



ФОНД
НАУЧНИ
ИЗСЛЕДВАНИЯ

МИНИСТЕРСТВО НА ОБРАЗОВАНИЕТО И НАУКАТА

25 години

ВИСШЕ УЧИЛИЩЕ ПО АГРОБИЗНЕС И РАЗВИТИЕ НА РЕГИОНИТЕ
Юбилейна международна научна конференция БЪЛГАРИЯ НА РЕГИОНИТЕ

Перспективи за устойчиво регионално развитие

27-28 октомври 2017 г., Пловдив, България



25 years

UNIVERSITY OF AGRIBUSINESS AND RURAL DEVELOPMENT
Jubilee International Scientific Conference BULGARIA OF REGIONS

Sustainable Regional Development Perspectives

27-28 October 2017, Plovdiv, Bulgaria

<http://regions.uard.bg>

Leadership of project teams

Vyara Slavyanska, Vihra Dimitrova

University of agribusiness and rural development - Plovdiv, Bulgaria

Abstract: In the project management literature, it is increasingly stressed that the most serious challenge for the project manager is attracting and motivating talented participants with very limited means and instruments of influence. No one ever doubts the need for interpersonal or "soft" skills related to aspects such as leadership, relationships, conflict management, motivation, team building, etc. Recognizing the essential role of "people" in the success of the project leads to identifying leadership skills as more important than planning and control skills, which is essentially related to a transition from the "technical" to the "behavioral" nature of the project or to the purely human side of project management. In this context, this report consistently draws attention to the project manager's leadership, interpersonal management approaches in the team, and tools to motivate participants.

Keywords: conflicts, leadership, motivation, project manager, project team.

Лидерство на проектни екипи

Вяра Славянска, Вихра Димитрова

Висше училище по агробизнес и развитие на регионите – Пловдив

Резюме: В специализираната литература по проектен мениджмънт все по-често се подчертава, че най-сериозното предизвикателство пред проектния мениджър е привличането и мотивирането на талантиливи участници в условията на твърде ограничени средства и инструменти за влияние. Вече никой не се съмнява в нуждата от междуличностни или „меки“ умения, свързани с аспекти като лидерство, взаимоотношения, управление на конфликти, мотивация, изграждане на екип и др. Осъзнаването на съществената роля на „хората“ за успеха на проекта води до идентифициране на лидерските умения като по-важни в сравнение с уменията за планиране и контрол, което по същество е свързано с преход от „техническата“ към „поведенческата“ същност на проекта или към чисто човешката страна на проектния мениджмънт. В този контекст настоящият доклад последователно насочва вниманието към лидерските качества на проектния мениджър, подходите за управление на междуличностните отношения в екипа и инструментите за мотивиране на участниците.

Ключови думи: конфликти, лидерство, мотивиране, проектен мениджър, проектен екип.

*Лидерите водят хората там,
където не биха отишли сами.*
Хенри Кисинджър

Увод

Управлението на проектния екип може да се разглежда в два основни аспекта – административно ръководство („мениджърство“) и лидерство. Между мениджър и лидер съществуват някои значими разлики. Мениджърът е позиция, отговорна за насочване и координиране на човешки и материални ресурси и в този смисъл планира и определя бюджета, организира и набира кадри, контролира и решава проблеми, т.е. занимава се с административните аспекти на проектния мениджмънт. Ако „мениджърството“ е свързано със задачите, то лидерството е свързано с междуличностните процеси, взаимоотношенията, сплотяването на екипа. За разлика от мениджъра, лидерът определя посоката, насочва хората и ги мотивира.

В зората на проектния мениджмънт като самостоятелна научна област (около средата на миналия век) акцентът се поставя предимно върху различните подходи за прилагане метода на критичния път с цел съкращаване времето за изпълнение на проекта. В продължение на много години и дори днес, този метод и свързаните с него „вероятностни“ техники, се разглеждат като есенцията на проектния мениджмънт от гледна точка на планирането и контрола върху изпълнението на проекта. Основен ангажимент на проектния

мениджър е да планира, организира, наблюдава и контролира, координирайки различните елементи на проекта. Постепенно за осигуряване на стриктен контрол върху разходите и графици се разработват автоматизирани управленски системи, способни да съчетаят времето, разходите и качеството (или поне в теоретичен аспект). Въпреки че са създадени множество такива системи, оказва се, че много малко от тях успяват наистина да интегрират всички параметри на проекта, а още по-малко са тези, които са в състояние да интегрират всички проекти в рамките на една организация.

