funkcjonowania z punktu widzenia menedżera projektu i pracy kierowniczej. Cel pracy ma charakter poznawczy, ale zarazem i aplikacyjny. Opracowanie oparto na literaturze przedmiotu, obserwacji przy realizacji różnych projektów oraz własnych przemyśleń i doświadczeń w tym zakresie.

## 2. Ogólna charakterystyka projektów i zarządzania nimi

Projekt jest to złożone przedsięwzięcie, podejmowane w różnych dziedzinach z zamiarem osiągnięcia założonego celu w oznaczonym czasie i miejscu oraz przy określonym budżecie (Roszkowski, Wiatrak 2006: 9–11). Projekt jest przedsięwzięciem charakteryzującym się następującymi cechami (Kompendium 2003: 5 i n.):

- *zorientowaniem na cel* – działania podejmowane w projekcie zmierzają do osiągnięcia rezultatów założonych przez stronę zamawiającą i przyjętych przez wykonawcę (zespół projektowy),
- *unikalnością* – niepowtarzalnością w sferze koncepcji lub/i realizacji przedsięwzięcia, jak również lokalizacji, skierowania dla określonej grupy ludności itp.,
- *złożonością* – wynikającą z cyklu życia projektu, zakresu działań w fazach inicjowania, planowania, realizacji i zakończenia, osób i grup związanych z jego realizacją i oddziaływaniem oraz systemowym ujęciem tych zagadnień,
- *określonością w czasie* – działania realizowane są w skończonym przedziale czasu, z wyróżnionym początkiem i końcem, zwykle przy ograniczonym dostępie do zasobów.

Cechy projektu są ze sobą powiązane, tworząc spójną całość i określając warunki jego realizacji. W praktyce występuje ogromna różnorodność projektów, zarówno ze względu na dziedzinę, zakres, miejsce ich powstawania, jak i inne kryteria. Istotą projektu – jako złożonego przedsięwzięcia – jest jego określoność, wyrażająca się w (Grucza, Trocki 2007: 18–19):

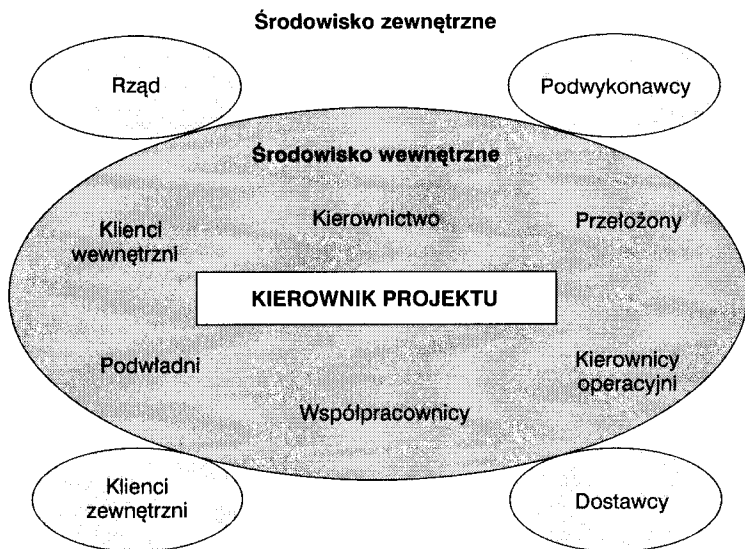
- spełnieniu wymagań (*dobrze*),
- koszcie realizacji (*tanio*),
- czasu realizacji (*szybko*).
- efektywności realizacji (*sprawnie*).

Projekt wynika z przyjętych planów i programów działania organizacji, które mogą być skierowane na różne działania w zależności od posiadanych zasobów, wizji kadry zarządzającej, uwarunkowań otoczenia itp. Działania mogą np. obejmować doskonalenie i wdrożenie:

- nowych technologii, procesów pracy i produktów,
- nowych systemów pracy lub nowych sposobów wykonywania celów i zadań,
- metod i technik zarządzania.

