

*Alina Kozarkiewicz*

## RELACJE INSTYTUCJONALNE I PROCESY PROFESJONALIZACJI W KSZTAŁCENIU MENEDŻERÓW PROJEKTÓW

## INSTITUTIONAL RELATIONS AND PROFESSIONALIZATION PROCESSES IN PROJECT MANAGERS EDUCATION

Katedra Zarządzania Organizacjami, Kadrami i Prawa Gospodarczego, AGH Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie, ul. Gramatyka 10, 30-67 Kraków, e-mail: akozarki@zarz.agh.edu.pl

**Summary.** The aim of this paper is to present the institutional model of knowledge development in the area of project management as well as the role played by such institutions as universities, professional associations, consultants, trainers etc. One of the crucial elements of the model is the phenomenon of professionalization concerning project managers – certification, specialist knowledge development, codes of ethics etc. confirm the mentioned tendency. In the first part of the paper the selected issues of the discussion on institutions and processes supporting the development of project management knowledge will be demonstrated, in the second part the results of empirical research conducted among students of project management programs regarding the indicated issues will be presented.

**Słowa kluczowe:** komercjalizacja, legitymizacja, model instytucjonalny, organizacja profesjonalna, profesjonalizacja, zarządzanie projektami.

**Key words:** commercialization, institutional model, legitimacy, professionalization, professional association, project management.

### WSTĘP

Współczesne zarządzanie projektami ewoluowało w znacznym stopniu od czasów drugiej wojny światowej. Obejmuje obecnie nie tylko graficzne i matematyczne metody planowania przebiegu i alokacji zasobów, ale również metody i narzędzia analizy interesariuszy, budżetowania kosztów, kontroli i raportowania, kierowania zespołami oraz wiele innych. W rozwoju zarządzania projektami można dostrzec rolę, jaką odegrała praktyka przedsiębiorstw, które szybko zaakceptowały podejście bazujące na orientacji projektowej w wielu działaniach podstawowych i pomocniczych. Praktyka zarządzania projektami otrzymała zresztą ogromne wsparcie ze strony organizacji profesjonalnych, takich jak Project Management Institute (USA) czy International Project Management Association (Europa), które przyczyniają się do popularyzacji wiedzy i jej rozwoju poprzez publikacje, systemy dokształcania i certyfikacji w zakresie zarządzania projektami. Jednak wiedza z zakresu zarządzania projektami jest tworzona przede wszystkim dzięki ośrodkom akademickim i badawczym, które wspierają ten obszar wiedzy nowymi koncepcjami, narzędziami oraz teoriami wyjaśniającymi procesy i zjawiska towarzyszące projektom i organizacjom ukierunkowanym na projekty.

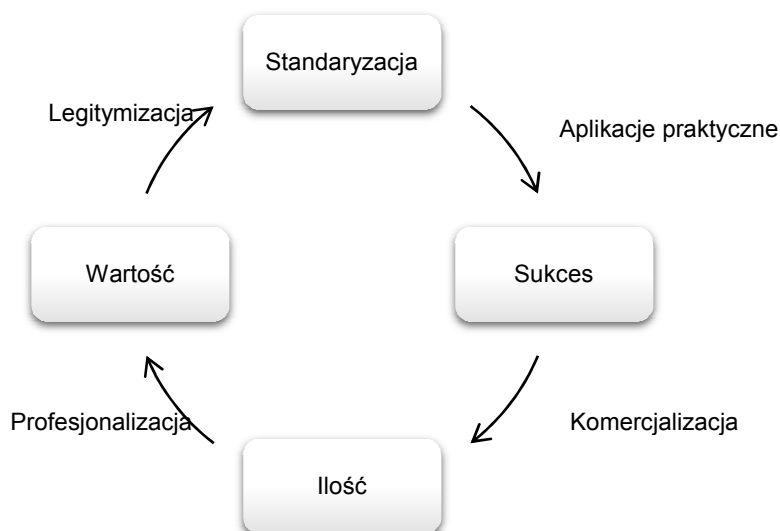
Celem artykułu jest prezentacja modelu rozwoju wiedzy o zarządzaniu projektami i roli, jaką w tym procesie odgrywają takie instytucje, jak ośrodki akademickie, organizacje profesjonalne, konsultanci, szkoleniowcy, autorzy książek o zarządzaniu projektami. Jednym z ważnych elementów tego modelu jest zjawisko profesjonalizacji kierowników projektów. Certyfikacja zawodowa, rozwój wiedzy specjalistycznej oraz tworzenie kodeksów etyki zawodowej świadczą o tendencji do profesjonalizacji tego środowiska.

