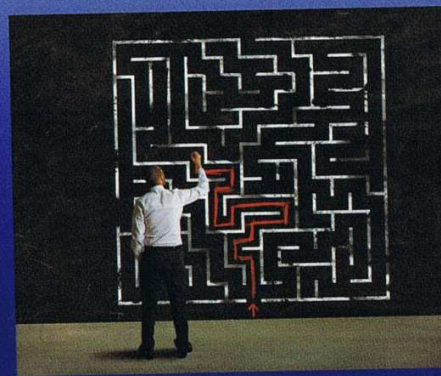


NAUKI O ZARZĄDZANIU DLA PRZEDSIĘBIORSTW I BIZNESU

**Praca zbiorowa pod redakcją naukową
Alojzego Czecha i Andrzeja Szplita**



Publikacja dofinansowana przez
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

Komitet Redakcyjny

Krystyna Lisiecka (przewodnicząca), Anna Lebda-Wyborna (sekretarz),
Florian Kuźnik, Maria Michałowska, Antoni Niederliński, Irena Pyka,
Stanisław Swadźba, Tadeusz Trzaskalik, Janusz Wywiół, Teresa Żabińska

Recenzenci

Jan Brzóska, Zbigniew Dworzecki

Jan Skalik, Kazimierz Zimniewicz

Redaktor

Jadwiga Popławska-Mszycza

Ilustracje na okładce © buchachon, alphaspirit, Guido Vrola – Fotolia.com

© Copyright by Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego
w Katowicach 2013

ISBN 978-83-7875-095-6

Wszelkie prawa zastrzeżone. Każda reprodukcja lub adaptacja całości
bądź części niniejszej publikacji, niezależnie od zastosowanej
techniki reprodukcji, wymaga pisemnej zgody Wydawcy

WYDAWNICTWO UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO W KATOWICACH

Agnieszka Bieńkowska, Anna Zabłocka-Kluczka: WYZWANIA WOBEC WSPÓŁCZESNEGO CONTROLLINGU	579
Seweryn Spałek: ROZWÓJ METOD I KONCEPCJI W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI OD LAT 50. UBIEGŁEGO STULECIA DO DZIŚ	593

**CZĘŚĆ IV. RESTRUKTURYZACJA PRZEDSIĘBIORSTW
I SEKTORÓW – WYBRANE ASPEKTY, RELACJE
Z BADAŃ**

603

Józef Bućko: EFEKTY SYNERGETYCZNE W PROCESACH RESTRUKTURYZACJI PRZEDSIĘBIORSTW	605
Jerzy Mieszaniec: INNOWACJE ORGANIZACYJNE W PROCESACH RESTRUKTURYZACJI PRZEDSIĘBIORSTW	623
Marta Ziółkowska: FRANCZYZA JAKO DROGA RESTRUKTURYZACJI PRZEDSIĘBIORSTW	637
Anna Cudowska-Sojko: BEZPOŚREDNIE INWESTYCJE ZAGRANICZNE A RESTRUKTURYZACJA PRZEDSIĘBIORSTW W POLSCE	655
Maciej Szczepańczyk: RESTRUKTURYZACJA DZIAŁALNOŚCI WARUNKIEM POPRAWY KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA	675
Agnieszka Predygier: ZASTOSOWANIE TEORII KONKURENCYJNOŚCI ORGANIZACJI DO BADAŃ MIKROPRZEDSIĘBIORSTW WOJEWÓDZTWA ŚWIĘTOKRZYSKIEGO W LATACH 2008-2010	697
Edyta Brzychczy: WYBRANE KIERUNKI RESTRUKTURYZACJI ROZWOJOWEJ PRZEDSIĘBIORSTW GÓRNICZYCH W POLSCE I NA ŚWIECIE	717
Beata Trzaskuś-Żak: PROCES PRZEKSZTAŁCENI WŁASNOŚCIOWYCH PRZEDSIĘBIORSTW PAŃSTWOWYCH W POLSCE ZE SZCZEGÓLNYM UJĘCIEM SEKTORA ELEKTROENERGETYCZNEGO OPARTEGO NA WĘGLU BRUNATNYM	731
Romuald Ogrodnik: ZNACZENIE INTERESARIUSZY W PROCESIE RESTRUKTURYZACJI PRZEDSIĘBIORSTW	751
Artur Bator: RESTRUKTURYZACJA ZATRUDNIENIA W KOPALNIACH WĘGLA KAMIENNEGO A ZARZĄDZANIE RYZYKIEM PERSONALNYM	765
Patrycja Bąk: RESTRUKTURYZACJA PRZEDSIĘBIORSTW W OBLICZU	