Към началото на 80-те години пазарът се насища с компании, които притежават интегрирана управленска система, но въпреки това не успяват да реализират успешни проекти, т.е. в рамките на посочения срок, разходни лимити и изисквания за качество. Става ясно, че проектните мениджъри се опитват да ръководят проектни екипи и да реализират проекти често в условията на малка предоставена власт над тези, които управляват. Като най-сериозно предизвикателство пред тях се очертава безспорно привличането, мотивирането и синхронизирането на таланти в участници в условията на твърде ограничени средства и инструменти за влияние. Така се осъзнава нуждата от междуличностни или „меки“ умения, свързани с аспекти като лидерство, взаимоотношения, управление на конфликти, мотивация, изграждане на екип и др. Осъзнаването на съществената роля на „хората“ за успеха на проекта води до идентифициране на тези умения, дори като по-важни в сравнение с уменията за планиране и контрол, което по същество е свързано с преход от „техническата“ към „поведенческата“ същност на проекта или към чисто човешката страна на проектния мениджмънт¹.

С течение на времето все повече автори започват с убеденост да твърдят, че именно лидерството превръща проектния екип в ефективен и че най-често управлението на екипите се проваля поради липса на „меки“, а не на „твърди“ умения². Вече не се подлага на съмнение, че лидерските качества на проектния мениджър са основен фактор за ефективното изпълнение на проекта. Неговата лидерска роля е свързана преди всичко с интегриране на участниците в единно цяло, докато трае самият проект, което се основава на формирането на ангажирано отношение на хората към целите на проекта и постигане на разбирателство между тях при изпълнението на общата задача. В този контекст се налага схващането, че не съществуват универсални средства или управленски техники, способни да осигурят успех във всички фази от жизнения цикъл на проекта, а са необходими най-вече изключителни проектни лидери³. Това не означава, че аспектите на административното ръководство са маловажни, а по-скоро че управлението на проектите е нещо много повече от поставяне на цели, съставяне на графици и контролиране на тяхното изпълнение. Проектите са преди всичко хора, а не единствено оборудване, материали и PERT диаграми. Следователно от различните участници, привлечени по професионален и квалификационен признак, ще се формира

¹ Kerzner, H., Project Management – a Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, John Wiley & Sons Inc., 2013.

² Lechler, T., When it Comes to Project Management, It's the People That Matter, Calgary, Canada, 1998.

³ Story, M., Project management: Saving time and money, New Zealand Management, 38, 2003.

успешно работещ проектен екип само ако ръководителят съумее да изпълни своята лидерска роля.

Качества на проектния лидер

Съвременните теории предлагат нови подходи към значението и същността на лидерството, както и към нужните за един лидер качества. Спецификата на проектната работа добавя нови нюанси към профила на идеалния лидер.

Добрият проектен лидер:

- Вярва в своята визия и мисия;
- Превръща се в модела, който иска да види в екипа си;
- Опитва се да направи хората по-добри, отколкото са били;
- Вдъхновява.

Типичните характеристики на идеалния проектен лидер могат да се обобщят по следния начин:

- креативен и дисциплиниран;
- визионер и внимателен към детайлите;
- мотивиращ и владеещ материята си;
- ориентиран и авторитетен;
- амбициозен и смирен;
- достоен за доверие и в същото време любител на рисковете;
- интуитивен и логичен;
- интелектуален и емоционален;
- водач и същевременно контролиращ.

Съвременните лидери трябва да възлагат на служителите си не задачи, а цели за постигане. От тях се очаква да проектират социална организация, изградена върху обмен на информация, взаимодействие и взаимоотношения и в която служителите взаимодействат по-лесно и работят по-ефективно.

Проектният лидер трябва да притежава три типа „коефициенти“:

• интелектуален коефициент (ИК) – умения за вземане на решения, разрешаване на проблеми, стратегическо мислене, бюджетиране, фиксиране на цели и приоритети, управление на разходите и т.н.

• емоционален коефициент (ЕК) – мотивиране и влияние върху хората, коучинг, делегиране, управление на конфликти, даване на обратна връзка, самоуправление, използване на различни стилове и убеждаване.