W pierwszej części artykułu w sposób syntetyczny zaprezentowano wybrane aspekty dyskusji dotyczącej modeli rozwoju wiedzy o zarządzaniu projektami, roli wybranych instytucji oraz procesów profesjonalizacji, legitymizacji i komercjalizacji wiedzy.

W drugiej części pracy zaprezentowano wyniki badań empirycznych dotyczących opinii studentów studiów podyplomowych z zakresu zarządzania projektami na temat roli instytucji i procesów omówionych w części teoretycznej. Wydaje się, że potrzeba kształcenia w zakresie zarządzania projektami jest powszechnie dostrzegana przez instytucje akademickie w Polsce, natomiast procesy instytucjonalne, wspierające rozwój tej wiedzy, są badane i wyjaśniane w niewielkim stopniu.

## MODEL INSTYTUCJONALNY ROZWOJU WIEDZY O ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI

Rozwój zarządzania projektami można przedstawić w postaci modelu tworzenia i przepływu wiedzy, uwzględniającego najważniejsze ośrodki (instytucje) oraz nośniki wiedzy. Model<sup>1</sup> taki (rys. 1), oparty na wskazanym podejściu instytucjonalnym, prezentuje współdziałanie przedsiębiorstw, firm konsultingowych i szkoleniowych, organizacji profesjonalnych oraz uczelni i ośrodków badawczych na rzecz rozwoju wiedzy oraz zwiększania skali zastosowań rozwiązań praktycznych.



Rys. 1. Model rozwoju wiedzy w obszarze zarządzania projektami  
Źródło: opracowano na podstawie Blomquist i Söderholm (2003).

<sup>1</sup> Podobny model rozwoju wiedzy można odnieść np. do rachunkowości; istotną rolę w tym wypadku odgrywają szkoleniowcy i stowarzyszenia, np. Stowarzyszenie Księgowych w Polsce. Model taki został zaprezentowany w pracy Kozarkiewicz i Łady (2011).

Zgodnie z prezentowanym modelem na zakres praktycznych aplikacji metod mają wpływ cztery ząbające się przepływy wiedzy. Pierwsza faza cyklu obejmuje zastosowanie określonych metod w praktyce. Drugą fazą w cyklu rozwoju jest komercjalizacja metod zarządzania projektami i traktowanie ich jako produktu rynkowego, oferowanego przez firmy konsultingowe i szkoleniowe, a w ostatnich latach również przez firmy informatyczne. Trzecią fazą są przepływy wiedzy związane z działalnością szkoleniową i certyfikacją prowadzoną przez profesjonalne organizacje (np. wspomniane PMI i IPMA). Ostatnia faza cyklu obejmuje długoterminowy rozwój wiedzy w ramach prowadzenia badań naukowych i popularyzacji ich wyników, głównie przez ośrodki akademickie. Łącznie wszystkie fazy cyklu odzwierciedlają cztery warstwy wiedzy: wiedzę teoretyczną (badacze akademicy), wiedzę praktyczną, będącą efektem zebranych doświadczeń (specjaliści praktycy), wiedzę w formie skomercjalizowanej (konsultanci i szkoleniowcy) oraz tzw. obowiązującą wiedzę podręcznikową (autorzy podręczników oraz wykładowcy).