Projekt jest realizowany w określonym środowisku, w którym występują różne grupy interesariuszy (np. klienci wewnętrzni lub zewnętrzni), mogących zmieniać się w miarę realizacji projektu, jak i korzystania z jego wyników. Projekty organizacje realizują dla określonych grup interesariuszy, przy założonych korzyściach. Uwzględnić jednak należy, że przebieg realizacji projektu, jak i jego rezultaty mogą mieć korzystny wpływ tylko dla okre-

ślonej grupy osób, a niekorzystny dla pozostałych. W związku z tym wcześniejsze zidentyfikowanie korzyści i niekorzyści poszczególnych grup osób przez zarządzających projektem oraz ustalenie ich wymagań pozwoli podjąć próbę kierowania tymi wymaganiami w sposób sprzyjający pomyślnej realizacji projektu. Aby tak było, należy uwzględniać interesariuszy, którzy mają wpływ na realizację danego projektu oraz tych, dla których jest on przeznaczony (por. rys. 1).



Rysunek 1. Schemat środowiska realizacji projektu. Źródło: adaptowano z Davidson-Frame J., 2001: Zarządzanie projektami w organizacjach, Warszawa: Wyd. WIG-PRESS, s. 37.

Każdy projekt ma określony cykl życia, zawierający fazy jego przygotowania i wdrażania, które można sprowadzić do następujących procesów działań: *inicjowanie projektu*, *planowanie projektu*, *realizacja projektu* i *zakończenie projektu*. W każdej fazie projektu wyodrębnia się etapy. Z kolei w każdym etapie projektu wyodrębnia się: *zadania*, *działania* i *czynności* (Roszkowski, Wiatrak 2006: 21–28). Przygotowanie i realizacja projektów wymaga dobrego zarządzania projektem, poczynając od fazy jego pomysłu i planowania, poprzez realizację projektu (łącznie z wyborem wykonawcy), a kończąc na fazie jego przekazania do użytku. We wszystkich fazach ważne znaczenie ma kontrolowanie, które pozwala przygotować projekt realny, a jednocześnie akceptowany przez różne grupy interesariuszy. Ponadto kontrolowanie pozwala określić, czy realizacja projektu przebiega zgodnie z planem, czy też należy podjąć działania korygujące.

Zarządzanie projektem może być rozumiane jako proces sterowania, wzajemnie współzależnymi procesami niezbędnymi do pełnego zrealizowania projektu. Zarządzanie projektem realizuje się poprzez prowadzenie i sterowanie procesami, które składają się na cykl jego życia, a przede wszystkim:

- rozpoznanie potrzeb klientów,
- sformułowanie celów projektu,
- planowanie działań dla osiągnięcia celów projektu,
- realizację przewidzianych w nim zadań (w tym procesy wyboru wykonawcy projektu),
- sterowanie działaniami wspierającymi, które prowadzone są w sposób ciągły.

Zakończenie projektu oznacza jego realizację, a przy prawidłowym wykonaniu – etapu lub projektu według przyjętych procedur – akceptację uzyskanych wyników. Ponadto zarządzanie projektem obejmuje wszelkie działania, które obejmują jego realizację i jakość wykonania, wśród których do podstawowych zalicza się (Kompedium 2003: 9):

- zarządzanie procesami i zakresem czynności,
- zarządzanie czasem,
- zarządzanie zasobami ludzkimi,
- zarządzanie zaopatrzeniem,
- zarządzanie jakością,
- zarządzanie komunikacją,
- zarządzanie kosztami,
- zarządzanie ryzykiem,
- zarządzanie integracją.

### 3. Charakterystyka menedżera projektu

Menedżer projektu jest odpowiedzialny za jego rozplanowanie i ukończenie. Główną jego funkcją jest zarządzanie realizacją projektu i kierowanie zespołem projektowym. Zadaniem menedżera projektu jest spełnienie poprzez tworzenie zespołu, jego struktury i zmobilizowanie materialnych zasobów do realizacji projektu. Odbywa się to poprzez funkcje zarządzania będące podstawą pracy menedżera i jego zadań w realizacji projektu, wśród których do podstawowych zalicza się (Pawlak 2006: 205):

- określenie struktury organizacyjnej projektu,
- strukturalizacja projektu i ustalenie grupy projektowej,
- planowanie i nadzorowanie terminów i kosztów,
- nadzorowanie realizacji projektu z punktu widzenia osiągnięcia celów i realizacji zadań,
- zapewnienie wymiany informacji i stworzenie systemu dokumentowania,
- przygotowanie decyzji i wprowadzenie ich w życie,
- kierowanie grupą projektową.