• политически коефициент (ПК) – контрол и власт, извършване и управление на промяната, поемане на контрола, доверяване, създаване на мрежи, преодоляване на враждебността.

Тези три коефициента формират т.нар. „лидерски коефициент“⁴.

Мениджърите на различните йерархични равнища се нуждаят от различни управленски качества (виж Табл. 1). Аналогично, проектният лидер трябва да притежава различни качества в зависимост от изпълняваната функция в структурата на проектния екип.

⁴ Оуен, Дж. Как да управляваме. Изкуството да караме нещата да се случват. София: Анхир, 2010.

Таблица 1. Качества на мениджърите на различни управленски нива

Висши мениджъри	Мениджъри на средно ниво	Оперативни мениджъри
Визия	Способност да мотивират другите	Упорит труд
Способност да мотивират другите	Решителност	Проактивност
Решителност	Опит в сектора	Интелигентност
Управление на кризи	Способност за изграждане на мрежи	Достоверност
Честност и завършеност	Способност за делегиране	Амбиция

За да постига желаните резултати, идеалният проектен лидер трябва да притежава следните качества:

- високи цели – преодоляване на страха от провал и разширяване границите на възможното. Фокус върху мисията вместо върху препятствията.
- смелост – способност за вземане на трудни решения, поемане на рискове и възприемане на нови начини на поведение.
- устойчивост на стрес – способност за справяне със стреса, адаптивност. Развива се с времето и води до способност за възприемане на неуспехите като възможност за приближаване до успеха.
- позитивност – концентрация върху положителната страна на всяка ситуация, фокус върху бъдещето и върху дейности, които носят лично удовлетворение.
- отговорност – поемане на отговорност за неуспехите и признаване приноса на всички членове на екипа за успеха.
- сътрудничество – усвояване на умения за делегиране.
- израстване – непрекъснато учене и усъвършенстване.
- силна страна – отдаване приоритет на мисията и набелязаната цел за постигане и оставяне на взаимоотношенията на заден план.

Проектното лидерство е екипен спорт, в който останалите членове на екипа извършват дейностите, с които формалният лидер не може или не иска да се занимае. По тази причина те се нуждаят от следните качества:

- опит;
- технически умения;
- личностни умения;
- ценности (често професионалното сътрудничество приключва основно поради липса на споделени ценности).

Лидерство чрез управление на междуличностните отношения в екипа

Всеки проектен мениджър се надява членовете на екипа да бъдат силно мотивирани през целия жизнен цикъл на проекта, да работят с оптималния си капацитет и да се разбират помежду си. Но това много рядко се случва на практика. Няма екип, който след възлагането на индивидуалните роли и отговорности, автоматично да заработи като сплотена и ефективна група. Конфликтът в проектния екип е почти неизбежен, тъй като предпоставките за неговото възникване са естествено заложили в спецификата на проектната

дейност. Тя променя установените стереотипи в организацията както по отношение на трудовите задачи, така и във връзка с вече създадената социална структура на взаимоотношения между служителите.

Психологическата среда на проектния екип е много по-различна от трудовото ежедневие във функционалния отдел. Участниците работят върху задачи, които не са извършвали преди, и които трябва да вместят в рутинната си дейност. Освен това работят с колеги, с които нямат изградени взаимоотношения, и тепърва трябва да се опознават като специалисти и като личности, да намерят общ език и да „се сработят“. Всеки от тях идва от различен организационен отдел, специалист е в конкретна техническа област, в различна степен разбира езика на проектния мениджмънт, мисли и комуникира по различен начин и има различни стремежи и амбиции. Самото участие на множество специалисти с различни професии, опит, разбирания и роли създава почвата за поява на неразбирателства в работата.

Често още при първите заседания на екипа се установява период на вътрешни конфликти и стълкновения в социалното измерение на групата, поради което категорично не може да се говори за някаква развита лоялност, взаимно уважение и доверие между членовете. Участниците подлагат на проверка правилата и нормите на съвместната дейност, опитвайки се да установят приемливите междуличностни отношения. Всеки се опитва да привлече вниманието към себе си, да покаже професионализма си, да заеме благоприятна позиция в екипа. Настъпва поляризация в междуличностните отношения и се заражда тенденция към определяне на лидер или някой влиятелен член, който да ръководи групата в новите за нея условия.