Seweryn Spałek

Politechnika Śląska

ROZWÓJ METOD I KONCEPCJI W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI OD LAT 50. UBIEGŁEGO STULECIA DO DZIŚ

Wprowadzenie

Przedsięwzięcia były realizowane już od zarania dziejów. Prekursorami kierowników projektów sprzed tysięcy lat można nazwać budowniczych piramid w Egipcie, rzymskich akweduktów oraz wielkiego muru chińskiego¹. Nie sposób też nie wspomnieć wielkiego stratega Sun Tsu², żyjącego ponad 2500 lat temu, którego wskazówki pozostają aktualne i mogą być wykorzystywane w zarządzaniu projektami do dziś, szczególnie w obszarach planowania i zarządzania zasobami ludzkimi.

Na ziemiach polskich rolę prekursora nauk o zarządzaniu niewątpliwie pełnił Karol Adamiecki³. Jego teoria harmonizacji⁴ w sposób znakomity wpisuje się w podwaliny dyscypliny zarządzania projektami w zakresie harmono-

¹ P. Weaver: The Origins Of Modern Project Management. Fourth Annual PMI College of Scheduling Conference, Vancouver 2007, s. 5.

² S. Spałek: Sztuka wojny w zarządzaniu projektami. Helion, Gliwice 2005, s. 7-8.

³ Z. Heidrich: Droga życiowa (K. Adamieckiego). W: K. Adamiecki: O nauce organizacji. TNOiK-PWE. Warszawa 1985; Z. Martyniak: Karol Adamiecki – prekursor współczesnych nauk o zarządzaniu. „Przegląd Organizacji”. <http://www.przegladorganizacji.pl/teksty/prek.pdf> (kwiecień 2011).

⁴ K. Adamiecki: Metoda wykreślona organizowania pracy zbiorowej w walcowniach. „Przegląd Techniczny” 1909, nr 17, 18, 19, 20, reedycja w: Idem: O nauce organizacji. Op. cit. Idem: Harmonizacja jako jedna z głównych podstaw organizacji naukowej. „Przegląd Techniczny” 1924, nr 49, 52, 53, reedycja w: Idem: O nauce organizacji. Op. cit.; Idem: Postępy w zastosowaniu metod naukowej organizacji w Zagłębiu Dąbrowskim i Katowickim. „Przegląd Organizacji” 1926, nr 6, reedycja w: Idem: O nauce organizacji. Op. cit.

gramowania. Jędrzejewski i Kot⁵ stwierdzają nawet, że „wynalazł on wykresy Gantta przed Ganttem”.

Należy podkreślić, że usystematyzowany rozwój realizacji projektów nastąpił w połowie XX wieku. Wówczas to pojawiły się pierwsze metody, które upowszechniły się w środowisku naukowym oraz aplikacyjnym. Część z nich z powodzeniem jest stosowana do dziś, a jak podkreśla Trocki, „Znajomość zasad, metod i technik zarządzania projektami staje się niezbędnym składnikiem wiedzy fachowej nie tylko specjalistów od zarządzania”⁶.

1. Rozwój metod i koncepcji w zarządzaniu projektami

Harmonogramowanie zadań można uznać za jedną z podstawowych technik stosowanych przy realizacji przedsięwzięć. Technika ta zapoczątkowana została u zarania XX wieku i nadal jest rozwijana. Za prekursora harmonogramowania w projektach należy uznać Henry’ego Gantta, od którego nazwiska pochodzą stosowane również obecnie – w zmodyfikowanej wersji – wykresy Gantta. Stanowią one podstawę tworzenia harmonogramów w wielu sformalizowanych metodykach⁷.