Należy podkreślić wzajemną zależność omówionych faz cyklu. Sukces przedsiębiorstw, wprowadzających nowe metody zarządzania projektami, zwraca uwagę firm doradczych, które, tworząc produkt rynkowy, przyczyniają się do zwiększenia skali zastosowania w innych firmach, przy czym zwiększające się możliwości wykorzystania określonych metod lub technik sprawiają, że stają się one obiektem zainteresowania organizacji profesjonalnych, które dodatkowo je rozpowszechniają podczas konferencji skierowanych do praktyków, a także poprzez publikacje popularnonaukowe i poradniki. Ostateczna weryfikacja przydatności metod i ich legitymizacja następuje, przede wszystkim, w ośrodkach akademickich, a prowadzone w nich badania teoretyczne i empiryczne pozwalają na dokumentowanie i systematyzowanie dynamicznie rozwijającej się wiedzy, zapewnienie jej standaryzacji i długoterminowego rozwoju. Ponadto zakres tematyczny obowiązujących programów kształcenia, realizowanych na poziomie licencjackim, magisterskim i podyplomowym, wyznacza podstawową wiedzę, którą praktycy mogą wykorzystać w przyszłości w konkretnych aplikacjach.

Podsumowując analizę cyklu rozwoju wiedzy o zarządzaniu projektami, można wyróżnić cztery zasadnicze grupy czynników – nośników wiedzy, które podano w tab. 1.

Tabela 1. Najważniejsze przepływy i nośniki wiedzy z zakresu zarządzania projektami

Przepływy wiedzy, umiejętności doświadczeń i inspiracji	Najważniejsze nośniki wiedzy	Przykładowe sposoby rozwoju wiedzy i umiejętności
W ramach branż i sektorów przemysłu	przedsiębiorstwa, inżynierowie zainteresowani problematyką projektów i rozwojem kariery zawodowej	szkolenia, zdobywanie i przekazywanie doświadczeń, wewnętrzne bazy wiedzy, wymagania formalne
Przepływ wiedzy pomiędzy sektorami, rozszerzanie i wzbogacanie zakresu problematyki	firmy konsultingowe, konsultanci	popularyzacja i rozwój nowych koncepcji, metod i technik zarządzania projektami, prowadzenie szkoleń, działalność doradcza
Stymulowanie rozwoju i wzrostu zainteresowania na świecie	organizacje zawodowe, np. PMI, IPMA; lokalni przedstawiciele	konferencje i kongresy, publikacje, kreowanie identyfikacji zawodowej
Zapewnienie długoterminowego przetrwania i rozwoju	uniwersytety, doktoranci i naukowcy, organizacje standaryzujące	kursy w ramach programów studiów, studia doktoranckie, badania naukowe, tworzenie standardów

Źródło: Kozarkiewicz (2012).

## PROFESJONALIZACJA MENEDŻERÓW PROJEKTÓW

Profesjonalizacja oznacza proces wyodrębniania się nowych zawodów i specjalności w danej dziedzinie lub przekształcanie się określonych zainteresowań i czynności w zawód (Internetowy słownik języka polskiego PWN 2014). Profesjonalizacja od wielu lat stanowi obszar badań teoretyków zarządzania, zainteresowanych zarówno wpływem kontekstu instytucjonalnego na funkcjonowanie organizacji, jak i uwarunkowaniami kulturowymi ich rozwoju (np. Sarfatti Larson 1979, Schein 1988, Leicht i Lennell 2008).

Jak wskazuje przytoczona definicja, termin profesja jest nieodłącznie związany z pojęciem zawodu, chociaż profesja to więcej niż zawód. Należy zauważyć, że pojęcie profesji wywodzi się z łacińskiego średniowiecznego słowa „*professio*” oznaczającego poświęcenie się karierze duchownego i wstąpienie do klasztoru (Jemielniak 2005). W następnych wiekach pojęcie profesji zaczęto odnosić także do lekarzy oraz prawników. Profesja oznacza zawód, który wymaga długotrwałego starannego przygotowania, posiadania określonego wykształcenia i ukończenia edukacji na określonym poziomie. Profesja charakteryzuje się tworzeniem określonych barier dostępu do zawodu w postaci konieczności posiadania tzw. licencji (świadectw, dyplomów, certyfikatów, określonego stażu zawodowego). Ponadto wyróżnia ją tworzenie specyficznego kodeksu etycznego oraz organizowanie stowarzyszeń zawodowych (Schein 1988, Jemielniak 2005, Morris i in. 2006).