Конфликтът е неизбежен не само при стартирането, но и в хода на цялостното изпълнение на проекта. Основните източници на конфликти са пряко свързани със съдържанието на проекта – графици, приоритети, състав на екипа, технически умения, алтернативи за изпълнение на проектните задачи, административни процедури, бюджет и т.н.⁵ Разбира се, интензивността на конфликтите е различна през различните етапи от жизнения цикъл на проекта. Например графикът потенциално и много често реално е предмет на спор в два момента – при първоначалното му съставяне и към края на срока на проекта. От една страна, съставянето му съвпада с периода на формиране и сработване на екипа, което до голяма степен обяснява споровете. От друга страна, изтичащите срокове повишават напрежението, особено ако междуременно е допуснато закъснение. Бюджетът често дава повод за разногласия, тъй като преразходът по една задача обикновено налага икономии по друга. Съставът на екипа също може да провокира конфликти, особено в случаите, когато участието на някои членове е наложено от висшето ръководство, а в същото време техните възможности не отговарят на изискванията на проекта и съответно те не са желани от проектния мениджър и останалите членове.

Взаимоотношенията между участниците са необходимият задължителен психологически фон, който може да пречи или да благоприятства успешното изпълнение на проекта. Конфликтите носят дисхармония, разногласия и раздор между хората, което води до намалена производителност и влошено качество на работа. По тази причина конфликтите трябва да бъдат идентифицирани

⁵ Андронов, Е., М. Александрова и др.: Управление на проекти. София „Стопанство“, 2007.

колкото е възможно по-рано и незабавно разрешавани. Някои от симптомите, които ги характеризират, са: мълчание, задържане на информация, нежелание за обмен на идеи; клюкарстване зад гърба, мърморене и негативизъм; критики или дори открити сблъсъци по време на заседания; неспособност за постигане на съгласие по важни въпроси; липса на ентузиазъм при решаването на проблеми; ясен спад в производителността⁶.

Всъщност споровете и разногласията невинаги са дисфункционални, а могат да бъдат и съзидателни - конфликтът между идеи и насоки за действие е необходима част от творческия процес, от процесите на вземане на решения и разрешаване на проблеми. Опасното в случая е, че различията в позициите често водят и до противопоставяне на самите личности, защото конфликтующите са склонни да се идентифицират със собствените си идеи, убеждения и ценностна система.

Обикновено в екипа липсват достатъчно ясни и отработени правила за регулиране на споровете. В съществена степен той се ръководи от вътрешните си норми на поведение, които могат да се окажат недостатъчни за разрешаване на някои конфликти. По тази причина е необходимо проектният мениджър да поеме отговорност за тяхното управление по начин, позволяващ да се извлекат от участниците всички идеи, които имат относно разрешаването на някакъв проблем или вземането на решение, без да се въвличат в междуличностен сблъсък, т.е. конструктивно да се канализира тяхната енергия в правилната посока.

Разбира се, не е задължително проектният мениджър да участва в разрешаването на всички междуличностни конфликти в екипа. Много по-важно е да обучи участниците във фундаментални умения за водене на преговори и да ги насърчава да разрешават конфликтите си миролюбиво и своевременно. Това обаче не го освобождава от отговорността да следи сигналите. Важно е да обръща внимание на всяко променено поведение, което може да е симптом за някакъв конфликт, тлеещ под повърхността на привидно любезните взаимоотношения. Голяма част от потисканите и неразрешени конфликти в последствие ескалират и стават изключително сериозни.

Разрешаването на конфликтите в екипа определено е една от най-важните отговорности на проектния мениджър. В тази връзка обаче винаги трябва да се имат предвид поне две основни неща. Първо, уреждането на възникналите разногласия не е еднократен акт и дори да се постигне за няколко седмици, далеч не означава, че проблемите са отстранени завинаги (или поне до края на проекта). Никога не бива да се допуска, че групата е достатъчно зряла и способна да се саморегулира. Както бе отбелязано, конфликтът е неотменна част от груповата работа и следователно сплотяването на екипа е преди всичко непрекъснат процес. Например всяко приемане на нови членове, напускане на харесвани и високо квалифицирани членове, всяка драстична промяна в обхвата на проекта, бюджета или графика могат да причинят сътресения, да предизвикат конфликти и в крайна сметка да върнат екипа към началните фази от развитието. Това означава, че проектният

⁶ Джонев, С., П. Димитров, Организационно консултиране. Мениджмънт. Управление на човешките ресурси. Том 1, „Ен Джи Би Консултинг“, С., 2014.