Metody stosowane w zarządzaniu projektami datowały swój burzliwy rozwój szczególnie w latach 1950-1990. Stretton⁸ wyróżnił cztery etapy rozwoju metod, przypadające na lata: 1) 50., 2) 60., 3) 70., i 4) 80. ubiegłego wieku. W okresach tych wyróżnił pewne metody i podejścia, które w znaczący sposób przyczyniły się do rozwoju metodologicznych aspektów w zarządzaniu projektami.

Z kolei Morris⁹ szczegółowo przedstawia rozwój sformalizowanych technik i narzędzi w zarządzaniu projektami dzieląc go na okresy: 1) przed rokiem 1940, 2) lata drugiej wojny światowej, 3) rozwój podejścia systemowego w latach 50. ubiegłego stulecia oraz 4) począwszy od lat 60. XX wieku dalszy rozwój metod w zarządzaniu projektami.

⁵ K. Jędrzejewski, K. Kot: Encyklopedia zarządzania. http://mfiles.pl/pl/index.php/Karol_Adamiecki s. 2, (czerwiec 2012).

⁶ E. Bukłaha, B. Gruzca, M. Juchniewicz, W. Metelski, P. Wyróżębski: Nowoczesne zarządzanie projektami. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 15.

⁷ PMBOK Guide: A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Project Management Institute. Newtown Square 2008; PRINCE2 : skuteczne zarządzanie projektami. OGC, TCO, Londyn 2010; NCB Polskie wytyczne kompetencji IMPA.Red: B. Dałkowski, L. Staśto, M. Zalewski. Stowarzyszenie Project Management Polska, Warszawa 2009; P.C. Dinsmore, J. Cabanin-Brewis: AMA Handbook of Project Management. Amacom, New York 2011.

⁸ A. Stretton: A Short History of Modern Project Management. Australian Project Manager. „Australian Institute of Project Management (AIPM)” 1994; Part 1, Vol. 14, No. 1, Part 2, Vol. 14, No. 2, 1994; and Part 3, Vol. 14, No. 3, 1994.

⁹ P.W. Morris: The Management of Projects. Telford Books, London 1994, s. 255.

Można zauważyć, że znaczący rozwój nowych technik i narzędzi związanych z zarządzaniem projektami nastąpił w latach 1950-1990. W ostatnim dwudziestoleciu były one doskonałe, szczególnie w obszarze technik komputerowych wspomagających zarządzanie projektami¹⁰. Wsparcie ze strony technologii informatycznych umożliwiło szersze zastosowania niektórych technik (np. wspomnianych uprzednio wykresów Gantta, czy też pozycjonowania zasobów) w bardzo złożonych przedsięwzięciach składających się z setek, a nawet tysięcy zadań do wykonania w ramach struktury podziału pracy (WBS – Work Breakdown Structure).

Dodatkowo rozwój technologii internetowych oraz narzędzi wspierających pracę grupową umożliwił bardziej efektywną współpracę w ramach wirtualnych zespołów projektowych, umożliwiając wykorzystanie pożądanego zasobów ludzkich z różnych części geograficznych kraju czy też świata, bez konieczności ich relokacji.

W latach 90. ubiegłego stulecia rozwinęły się natomiast nowe zagadnienia w zarządzaniu projektami związane z realizacją większej niż uprzednio liczby projektów w organizacjach. Zwrócono większą uwagę na zarządzanie portfelem projektów (Project Portfolio Management) celem zwiększenia efektywności zarządzania dużą liczbą przedsięwzięć w przedsiębiorstwie¹¹. Również w tym obszarze technologie informatyczne w znakomity sposób pozwoliły na upowszechnienie się koncepcji biznesowej priorytetyzacji wielu projektów w ramach zarządzania ich portfelem.

Nastąpiła też dalsza specjalizacja podejścia projektowego realizowanego w konkretnych branżach¹², ze względu na rodzaj przedsiębiorstwa¹³ czy też na ich wielkość¹⁴.

Trocki¹⁵ podkreśla dynamizację środowiska projektowego ostatnich czasów oraz potrzebę z jednej strony usystematyzowania dotychczasowej wiedzy, z drugiej natomiast poszukiwania rozwiązań wpisujących w turbulentne środowisko.