Dokonując syntetycznej analizy procesów profesjonalizacji, można zauważyć, że zachodzą one w określonym cyklu, który obejmuje kilka kluczowych etapów:

- powstanie szkolnictwa; w dawnych czasach było to szkolnictwo zawodowe, obecnie uniwersyteckie, oferujące edukację w danym zakresie;
- pojawienie się lokalnych i krajowych stowarzyszeń;
- koncentrację na ograniczeniu dostępu do zawodu poprzez licencje na szczeblu krajowym (np. licencje państwowe, certyfikaty),
- tworzenie kodeksu etycznego, regulującego współpracę w ramach danej profesji.

Analizując profesjonalizację kierowników projektów, należy odnieść się do kryteriów profesjonalizacji zaproponowanych przez Scheina (1988). Według niego:

1. Nie istnieje monopol na wiedzę z zarządzania projektami przypisaną certyfikowanym (licencjonowanym) kierownikom projektów, ponieważ kierownikiem projektu może być osoba, która nie posiada specjalistycznego wykształcenia, ale ma określony staż i może efektywnie zarządzać projektami, postępując racjonalnie i generalizując nabytą wiedzę. Wykształcenie nie stanowi warunku koniecznego do pełnienia funkcji kierownika projektu, co więcej: brakuje wyników badań potwierdzających wpływ certyfikacji na osiągnięcie sukcesu w zarządzaniu nimi (Morris i in. 2006).
2. Coraz częściej pojawiają się bariery ograniczające dostęp osób pozbawionych odpowiednich certyfikatów, np. wymagania odnośnie do osób kierujących projektami dofinansowanymi ze środków Unii Europejskiej lub wymagania stawiane przez amerykańskie koncerny, które w obawie przed potencjalnymi postępowaniami sądowymi, inicjowanymi przez niezadowolonych klientów, wymagają potwierdzonych kwalifikacji w zakresie kierowania projektem.
3. W przypadku kierowników projektów słuszne jest założenie o oderwaniu decyzji kierownika projektu od indywidualnej sytuacji klienta oraz nastawienie na obiektywizm w podejmowaniu decyzji.

4. Ogólnie słuszne jest również przekonanie, że decyzje są podejmowane w imieniu klienta, w jego najlepiej pojętym interesie, z pominięciem interesów własnych profesjonalisty. Jest oczywiste, że można wskazać sytuacje, w których interesy własne, np. rozwój kariery, staną się nadrzędne, ale należy zaznaczyć, że dotyczy to wszystkich profesji w analogicznym stopniu.
5. Istnieją kodeksy etyczne kierowników projektów, np. „Kodeks etyczny kierownika projektu”, opracowany przez stowarzyszenie Project Management Polska<sup>2</sup> lub PMI Code of Ethics of Professional Conduct.
6. Status profesjonalisty można osiągnąć zarówno przez wykształcenie, jak i staż pracy lub doświadczenie zawodowe, niezależnie od czynników społecznych.
7. Powstają organizacje profesjonalne, takie jak Project Management Institut (w Stanach Zjednoczonych), Association of Project Management (w Wielkiej Brytanii) czy Japanese Project Management Forum (w Japonii), które podkreślają swój profesjonalizm i identyfikują się z określoną profesją poprzez tworzenie i popularyzowanie standardów wiedzy, np. Project Management Body of Knowledge, PMI, a także poprzez cykliczne warsztaty i szkolenia, a przede wszystkim przez wprowadzanie programów certyfikujących wiedzę menedżerów projektów (np. CAPM, PRINCE2 Practitioner).