мениджър трябва непрекъснато да наблюдава атмосферата и сплотеността на екипа през целия жизнен цикъл на проекта.

Второ, „щастливата“ и безконфликтна група невинаги е ефективна от гледна точка на проектното изпълнение. От една страна, тя може да е щастлива просто защото не прави нищо. От друга страна, взаимоотношенията между участниците могат да станат толкова близки и приятелски, че задачите да останат на заден план. Съществува опасността, че ако започнат твърде много да се харесват, уважават и подкрепят, ще спрат взаимно да предизвикват и оспорват идеите и решенията си, тоест ще изчезне конструктивната критика. Така ще изчезне креативността, ще се установи синдрома на груповото единомислие и на практика липсата на конфликт ще се окаже нездравословна за проектната дейност.

Лидерство чрез мотивиране на екипа

Проектният ръководител съществува поради една основна причина – да реализира конкретни резултати чрез своя екип. В качеството си на лидер той трябва да: спечели доверието и сътрудничеството на екипа; накара екипа да работи така, че да постигне поставените цели; извлече максимума от уменията, таланта и енергията на всеки член на екипа. Това предполага създаване на позитивна, вълнуваща, вдъхновяваща, смислена и съдържателна работна среда, която стимулира постигането на високи резултати, творчеството, инициативата и като цяло екипния дух.

За да изпълни успешно своята мотивираща функция, проектният мениджър трябва първо да помага на участниците да работят добре, и второ – да създава условия добрата работа да получи полагащото се признание. В крайна сметка един ръководител се оценява като мотивиращ от подчинените само когато осигурява директни възнаграждения или индиректно помага да бъдат получени, тоест очертава пътя за тяхното достигане⁷.

Възможни са различни стратегии и подходи за мотивиране на екипа.

- *Поддържане на визия.* Лидерът осъзнава важността на всяка задача, свързана с крайния проектен резултат. Дори понякога той е единственият, който е наистина наясно с всички задачи и техния принос към цялото (напр. в един много сложен и дългосрочен проект). Затова от него се очаква да поддържа визията за цялостния проект и да я предава на останалите. Той трябва да направи всичко възможно, за да създаде нагласа и увереност на участниците, че работата, която вършат, е ценна и важна - в интерес на организацията като цяло и на тяхното собствено професионално развитие.

- *Внушаване на позитивни очаквания.* Очакването на позитивни резултати поражда успех във всички дейности. Ако екипът очаква нещата да вървят добре, той е ентузиазизиран, енергичен и отдаден на своята цел. Аналогично, негативните очаквания го правят колеблив, летаргичен и нерешителен - негативизмът засяга неговата способност да мисли ясно и да решава сложни проблеми. Разбира се, нещата никога не вървят по план, но проектният мениджър трябва непрекъснато да демонстрира ентузиазъм, интерес и увереност, че проектът е наистина изпълним с наличните умения и материални ресурси. Ентузиазмът е заразителен – той дава енергия на

⁷ House, R., Mitchell, T., Path-goal theory of leadership, Journal of Contemporary business, 3, 1974.

участниците и създава позитивна и мотивираща среда за решаване на проблемите.

- *Възлагане на подходящи задачи.* Проектният мениджър трябва да намери начин да се възползва от талантите на участниците, неутрализирайки слабостите им. Това означава възлагане на задачи, които, от една страна, съответстват на техните способности и умения, а от друга - осигуряват достатъчно предизвикателства. Особено важно е да предостави възможност на служителите да правят това, което обичат или поне предпочитат.

- *Поставяне на ясни цели.* Участниците трябва да знаят какво точно се иска от тях - задачите и начините за тяхното изпълнение. Затова е необходимо да им се поставят ясни и достижими цели и да се поддържат постоянни стандарти за оценяване на изпълнението. За предпочитане е целите да се поставят съвместно, особено ако служителите се считат за достатъчно компетентни.

- *Осигуряване на обратна връзка.* Обратната връзка за степента на изпълнение на възложените задачи е важен мотивационен фактор. Тя трябва да бъде: конструктивна, а не негативна; базирана на факти; конкретна и точна; описателна, а не осъдителна; свързана с поведението, които реално могат да бъдат подобрени; своевременна; представена лично „очи в очи“.