¹⁰ S. Spatek: Komputerowe wspomaganie zarządzania projektami w przedsiębiorstwie. W: Komputerowo zintegrowane zarządzanie. Red. R. Knosala. Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2011.

¹¹ Idem: The Project Management Office Concept Supporting the Decision Making Process within an Organisation. Scientific Monograph Collection „Knowledge Base for Management – Theory and Practice”, EDIS University Publishing House, Zilina 2010.

¹² H. Dźwigoł: Zarządzanie projektami w górnictwie węgla kamiennego. „Przegląd Organizacji” 2002; A. Krzywiński, H. Schalk: Wydajne zarządzanie projektami informatycznymi w przedsiębiorstwach produkcyjnych. „Mięso i Wędliny” 2004; T.A. Grzeszczyk: Zarządzanie projektami informatycznych usług transeuropejskich. „Przegląd Organizacji” 2004.

¹³ A. Karbownik, S. Tchorzewski: System zarządzania projektami w przedsiębiorstwie wielozakładowym. „Przegląd Organizacji” 2005.

¹⁴ A. Karbownik: Zarządzanie dużym projektem. „Przegląd Organizacji” 2004.

¹⁵ Zarządzanie wiedzą w projektach. Metodyki, modele kompetencji i modele dojrzałości. Red. M. Trocki. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2011, s. 7-8.

Wraz ze wzrostem liczby badań dotyczących efektów projektów, czego przykładem mogą być cykliczne raporty Standish Group¹⁶ tzw. CHAOS Reports, podjęto również próby określenia czynników wpływających na sukces projektu¹⁷ oraz rozpoczęto rozważania nad „dojrzałością w zarządzaniu projektami” (Project Management Maturity)¹⁸.

Do nowych pojęć wprowadzonych w połowie lat 90. XX wieku zaliczyć należy Biuro Projektów (Project Management Office - PMO)¹⁹. Zostało ono wprowadzone w organizacjach, przede wszystkim w celu zwiększenia efektywności zarządzania projektami w środowisku wielo-projektowym²⁰.

Do głównych celów stawianych PMO należy: 1) lepsze wykorzystanie wiedzy zdobytej podczas uprzednio realizowanych przedsięwzięć, 2) usystematyzowanie metod i technik, 3) przekrojowe raportowanie oraz 4) zarządzanie wiedzą i zasobami²¹. Wprowadzenie biur projektów wiązało się również z dalszym rozwojem (w ramach struktur PMO) wspomnianego uprzednio zarządzania portfelem projektów²².

Próba uporządkowania metod i koncepcji stosowanych na przestrzeni lat 1950-2012, została przedstawiona w tabeli 1.

Tabela 1

Rozwój wybranych aspektów metodycznych w zarządzaniu projektami

Lata	Obszary rozwoju
1	2
1950-1960	Podejście inżynierskie, CPM, PERT, PDM.
1960-1970	Dalszy rozwój PERT, PERT/COST i C/SCSC. Formowanie się profesjonalnych organizacji związanych z zarządzaniem projektami.
1970-1980	Rozszerzanie zastosowań zarządzania projektami na nowe dziedziny działalności przedsiębiorstw. Tworzenie aplikacji informatycznych wspierających zarządzanie projektami. Definicja zawodu kierownika projektów. Organizacje projektowe i macierzowe. Zarządzanie konfliktami.

¹⁶ Standish Group. CHAOS Reports 1995 Through 2009. Boston 2009.

¹⁷ S. Spałek: Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2004.

¹⁸ H. Kerzner: Advanced Project Management. Wiley, USA 2004, s. 57.

¹⁹ H. Kerzner: Strategic Planning for a Project Office. „Project Management Journal” 2003, Vol. 34(2), s. 76.

²⁰ S. Spałek: Op. cit., s. 174-175.

²¹ P. Wyrozębski: Organizacyjne wsparcie zarządzania projektami – Project Management Office. „Przegląd Organizacji” 2007, nr 1.

²² P. Maksimczuk: Rola Project Management Office w zarządzaniu portfelem projektów. „Problemy Jakości” 2005, nr(37).