Pojęcie profesjonalizacji menedżerów projektów wydaje się kontrowersyjne. Kierowanie projektem jest raczej funkcją wymagającą określonych kompetencji, ale niespełniającą cech przypisywanych profesjonalizacji, takich jak pokonanie barier wejścia do zawodu. Jednak, jak pokazują badania statystyczne, zainteresowanie programami certyfikacji stale rośnie. Czy to wystarcza, żeby nazwać menedżerów projektów przedstawicielami osobnej profesji? Jest to dyskusyjne, zwłaszcza że zdaniem wielu certyfikacja i publikowane podręczniki mają głównie znaczenie komercyjne. W odniesieniu do kierowników projektów można raczej zastosować takie określenia, jak: semiprofesja, powstająca profesja lub profesja komercyjna (Morris i in. 2006).

## WYNIKI BADAŃ I DYSKUSJA

Badania empiryczne, dotyczące roli różnych organizacji oraz sposobów pozyskiwania wiedzy o zarządzaniu projektami, zostały przeprowadzone w latach 2012 i 2013 na próbie 91 słuchaczy studiów podyplomowych z zakresu zarządzania projektami, realizowanych na Wydziale Zarządzania Akademii Górniczo-Hutniczej. Grupa została dobrana w sposób celowy. Obejmowała osoby zainteresowane zarówno kształceniem i karierą zawodową w obszarze zarządzania projektami, jak i osoby doceniające rolę uczelni wyższej w edukacji z tego zakresu. Celowy dobór próby był związany z kosztami prowadzenia badań. Ich uczestnicy wypełnili przygotowaną ankietę badawczą, która zawierała, oprócz metryczki, zestaw 10 pytań dotyczących m.in. kształcenia, szkoleń, certyfikacji, konsultingu, profesjonalizacji. Badany odpowiadał na każde pytanie, dokonując wyboru spośród skategoryzowanych odpowiedzi.

Analiza statystyczna danych, dotyczących uczestników badań, wskazała, że badani reprezentowali różne branże, w tym branże: IT – 16 osób, energetyczną – 11, budowlaną – 11 i motoryzacyjną – 10. Wśród innych wskazywanych branż pojawiły się, takie jak metalurgia,

---

<sup>2</sup> Kodeks ten jest dostępny na stronie internetowej Stowarzyszenia.

przemysł wydobywczy, media, administracja. Badani posiadali głównie wykształcenie techniczne (56 osób), a także ekonomiczne (18) i humanistyczne (14), zaś pozostali określili swoje wykształcenie jako inne. Osoby badane posiadały staż pracy dłuższy niż 3 lata (59 osób). Siedem osób nie pracowało zawodowo. Wśród badanych 39 osób zaznaczyło, że firma, w której pracują, jest firmą projektową, natomiast 22 osoby wskazały, że pełniły lub pełnią funkcję kierownika projektu.

Odpowiedzi na inne pytania, dotyczące zarządzania projektami, dały dość zaskakujący wynik dotyczący stosowanych metod lub świadomości pracowników dotyczącej stosowanych procedur. Tylko 13 osób wskazało, że ich organizacja zarządza projektami według konkretnej metodyki – wśród odpowiedzi pojawiały się: SCRUM (5 wskazań), PMI (4 wskazania), PRINCE2 (1 wskazanie) oraz inne procedury firmowe (3 wskazania).

Wśród badanej grupy respondentów jedynie 26 osób wskazało, że miało już okazję uczestniczyć w wewnętrznych lub zewnętrznych szkoleniach zapewnianych przez organizację, w której pracują. Z tej grupy 15 osób uczestniczyło w szkoleniach wewnętrznych, natomiast 11 w szkoleniach zewnętrznych. Co ważne, jedynie 10 osób z tej grupy, czyli mniej niż połowa szkolonych, pełniło lub pełni funkcję kierownika projektu. Analiza szkoleń z punktu widzenia branż reprezentowanych przez uczestników wykazała, że najwięcej uczestników reprezentowało branżę budowlaną (10 osób) i IT (9 osób). Zgodnie ze wskazaniami ankietowanych tematyka szkoleń dotyczyła przede wszystkim podstaw wiedzy z zarządzania projektami; jedynie 7 osób wskazało na szkolenia specjalistyczne dotyczące określonej metodyki.