Wymienione zadania są dokonywane z punktu widzenia celów projektu, które na ogół także określa menedżer lub uczestniczy w ich określaniu, w zależności od usytuowania w strukturze organizacyjnej organizacji i sposobu zarządzania nią.

Realizacja przez menedżera projektu wymienionych zadań wymaga, aby posiadał umiejętności z wielu różnych dziedzin, wśród których należy wymienić następujące:

- analizowanie i syntezywanie,
- radzenie sobie z przeszkodami w realizacji projektu i szybkie podejmowanie decyzji,
- praca w zespole i oddziaływanie na innych, w tym motywowanie zespołu projektowego,
- komunikowanie się i prowadzenie negocjacji.

Lista wymagań stawianych menedżerowi projektu zawiera wiele różnorodnych cech. „Pełnienie funkcji zarządczych wymaga posiadania odpowiednich cech psychofizycznych oraz posiadać zdolność koncentracji i działania w szybko zmieniających się warunkach, jak również: łatwość wykonywania zróżnicowanych działań, odporności na stres i umiejętność chłodnej oceny sytuacji” (Ratyński 2005: 84). R. Keeling określa cechy idealnego menedżera projektu w następujący sposób (Keeling 2000: 7):

- silna osobowość ze zdolnością do oddziaływania na podwładnych – wskazane zdolności dyplomatyczne i umiejętności obrony własnych poglądów,
- inteligencja i niezależność myślenia (poglądów),
- wiedza potwierdzona doświadczeniem przynajmniej w jednym z obszarów kluczowych dla projektu,
- zdolność do docenienia znaczenia dziedzin kluczowych dla projektu, które leżą poza obszarem jego kompetencji oraz zdolność do całościowego postrzegania złożonych zagadnień,
- żywotne zainteresowanie i troska o sukces przedsięwzięcia,
- zdolność do wskazania oraz delegowania zadań technicznych i pracy związanej z nimi,
- wiedza biznesowa – znajomość procedur finansowych, prawa cywilnego w zakresie umów itp. oraz zdolność do zachowań przedsiębiorczych,
- energia i konsekwencja w działaniu.

Wysokie wymagania stawiane menedżerowi są związane z dużą odpowiedzialnością i czasowym przekazaniem do jego dyspozycji dużych zasobów. W związku z tym dużą rolę posiadają umiejętności wcześniej nabyte i przyswojone przez niego, które są wykorzystane w bieżącej pracy związanej z realizacją projektu, a zwłaszcza wynikające z pojawiających się problemów realizacyjnych. Idealny menedżer projektu potrafi przewidywać sytuacje i znajdować rozwiązania problemów w momencie, gdy się one pojawiają.

## 4. Praca kierownicza w fazie inicjowania projektu

Inicjowanie projektu jest zbiorem działań obejmującym poszukiwanie pomysłów projektu, formułowanie i zgłaszanie tych pomysłów oraz ich ocenianie i podejmowanie decyzji o dalszych ich losach. Projekty mogą być inicjowane na zlecenie klienta wewnętrznego lub klienta zewnętrznego, którzy mają pomysł i widzą potrzebę jego realizacji.

Pomysły te zgłaszane są przez kierownictwo organizacji, jak i pracowników, ale podstawą zajmowania się nimi jest akceptacja wyrażana przez kierownictwo danej organizacji. Ocena pomysłów jest dokonywana z punktu widzenia celów organizacji i strategii jej działania. Ważnymi czynnikami inicjowania projektu i jego oceny są spodziewane korzyści, które np. w sferze biznesowej można określić poprzez odpowiedzi na pytania (Young 2006: 50–51):

- a) Czy proponowany projekt będzie przyczyniał się do maksymalizowania zysku?
- b) Czy projekt ten będzie przyczyniał się do umocnienia pozycji rynkowej?
- c) Czy projekt ten będzie przyczyniał się do maksymalizowania wykorzystania posiadanych zasobów?
- d) Czy projekt ten będzie przyczyniał się do maksymalizowania wydajności posiadanych zasobów?
- e) Czy projekt ten będzie poprawiał wizerunek firmy?
- f) Czy projekt ten zmniejszy, czy też zwiększy ryzyko dla firmy?

Odpowiedzi na przedstawione pytania (lub podobne) są podstawą oceny pomysłów. Inicjowanie projektu kończy się wyborem projektu i przeświadczeniem, że jest on istotny i potrzebny organizacji, o czym mogą świadczyć spodziewane korzyści.