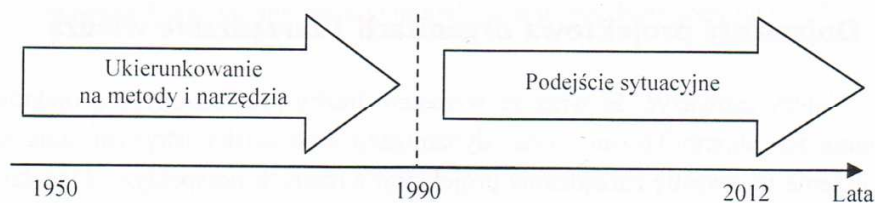
ROZWÓJ METOD I KONCEPCJI W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI...

cd. tabeli 1

1	2
1980-1990	PMBOK. Zorientowanie produktowe. Zwrócenie uwagi na otoczenie projektu. Dalszy rozwój technik komputerowych wspierających zarządzanie projektami. Systemy certyfikacji PM.
1990-obecnie	Podejście branżowe. Orientacja na klienta. Zarządzanie interesariuszami projektu. Zwinne (Agile) zarządzanie projektami. Podejście dynamiczne. Wirtualne zespoły projektowe. Zarządzanie portfelem projektów. PMO (Biuro projektów). Dojrzałość projektowa.

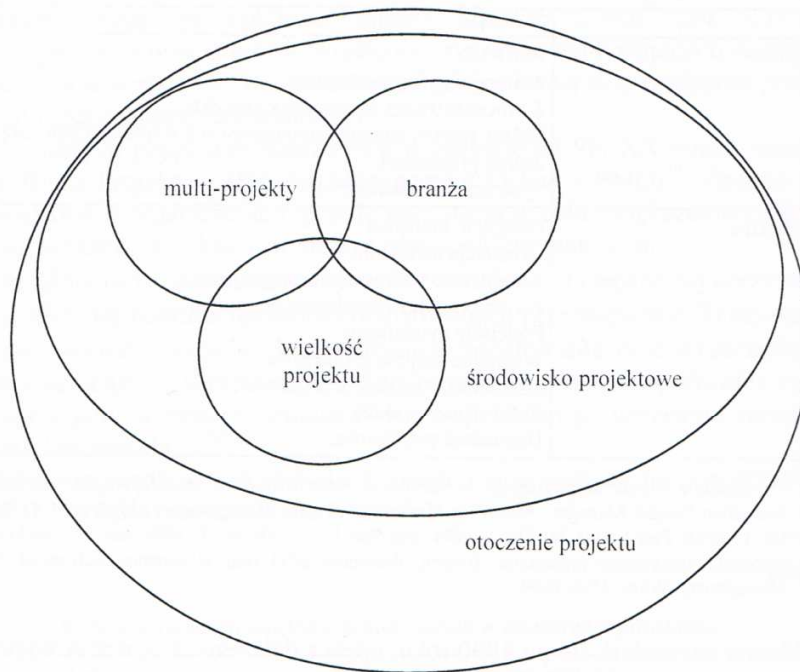
Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Stretton: A Short History of Modern Project Management. Australian Project Manager. Australian Institute of Project Management (AIPM) Part 1, Vol. 14, No. 1, 1994; Part 2, Vol. 14, No. 2, 1994; and Part 3, Vol. 14, No. 3, 1994 oraz M. Trocki et al.: Metodyki zarządzania projektami. Bizarre, Warszawa 2011 oraz H. Kerzner: Advanced Project Management. Wiley, USA 2004.

Można stwierdzić, że po 1990 roku, oprócz dalszego stosowania wypracowanych w latach 1950-1990 metod i technik, nastąpiło zorientowanie w projektach na konkretne uwarunkowania w jakich są realizowane pojedyncze projekty (rys. 1).



Rys. 1. Główne nurty w zarządzaniu projektami w latach 1950-2012

W ramach podejścia sytuacyjnego, można rozważać różne koncepcje realizacji przedsięwzięć, które mogą zależeć od: 1) środowiska wieloprojektowego, 2) wielkości projektu, 3) branży, 4) środowiska w jakim jest realizowany projekt i 5) jego otoczenia (rys. 2).