Analiza tej części badań empirycznych wskazuje na niewielką rolę, jaką w kształceniu aktualnych i potencjalnych menedżerów projektów odgrywają szkolenia organizowane i finansowane przez przedsiębiorstwa. Jednak analiza powinna zawierać głębszą refleksję związaną z celowym doбором próby. W badaniach uczestniczyły bowiem osoby, które zdecydowały się na studia podyplomowe, czyli czują niedosyt, jeżeli chodzi o możliwości pozyskiwania wiedzy w formie oferowanej przez pracodawcę.

Ciekawe, chociaż może mało zaskakujące, wyniki uzyskano, analizując rolę organizacji profesjonalnych (PMI, IPMA), ich znaczenie i organizowaną certyfikację. Z jednej strony, badani w większości wskazali, że nie mają wiedzy na temat wymienionych organizacji – aż 62 osoby z analizowanej próby (68%). Jedynie 20 osób wskazało, że być może w przyszłości skorzysta z oferty, np. szkoleniowej, lub bardziej zainteresuje się działalnością i przynależnością do organizacji.

Zupełnie inny obraz wyłania się z analizy certyfikatów oferowanych przez wspomniane organizacje. Jednym z może być fakt, że respondenci nie kojarzą jednoznacznie certyfikacji zawodowej z organizacjami certyfikującymi. Aż 72 osoby (80%) przyznały, że certyfikacja menedżerów projektów jest potrzebna, 62 osoby (68%), że stanowi ona potwierdzenie ich kwalifikacji, a 41 osób (45%) wskazało, że zapewnia awans zawodowy. Analiza planów na przyszłość wskazała również, że wśród badanych 50 osób zamierza zdobyć jakiś certyfikat potwierdzający znajomość konkretnej metodyki zarządzania projektami.

Respondenci duże nadzieje pokładali w roli firm konsultingowych. W tym przypadku aż 86 osób wskazało na potrzebę wspierania działalności ich przedsiębiorstw przez usługi konsultingowe, przy czym rola konsultantów dotyczyć miałaby przede wszystkim doradzania kierownictwu (74 osoby) i prowadzenia szkoleń (51 osób). Jednak tylko 14 osób wskazało na potrzebę korzystania z książek napisanych przez konsultantów na temat zarządzania projektami.

Pytani o rolę uczelni wyższej respondenci wskazywali głównie na funkcje związane z kształceniem – aż 88 osób, przy czym znaczny odsetek badanych dostrzegał potrzebę korzystania z publikacji (48 osób). Co ciekawe, w ramach roli dydaktycznej wyższej uczelni badani, oprócz prowadzenia studiów na różnych poziomach, widzą celowość organizowania krótkich kursów z zarządzania projektami (33 osoby). Badania naukowe, prowadzone w obszarze zarządzania projektami, zostały potraktowane jako ważne przez 85 osób, a – co jest istotne – około połowa ankietowanych (43 osoby) wskazała, że chętnie będzie uczestniczyć w prowadzonych badaniach.

Współcześnie, analizując nośniki wiedzy o zarządzaniu projektami oraz sposoby pozyskiwania i rozwoju wiedzy w tym obszarze, nie sposób nie dostrzec roli internetu. Wszyscy badani korzystają z internetu i dostępnych tam informacji o zarządzaniu projektami. Jedynie 7 osób stwierdziło, że nie ma zaufania do prezentowanych w nim treści. Znacznie gorzej wypadła analiza odpowiedzi dotyczących korzystania z narzędzi Web 2.0. Tylko jeden respondent przyznał, że aktywnie uczestniczy w tworzeniu treści internetowych, biorąc udział w dyskusjach. Bardzo istotne jest to, że ta sama osoba wskazała jednocześnie, że nie ma zaufania do prezentowanych w internecie treści.