Wszelkie prace związane w tej fazie podejmuje na ogół kierownictwo organizacji, w której ten produkt będzie realizowany, chociaż może ono oddelegować osoby do zajmowania się danym pomysłem (pomysłami), w tym wyznaczyć przyszłego menedżera projektu, ale zlecić ocenę pomysłów i ich wybór na zewnątrz organizacji. Ostateczne jednak decyzje podejmowane są w organizacji i to na ogół przez jej naczelne kierownictwo. Takie rozwiązanie jest właściwe i wynika ze sprawowania przez naczelne kierownictwo funkcji określenia zmian i rozwoju organizacji. Podejmując się wyboru pomysłów, należy opierać się na analizie istniejących uwarunkowań zmian, w tym zwłaszcza na własnych możliwościach, wynikających z posiadanych zasobów.

## 5. Praca kierownicza w fazie planowania projektu

Faza planowania opiera się na ustaleniach fazy inicjowania projektu, która jest podstawą poszukiwań sposobów realizacji projektu i przygotowania planu jego wykonalności. Poszukiwania te są związane z gromadzeniem

informacji na ten temat, analizowania jej i podejmowania decyzji o sposobie wykonania projektu. Istotą planowania projektu jest zadawanie pytań i odpowiedzi na nie w systemie sprzężeń zwrotnych, pozwalających określić uwarunkowania projektu i różne możliwości jego realizacji, wraz z określeniem kosztów. Przykładowo zadawane pytania mogą brzmieć następująco (Young 2006: 105):

- a) Jakie działania należy podjąć, a jakich nie podejmować?
- b) Kiedy należy podjąć te działania?
- c) Jak długo będą realizowane te działania?
- d) Jakie narzędzia i wyposażenie będą potrzebne?
- e) Ile to wszystko będzie kosztowało?
- f) Kiedy i w jaki sposób należy za projekt zapłacić?

Pytania te, podobnie jak w poprzedniej fazie, stawia kierownictwo organizacji, w której projekt będzie realizowany lub osoby, którym te zadania zostały powierzone, a przede wszystkim kierownik projektu – jeśli już został powołany – bądź kandydat do tej roli. Uzyskane na nie odpowiedzi są z kolei podstawą całej procedury planowania projektu i różnorodnego zakresu pracy kierowniczej. W fazie planowania należy uwzględnić – biorąc pod uwagę założone jego cele – następujące zagadnienia (Bukłaha 2007: 32–34; Kompendium 2003: 5; Philips 2005: 201 i nast.):

- opracowanie różnych wariantów wykonania projektu,
- ocena wariantów i konsultowanie wyboru,
- wybór zamierzonego projektu, określenie zadań do realizacji i ich porządkowanie,
- wyznaczenie instrumentów realizacji zadań, w tym kluczowego i niezbędnego personelu,
- ustalenie terminów realizacji i osób odpowiedzialnych w organizacji,
- opracowanie kosztorysów realizacji poszczególnych zadań i źródeł ich finansowania oraz weryfikacja budżetu projektu,
- opracowanie harmonogramu realizacji projektu, w tym czasu trwania poszczególnych zadań i czynności,
- uzyskanie zgody na realizację projektu oraz sprawy do załatwienia i decyzje do podjęcia.

Wynikiem procesu planowania będzie dokument zawierający plan projektu, czyli opis przewidywanego procesu realizacji i zakończenia projektu. Plan projektu może być rozumiany jak swego rodzaju „mapa procesów” lub „mapa drogowa”, która opisuje, jak sprawnie osiągnąć stan opisany w celu i wymaganiach projektu. Po wyborze określonego projektu należy opracować go szczegółowo, co związane jest z wyznaczeniem celów i zadań zróżnicowanych w czasie oraz zgodnie z przygotowanym harmonogramem. To z kolei jest podstawą organizacji projektu, poczynając od ustalenia struktur organizacyjnych, sposobu zatrudniania wykonawców i stawianych wymogów wobec nich, komunikowania się itp., a także metod zarządzania projektem, a zwłaszcza zarządzania personelem i zarządzania ryzykiem.