Rys. 2. Różne aspekty podejścia sytuacyjnego w projektach

2. Dojrzałość projektowa organizacji i zarządzanie wiedzą

Należy zauważyć, że wraz ze wzrostem liczby prowadzonych projektów, stopnia ich skomplikowania oraz dynamizacji środowiska istotnym staje się spojrzenie na kwestię zarządzania projektami z różnych perspektyw: 1) technik i narzędzi, 2) zasobów ludzkich, 3) struktur organizacyjnych i 4) zarządzania wiedzą. Spowodowało to wzrost zainteresowania środowiska naukowego w zakresie badań dojrzałości projektowej organizacji²³ oraz zarządzania wiedzą w projektach²⁴.

²³ M. Juchniewicz: Dojrzałość projektowa organizacji. Bizarre, Warszawa 2009.

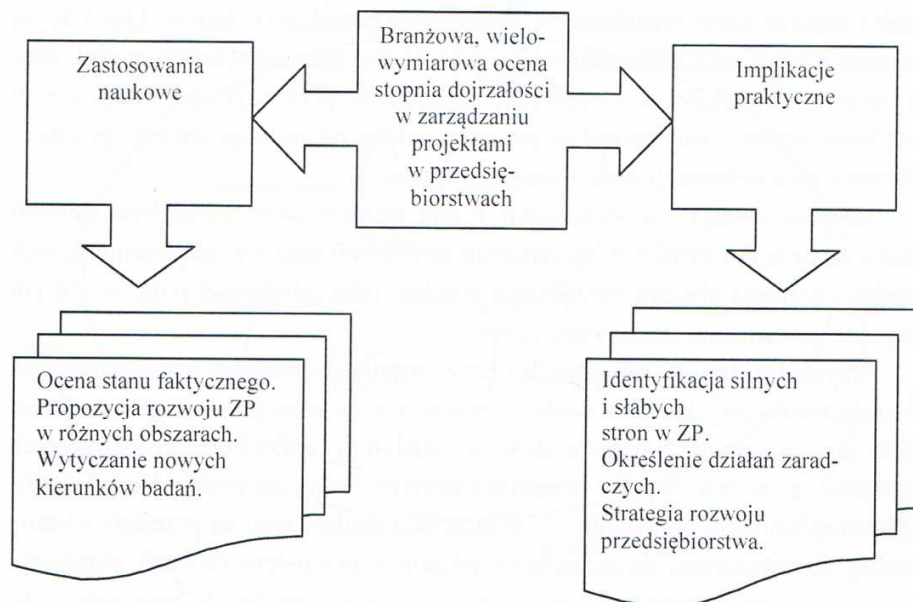
²⁴ M. Trocki et al.: Op. cit.; P. Wyrozębski: Praktyki zarządzania wiedzą projektową w polskich organizacjach – wyniki badań. „E-mentor” 2011, nr 5(42); P. Wyrozębski, M. Juchniewicz, W. Metelski: Wiedza, dojrzałość, ryzyko w zarządzaniu projektami. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2011.

Wydaje się, że w obecnym turbulentnym środowisku właściwa ocena mocnych i słabych stron organizacji w zarządzaniu projektami stanowi klucz do jej sukcesu. Ocena taka może odbywać się z wykorzystaniem różnych modeli oceny stopnia dojrzałości w zarządzaniu projektami, przy czym to, który z nich powinien zostać zastosowany w praktyce zależy od rodzaju danego przedsiębiorstwa oraz informacji jakie chcemy pozyskać.

Celowe wydaje się w związku z tym opracowanie branżowych modeli oceny stopnia dojrzałości w zarządzaniu projektami oraz uwzględnienie w nich bardzo istotnego obszaru zarządzania wiedzą, jako odrębnego pola, w którym również powinniśmy dokonywać oceny.

Uzyskalibyśmy w ten sposób ocenę stopnia dojrzałości przedsiębiorstwa w zarządzaniu projektami w wielu wymiarach, co z kolei pozwoliłoby na określenie jego mocnych i słabych stron w każdym z uprzednio zdefiniowanych obszarów z osobna. Wyniki przeprowadzonych badań na podstawie tak zdefiniowanego modelu pozwoliłyby: 1) środowisku naukowemu na przeprowadzanie analizy porównawczej zarządzania projektami w przedsiębiorstwach, określenie przeszkód oraz perspektyw jego rozwoju w poszczególnych branżach i obszarach, 2) przedsiębiorstwom na podnoszenie efektywności działalności poprzez identyfikację deficytów (np. wiedzy) i niwelowaniu ich poprzez podjęcie odpowiednich działań zaradczych, a także wskazując pola potencjalnego, dalszego rozwoju i zaangażowania środków, celem uzyskania dalszej przewagi konkurencyjnej.