Ostatni problem dotyczył zjawiska profesjonalizacji i postrzegania kierowania projektami jako profesji. Jak wykazały badania, 22% respondentów postrzega kierowanie projektem jako profesję, natomiast aż 42% uważa, że jest to zawód przyszłości. Najwięcej wskazań (46%) dotyczyło odpowiedzi, że kierownicy projektów odgrywają ważną rolę organizacyjną. Takie wyniki pokazują, że badani dostrzegają znaczenie kształcenia i roli kierowników projektów, a wybór odpowiedzi: „zawód przyszłości” potwierdza ich wiarę w rozwój zarządzania projektami, użyteczność i przydatność tej wiedzy oraz możliwości kariery zawodowej. Należy także założyć, że niektórzy badani nie dostrzegali różnicy pomiędzy znaczeniem słowa „profesja” (być może staroświeckim) a znaczeniem słowa „zawód”.

Podsumowując, należy stwierdzić, że syntetyczny obraz rozwoju wiedzy o zarządzaniu projektami, przez słuchaczy studiów podyplomowych pozwala wskazać, że są oni świadomi rozwoju tej wiedzy i konieczności kształcenia, roli zarządzania projektami i znaczenia wiedzy w ich przyszłej karierze zawodowej. Badana próba była celowa, co oznacza, że miała określone założone charakterystyki, dotyczące chęci pozyskiwania wiedzy; nie można zatem przenieść tych wniosków na całą populację. Warto natomiast podkreślić, że wiele spostrzeżeń, dotyczących znaczenia różnych instytucji współuczestniczących w procesie rozwoju i transferu wiedzy o zarządzaniu projektami, odpowiada przyjętym założeniom modelu instytucjonalnego.

## PODSUMOWANIE

Rozwój wiedzy o zarządzaniu projektami stanowi wyzwanie dla uczelni wyższych. Wiele z nich włącza ten obszar wiedzy do treści edukacyjnych, prowadząc kursy z zarządzania projektami na różnych poziomach studiów. Zarządzanie projektami jest również istotnym elementem wiedzy człowieka. Uczelnie przyczyniają się do jej rozwoju poprzez badania naukowe, tworzenie nowych koncepcji, publikacji, organizowanie konferencji naukowych. Uczelnie wyższe nie są jedynym ogniwem tworzenia i transferu wiedzy. Ich działalność jest wspierana m.in. przez firmy konsultingowe i szkoleniowe, organizacje profesjonalne czy spo-

teczności internetowe. Należy jednak podkreślić, że uczelnie wyższe są jedynymi instytucjami, które prowadzą badania nad rozwojem wiedzy w tym zakresie, a proces jej tworzenia i transferu traktują jako przedmiot prac badawczych.

## PIŚMIENNICTWO

**Blomquist T., Söderholm A.** 2002. How project management got carried away, in: Beyond project management: new perspectives on the temporary-permanent dilemma. Eds. K. Sahlin-Andersson, A. Söderhol. Malmö, Liber, 25–38.

**Internetowy słownik języka polskiego PWN**, <http://sjp.pwn.pl>, dostęp: 30.10.2014.

**Jemieliński D.** 2005. Kultura: zawody i profesje. Pr. Mater. Instytut. Stud. Międzynarod. SGH 32, 7–22.

**Kozarkiewicz A.** 2012. Zarządzanie portfelami projektów. Warszawa, PWN, 268.

**Kozarkiewicz A., Łada M.** 2011. Teoria rachunkowości zarządczej – pięć kluczowych mitów. Kluczowe problemy teorii i praktyki rachunkowości. Pr. Mater. Wydz. Zarządz. UGdań. 2, 167–175.

**Leicht K.T., Lennell M. L.** 2008. Institution and profession, in: The SAGE handbook of organizational institutionalism. Eds. R. Greenwood, C. Olivier, K. Sahlin, R. Suddaby. London, Sage, 431–448.

**Morris P.W.G., Crawford L., Hodgson D., Shepherd M.M, Thomas J.** 2006. Exploring the role of formal bodies of knowledge in defining a profession – The case of project management. Internat. J. Project Manag. 24, 710–721.

**Sarfatti Larson M.** 1979. The rise of professionalism. A sociological analysis. Barkley, University of California Press, 309.

**Schein E.** 1988. Organizational socialization and the profession of management. MIT Sloan Manag. Rev., <http://sloanreview.mit.edu/article/organizational-socialization-and-the-profession-of-management>, dostęp: 5.06.2013.