## 6. Praca kierownicza w fazie realizacji projektu

Faza realizacji projektu obejmuje zadania i czynności związane z jego wdrażaniem. Zakres prac dotyczy co najmniej następujących zagadnień:

- wybór wykonawcy projektu, w tym menedżera projektu,
- organizacja zespołu projektowego,
- opracowanie planu wstępnego realizacji przez menedżera projektu,
- zatwierdzenie planu wstępnego realizacji przez realizatora i kierownictwo organizacji,
- wdrażanie projektu według przyjętego harmonogramu i zatwierdzonego planu realizacji,
- monitoring, kontrola i ocena przebiegu realizacji,
- zdawanie relacji z wykonania kolejnych etapów projektu i gromadzenie materiałów dotyczących realizacji, w tym ewentualne wprowadzenie działań korygujących i aktualizowanie planu projektu,
- prowadzenie promocji projektu.

Wybór wykonawcy projektu jest zróżnicowany w zależności od tego, czy jest realizowany we własnym zakresie, czy poprzez zespół zewnętrzny. Wybór wykonawcy wewnętrznego może odbywać się poprzez kierownictwo organizacji oraz menedżera projektu. Rekrutacja wewnętrzna dokonuje się także poprzez zgłaszanie pracowników. Niezależnie od sposobu wyboru zespołu wewnętrznego dokonuje się oceny umiejętności i przydatności pracowników, określa się możliwy czas zaangażowania poszczególnych osób w wykonanie projektu, przeprowadza się rozmowy kwalifikacyjne, uzyskuje się zgodę zainteresowanych, przy czym może ona być w niektórych organizacjach wymuszona przez przełożonych. Podkreślić należy, że wybrany zespół może zajmować się tylko realizacją projektu lub realizować zadania z nim związane dodatkowo. Z kolei wybór wykonawcy zewnętrznego odbywa się na podstawie przygotowanych procedur, które uwzględniają realizowany projekt, wymagane kwalifikacje, czas i koszt realizacji itp. (Roszkowski, Wiatrak 2006: 60 i nast.)

Członków zespołu realizującego projekt dobiera się (lub zwalnia) stosownie do bieżących potrzeb i ich wykonania. Ograniczony czas realizacji projektu powoduje, że do projektu angażuje się pracowników o wysokich kwalifikacjach wejściowych (nie ma możliwości prowadzenia szkoleń). Tworzeniem zespołu projektowego najczęściej zajmuje się jego kierownik. Jednakże należy uwzględnić, że nie zawsze ma taką możliwość, o czym była już mowa w odniesieniu do zespołu wewnętrznego.

Zarządzanie personelem przez jego menedżera projektu obejmuje procesy angażowania, kierowania i przewodzenia, motywowania, oceniania i komunikowania oraz kontrolowania i zwalniania pracowników. Menedżer projektu mobilizuje zespół projektowy, przydziela zadania, dokonuje oceny realizacji zespołu, ustala sposoby komunikowania się itp. Zarządzanie takie odbywa się poprzez partycypację zespołu, uczestnictwo jego w planowaniu



i uzgadnianiu terminów realizacji poszczególnych zadań. O sukcesie projektu decydują bowiem ludzie zaangażowani do jego realizacji. W projektach wynik w większym stopniu zależy od umiejętności pracy zespołowej, menedżera i poszczególnych członków zespołu projektowego, bowiem relacje współdziałania są w tym przypadku bardziej złożone niż w powtarzalnej działalności. Podkreślić należy, że realizacja projektów stawia na ogół wyższe wymagania pracownikom niż powtarzalna działalność, co również wynika ze złożoności i niepowtarzalności projektów. W związku z tym ważną rolę powinna mieć współpraca menedżera z zespołem, wspólne rozwiązywanie problemów, zarządzanie interakcjami itp., aby doprowadzić do końca realizację projektu. Zadania menedżera projektu w tej fazie wymagają jego dużego zaangażowania, w tym obserwowania, analizowania, oceniania itp. bieżących działań i stopnia ich wykonania. W zależności od tych ocen podejmowane są działania korygujące i uaktualnienie planów realizacji projektów.

## **7. Praca kierownicza w fazie zakończenia projektu**

Faza zakończenia projektu obejmuje czynności związane odebraniem projektu i przekazaniem go do użytkowania, tj. odbiór projektu przez zmagającego bądź częściowy odbiór ze wskazaniem zadań do poprawienia oraz podjęcie decyzji o zakończeniu projektu, rozwiązaniu zespołu projektowego i rozliczeniu projektu. Ponadto należy określić rodzaj wsparcia dla wykorzystania efektów projektu oraz sposobu zapewnienia gwarancji wykonania projektu (Young 2006: 166–169).