Schemat koncepcyjny takiego modelu został przedstawiony na rys. 3.



Rys. 3. Koncepcja zastosowania modelu branżowej oceny stopnia dojrzałości w zarządzaniu projektami

Podsumowanie

Na przestrzeni ostatnich kilkudziesięciu lat można zaobserwować burzliwy rozwój zarządzania projektami. W latach 1950-1990 wiązał się on przeważnie z opracowywaniem nowych technik i narzędzi, doskonalonych i rozwijanych również obecnie, głównie z wykorzystaniem technologii informatycznych oraz aplikacji wspomagających pracę grupową wirtualnych zespołów projektowych.

Po roku 90. ubiegłego stulecia zauważyć można wzrost znaczenia podejścia sytuacyjnego w realizacji projektów. Podejście to jest związane z: 1) środowiskiem wieloprojektowym, 2) zarządzaniem wiedzą, 3) wielkością projektów, 4) branżą, 5) środowiskiem organizacyjno-kulturowym w jakim jest realizowany projekt i 6) jego, niejednokrotnie turbulentnym, otoczeniem. Powstały nowe koncepcje, takie jak biuro projektów, zarządzanie portfelem projektów i dojrzałość projektowa. Koncepcje te w sposób znakomity wpisują się w dynamiczne zarządzanie projektami, stanowiące domenę obecnych czasów. Są one przedmiotem intensywnych badań w celu dalszego usystematyzowania pojęć i metod oraz budowy modelu oceny stopnia dojrzałości zarządzania pro-

jektami pozwalającego na identyfikację problemów związanych z zarządzaniem projektami w przedsiębiorstwach, poszukiwaniem rozwiązań i wytyczaniem nowych kierunków badań.

W ostatnich latach, w związku z globalnym kryzysem, wzrosła też presja na efektywność finansową oraz większą elastyczność w realizacji projektów. Spowoduje to zapewne dalsze ukierunkowanie na podejście sytuacyjne w zarządzaniu projektami pod kątem biznesowych uwarunkowań w realizacji przedsięwzięć.

Literatura

- Adamiecki K.: Metoda wykreślna organizowania pracy zbiorowej w walcowniach. „Przegląd Techniczny” 1909, nr 17, 18, 19, 20, reedycja w: K. Adamiecki: O nauce organizacji. TNOiK-PWE, Warszawa 1985.
- Adamiecki K.: Harmonizacja jako jedna z głównych podstaw organizacji naukowej. „Przegląd Techniczny” 1924, nr 49, 52, 53, reedycja w: K. Adamiecki: O nauce organizacji. TNOiK-PWE, Warszawa 1985.
- Adamiecki K.: Postępy w zastosowaniu metod naukowej organizacji w Zagłębiu Dąbrowskim i Katowickim. „Przegląd Organizacji” 1926, nr 6, reedycja w: K. Adamiecki: O nauce organizacji. TNOiK-PWE, Warszawa 1985.
- Bośkar T.: Zarządzanie projektami badan marketingowych. „Marketing i Rynek” 2005, nr 12.
- Brandenburg H.: Zarządzanie projektami: podręcznik akademicki. AE, Katowice 2002.
- Dinsmore P.C., Cabanin-Brewis J.: AMA Handbook of Project Management. Amacom, New York 2011.
- Dźwigoł H.: Zarządzanie projektami w górnictwie węgla kamiennego. „Przegląd Organizacji” 2002.
- Grzeszczyk T.A.: Zarządzanie projektami informatycznych usług transeuropejskich. „Przegląd Organizacji” 2004.
- Heidrich Z.: Droga życiowa. W: K. Adamiecki: O nauce organizacji. TNOiK-PWE, Warszawa 1985.
- Jędrzejewski K., Kot K.: Encyklopedia zarządzania. http://mfiles.pl/pl/index.php/Karol_Adamiecki (czerwiec 2012).
- Juchniewicz M.: Dojrzałość projektowa organizacji. Bizarre, Warszawa 2009.
- Karbownik A.: Zarządzanie dużym projektem. „Przegląd Organizacji” 2004.
- Karbownik A., Tchorzewski S.: System zarządzania projektami w przedsiębiorstwie wielozakładowym. „Przegląd Organizacji” 2005.
- Kerzner H.: Strategic Planning for a Project Office. „Project Management Journal” 2003, Vol. 34(2).
- Kerzner H.: Advanced Project Management. Wiley, USA 2004.
- Krzywiński A., Schalk H.: Wydajne zarządzanie projektami informatycznymi w przedsiębiorstwach produkcyjnych. „Mięso i Wędliny” 2004.
- Maksimczuk P.: Rola Project Management Office w zarządzaniu portfelem projektów. „Problemy Jakości” 2005, nr 37.