- *Стимулиране на участие.* Проектният мениджър трябва съзнателно и целенасочено да търси пълноценно и активно сътрудничество от всеки участник. По този начин внушава идеята, че всеки е ценен като личност и допринася за изпълнението на проекта със своите знания и умения. Възможността на хората да участват активно във вземането на решения, които ги засягат, изпраща позитивни послания към тях и им създава чувство за „притежание“ на проекта.

- *Делегиране на задачи и пълномощия.* Някои проектни мениджъри са прекалено погълнати от контрола – те искат всички да им се подчиняват и да съгласуват всяко свое решение с тях. Това не създава мотивация, а по-скоро страх у подчинените, затова делегирането се счита за едно от ключовите умения на проектния мениджър. Това означава да овладява вътрешното си желание да води, да има доверие на проектите участници и да бъде способен да влезе в ролята на подкрепящ последовател.

- *Толерантност към грешките.* Служителите са по-решителни и склонни да поемат отговорност, когато проектният мениджър създава среда, толерантна към грешките. Ако грешките са допустими и дискутирани по конструктивен начин, хората няма да се страхуват ги признаят и да се опитват да ги замаскират. Тогава ще бъдат по-склонни да рискуват с изпълнението на трудни и непознати задачи и да подават достоверни и обективни отчети за извършената работа. Това изгражда увереност в техните способности да се справят с трудни ситуации и желание за експериментиране и иновации.

- *Осигуряване на признание.* Когато хората работят добре и винаги изпълняват задачите, които поемат, абсолютно задължително е проектният мениджър да им осигурява признанието, което заслужават. Ако участниците са вътрешно мотивирани и отдадени на работата си, те се гордеят с нея и осъзнават влиянието ѝ върху проектния резултат. Независимо дали получават някакви външни възнаграждения или заплащане, при всички случаи те очакват от мениджъра да забелязва усърдната им работа и принос. Не е задължително

актът на признание да бъде нещо грандиозно, по-важното е да бъде навременен и искрен (хората усещат фалша и се отдръпват).

• *Чествания на постигнатите „победи“*. Организираните чествания на отделни успехи на екипа могат да имат много положителен ефект върху мотивацията и наистина да сътворят чудеса. Например в един проект с голям бюджет организирането на празнична вечеря по повод спазването на важен междинен срок едва ли съществено ще оцети финансовите ресурси, но същевременно ще подобри междуличностната атмосфера и мотивацията на екипа.

Заключение

Всеки проект представлява сложна плетеница от официални взаимовръзки и неформални взаимоотношения вътре в проектния екип и между него и останалите членове на организацията. За да се облекчи интегрирането на проекта и на екипа в цялостния живот на предприятието, както и да се улесни изпълнението на самия проект, се изисква познаване и използване на психологически методи на влияние, т.е. лидерство.

Ефективният проектен мениджър ръководи чрез пример, служи като модел за подражание, възпитава, насажда приоритети и вдъхновява ангажираност чрез действия, а не чрез думи. Той е способен да предизвика участниците да проявят най-добрите и полезни черти от характера си, които допринасят за изпълнение на задачите им. Насърчава ефективните работни взаимоотношения, взаимното доверие и съзидателност и е способен създаде сплотен екип с общи ценности и визия, която обединява членовете, насочва ги в определена посока и ги поддържа концентрирани върху проектната цел. Освен това умее да носи отговорност за работата на индивидуалните участници и да получава чувство за постижение от нея.

Литература

1. Андронов, Е., М. Александрова и др. Управление на проекти. София: „Стопанство“, 2007.
2. Джонев, С., П. Димитров. Организационно консултиране. Мениджмънт. Управление на човешките ресурси. Том 1, „Ен Джи Би Консултинг“, С., 2014.
3. Оуен, Дж. Как да управляваме. Изкуството да караме нещата да се случват, София: Анхира, 2010.
4. House, R., Mitchell, T. Path-goal theory of leadership, Journal of Contemporary business, 3, 1974.
5. Kerzner, H. Project Management – a Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, John Willey & Sons Inc., 2013.
6. Lechler, T. When it Comes to Project Management, It's the People That Matter, Calgary, Canada, 1998.
7. Story, M. Project management: Saving time and money, New Zealand Management, 38, 2003.