Działania w tym zakresie podejmuje menedżer projektu, ale ważną rolę ma funkcja kontrolna kierownictwa organizacji, dla której ten projekt jest realizowany, tj. sprawdzenia wykonania projektu zgodnie z planem oraz jego jakości, a także wskazania ewentualnych zadań do poprawienia. Aby uniknąć trudności w przyjęciu projektu, należy po jego zakończeniu, zanim zostanie on przekazany klientowi, dokonać oceny przebiegu wykonania i określić ewentualne poprawki. Analiza taka obejmuje m.in. analizę jakości, analizę efektów końcowych projektu oraz analizę wartości projektu (Philips 2005: 363 i n.). Jej celem jest określenie stopnia wykonania projektu oraz ocena jego przydatności z punktu widzenia organizacji i otoczenia.

Na zakończenie projektu wpływają wszystkie fazy, a uzyskanie sukcesu w jego realizacji wymaga uzyskania akceptacji klienta i jej potwierdzenia, przygotowania pełnej dokumentacji realizacji, doprowadzenia projektu do skutecznego zamknięcia administracyjnego, tj. rozliczenia projektu i zespołu projektowego oraz jego rozwiązania zgodnie z kontraktem na wykonanie projektu.

## 8. Zakończenie

Przeprowadzone rozważania wskazują, że zakres pracy kierowniczej przy realizacji projektów wzrasta ze względu na ich unikalność i niepowtarzalność procesów. Ponadto ze względu na wprowadzanie nowych przedsięwzięć zwiększa się ryzyko działań i zagrożenie sprawnej realizacji. W związku z tym menedżer projektu i zespół projektowy powinni posiadać wysokie kwalifikacje i być przygotowani do uruchamiania projektu, gdyż w trakcie jego realizacji nie ma czasu na eksperymenty i naukę, a należy skupić się na sprawnym wykonaniu zadań i czynności wynikających z przygotowanego projektu. Punktem wyjścia tych projektów powinno być myślenie i działanie w kategoriach zarządzania strategicznego, oparte na systemowym i procesowym podejściu, które umożliwi kompleksowe przygotowanie projektu i działań związanych z cyklem życia projektu, tj. inicjowania, planowania, realizacji i zakończenia. Takie podejście wymaga równoważenia celów i zadań stawianych w projekcie oraz zróżnicowanego zakresu pracy kierowniczej, nakierowanej na uzgodnienia i koordynację działań w zależności od istniejących uwarunkowań.

### Informacje o autorze

**Prof. dr hab. Andrzej Piotr Wiatrak** – Wydział Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, profesor zwyczajny, Kierownik Zakładu Organizacji i Metod Pracy Kierowniczej. E-mail: apw@mail.wz.uw.edu.pl.

### Bibliografia

- Bukłaka, E. 2007. Inicjowanie i planowanie projektu. w: Szwabe, M. (red.) *Zarządzanie projektami współfinansowanymi z funduszy publicznych*, Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer business, s. 13–76.
- Davidson-Frame, J. 2001. *Zarządzanie projektami w organizacjach*, Warszawa: Wyd. WIG-PRESS.
- Grucza, S., Trocki, M., 2007. Podstawowe pojęcia i zasady zarządzania projektami europejskimi. w: Grucza, S., Trocki, M. (red.) *Zarządzanie projektem europejskim*, Warszawa: PWE, s. 13–22.
- Kelling, R. 2000. *Project Management. An International Perspective*, New York: St. Martin Press.
- Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami. PMBOK Guide. 2000 Edition.* 2003. Warszawa.
- Pawlak, M. 2006. *Zarządzanie projektami*, Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Philips, J. 2005. *Zarządzanie projektami IT*, Gliwice: Wyd. Helion, One Press.
- Ratyński, W. 2005. *Psychologiczne i socjologiczne aspekty zarządzania*, Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Roszkowski, H., Wiatrak, A.P. 2006. *Zarządzanie projektem – istota, procedury i ich zastosowanie przy korzystaniu ze środków Unii Europejskiej*, Warszawa: Wyd. SGGW.
- Young, T.L. 2006. *Skuteczne zarządzanie projektami*, Gliwice: Wyd. Helion, One Press.