- Martyniak Z.: Karol Adamiecki – prekursor współczesnych nauk o zarządzaniu. „Prze-
gląd Organizacji”. <http://www.przegladorganizacji.pl/teksty/prek.pdf> (kwiecień
2011).
- Metodyki zarządzania projektami. Red. M. Trocki. Bizarre, Warszawa 2011.
- Morris P.W.: The Management of Projects. Telford Books, London 1994.
- NCB Polskie wytyczne kompetencji IMPA. Red. B. Dałkowski, L. Staśto, M. Zalewski.
Stowarzyszenie Project Management Polska, Warszawa 2009.
- PMBOK Guide: A Guide to the Project Management Body of Knowledge. Project
Management Institute, Newtown Square 2008.
- PRINCE2: skuteczne zarządzanie projektami / OGC. TCO, Londyn 2010.
- Spałek S.: The Role of Project Management Office in the Multi-Project Environment.
„International Journal of Management and Enterprise Development” 2012,
Vol. 12, No. 2.
- Spałek S.: Sztuka Wojny w Zarządzaniu Projektami. Helion, Gliwice 2005.
- Spałek S.: Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami. Wydawnictwo Poli-
techniki Śląskiej, Gliwice 2004.
- Spałek S.: The Project Management Office Concept Supporting the Decision Making
Process within an Organisation. Scientific Monograph Collection „Knowledge
Base for Management – Theory and Practice”. EDIS University Publishing House,
Zilina 2010.
- Spałek S.: Komputerowe wspomaganie zarządzania projektami w przedsiębiorstwie.
W: Komputerowo zintegrowane zarządzanie. Red. R. Knosala. Oficyna Wydaw-
nicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2011.
- Standish Group. CHAOS Reports 1995 Through 2009. Boston 2009.
- Stretton A.: A Short History of Modern Project Management, Australian Project Ma-
nager. Australian Institute of Project Management (AIPM) Part 1, Vol. 14, No. 1,
1994; Part 2, Vol. 14, No. 2, 1994; and Part 3, Vol. 14, No. 3, 1994.
- Bukłaha E., Grucza B., Juchniewicz M., Metelski W., Wyróżbski P.: Nowoczesne
zarządzanie projektami. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
- Zarządzanie wiedzą w projektach. Metodyki, modele kompetencji i modele dojrzałości.
Red. M. Trocki. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie,
Warszawa 2011.
- Weaver P.: The Origins of Modern Project Management. Fourth Annual PMI College
of Scheduling Conference, Vancouver 2007.
- Whitty S.J., Schulz M.F.: The Impact of Puritan Ideology on Aspects of Project Mana-
gement. „International Journal of Project Management” 2007, Vol. 25 (1).
- Wyróżbski P., Juchniewicz M., Metelski W.: Wiedza, dojrzałość, ryzyko w zarządza-
niu projektami. Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa
2011.
- Wyróżbski P.: Organizacyjne wsparcie zarządzania projektami – Project Management
Office. „Przełąd Organizacji” 2007, nr 1.
- Wyróżbski P.: Praktyki zarządzania wiedzą projektową w polskich organizacjach
– wyniki badań. „E-mentor” 2011, nr 5(42).