

Maja Wojciechowska
Uniwersytet Gdański
maja.wojciechowska@gmail.com

Menedżer projektu w bibliotece – nowe role kierownicze w działalności biblioteczno-informacyjnej

Słowa kluczowe: menedżer projektu, zarządzanie projektami, projekty biblioteczne

Abstrakt: Artykuł ma charakter przeglądowy. Zaprezentowano w nim rozważania teoretyczne dotyczące stosowania w działalności bibliotecznej projektowej formy pracy, która koordynowana jest przez menedżera projektu. Wskazano na możliwości, które oferuje praca zespołowa oraz na jej ograniczenia. Dzięki zastosowaniu metody analizy i krytyki piśmiennictwa zwrócono uwagę na funkcje i oczekiwania, które formułowane są w literaturze z zakresu zarządzania oraz w piśmiennictwie bibliotekoznawczym względem kierowników projektów. Podkreślono specyficzne cechy projektów bibliotecznych oraz wskazano ich przykłady w praktycznej działalności bibliotekarskiej.

Keywords: project manager, project management, library projects

Abstract: This is a review article which presents theoretical considerations regarding the use of a project management methodology in library activities coordinated by the project manager. The opportunities offered by teamwork and its limitations were pointed out. Thanks to the method of analysis and literature review, attention was drawn to the functions and expectations that are formulated in the management literature regarding the project managers. The specific features and examples of projects run in libraries were emphasized.

Koncepcja zarządzania projektami to orientacja dotycząca sposobu organizowania pracy i realizowania celów organizacyjnych obecna w praktyce działalności różnego typu instytucji, w tym, coraz częściej, instytucji związanych z szeroko rozumianą kulturą, sztuką, nauką i edukacją. Jej rozwój oraz systematyczny wzrost zainteresowania technikami pracy projektowej datuje się na lata czterdzieste XX w., kiedy to nowe podejście w zarządzaniu zaczęło być wykorzystywane do realizacji dużych projektów o charakterze militarnym, technicznym, a nawet związanych z eksploracją kosmosu. Wśród najważniejszych przedsięwzięć wykonywanych metodą projektową, które zarazem miały największy wpływ na jej spopularyzowanie i optymalizację, znalazł się Manhattan Engineering Districk Project (lata czterdzieste XX w.), program Apollo (NASA), program Solaris (US Navy), projekt reaktora raketowego Ariene, myśliwca Tornado, ale też projekt telewizora kolorowego, komputera osobistego IBM czy Airbusa A320 [szerz. zob. 12, s. 17]. Do dziś nieustannie rośnie liczba stowarzyszeń, w których centrum zainteresowania znajduje się zarządzanie projektami. Pojawiają się nowe metodyki (jak choćby regularnie aktualizowany PRINCE), narzędzia

pracy oraz szkolenia dla poszukiwanych na rynku pracy kierowników projektów. Zainteresowanie zarządzaniem projektami rośnie również w sektorze bibliotek, które coraz częściej realizują, poza swoją podstawową działalnością, różnego typu projekty kulturalno-społeczne i naukowe.

Termin „projekt” może być rozumiany w wielu kontekstach – jako projekt techniczno-architektoniczny, naukowy, przemysłowy, artystyczny itd. W działalności zarządczej definiowany jest jako złożone, jednorazowe, nierutynowe przedsięwzięcie, ograniczone budżetem, dostępnością zasobów i czasem wykonania, którego celem jest osiągnięcie konkretnego efektu w postaci produktu, usługi lub rezultatu [14, s. 11, 13]. Według *Leksykonu zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie* projekt to: „Przedsięwzięcie, które ma datę rozpoczęcia, specyficzne cele i limity, ustalony zakres odpowiedzialności i rozkład czynności, budżet oraz datę ukończenia. Do podstawowych cech projektu należą więc: zdefiniowanie w czasie, niepowtarzalność (jednorazowość), złożoność i celowość. W przeciwieństwie do procesu, który jest rozłożony w czasie i składa się z określonych i powtarzalnych czynności, projekt jest w organizacji czymś nowym, niepowtarzalnym, wytwarzanym w sposób kreatywny i innowacyjny o wyraźnie zarysowanych granicach czasowych” [15, s. 189]. W *Leksykonie* wyróżniono trzy podejścia do zarządzania projektami bibliotecznymi:

- tradycyjny styl kierowania projektem, gdy projekt realizowany jest etapami, które wykonywane są w sposób kaskadowy;
- podejście zwinne, adaptacyjne (*agile*), w którym zespół projektowy nie podąża za wcześniej ustalonym planem, lecz za ciągle zmieniającymi się potrzebami odbiorców. Podstawowymi zasadami zwinnego zarządzania projektami są: wydajność, zdolności adaptacyjne i współpraca;
- ekstremalne zarządzanie projektem, które zakłada konieczność planowania i kontroli, ale równocześnie jest bardzo elastyczne w dostosowywaniu się do zmian. Wykorzystywane jest do realizacji projektów o wysokim stopniu ryzyka [15, s. 189].

Z kolei w poradniku dla bibliotekarzy przygotowanym przez firmę Emerald można przeczytać, że projekt jest planowanym przedsięwzięciem, które przynosi określone rezultaty przy użyciu wcześniej zdefiniowanych i często specjalnie przydzielanych zasobów czasu, pieniędzy, materiałów i sprzętu. Wynik projektu może być produktem lub usługą i będzie wymagał uzasadnienia biznesowego. Projekty są realizowane poza rutynową działalnością bibliotek i mają określone daty rozpoczęcia oraz zakończenia, a ich wyznacznikiem jest uzyskanie wyjątkowego (specjalnego, możliwego do zdefiniowania i oszacowania) efektu końcowego. Sukces przedsięwzięcia projektowego ma polegać na zdolności do osiągnięcia wyniku zgodnie z uzgodnioną jakością, w ramach ustalonego budżetu i w uzgodnionym czasie. W praktyce jednak może zaistnieć potrzeba dokonania pewnych kompromisów między tymi trzema warunkami, na przykład jeśli termin jest napięty, zwiększenia może wymagać również budżet, aby zapłacić za dodatkowe zasoby lub podnieść jakość [3].

Tak więc, jak wynika m.in. z przytoczonych definicji, projekt od programu bibliotecznego odróżnia horyzont czasowy. Program biblioteki może bowiem realizować bez wskazania czasu jego zakończenia oraz przy użyciu odmiennych metod zarządzania, jak to ma często

miejsce w przypadku programów promujących czytelnictwo. Do charakterystycznych cech projektów bibliotecznych można zaliczyć z kolei ich:

- jednorazowość;
- tymczasowość;
- interdyscyplinarność;
- konieczność zaangażowania przedstawicieli różnych komórek organizacyjnych biblioteki lub osób z zewnątrz;
- działanie w ramach faz (etapów, cykli) życia projektu;
- precyzyjne definiowanie projektu (celu i zakresu projektu, ram czasowych, organizacyjnych, finansowych itp.).

Projekt może służyć tworzeniu nowych obiektów (przedmiotów, projektów, usług), jak też modernizacji, usprawnianiu – przeprojektowywaniu dotychczas stosowanych rozwiązań. Zarządzanie projektem w przypadku bibliotek najczęściej kojarzy się z opracowywaniem nowych usług, jednak projekt może dotyczyć znacznie szerszego spektrum działalności – np. wprowadzania zmian o charakterze organizacyjnym, które mają usprawnić pracę biblioteki, czy zmian w systemach bibliotecznych. Projekty biblioteczne można klasyfikować według różnych kryteriów, które przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Klasyfikacja projektów bibliotecznych według wybranych kryteriów

Kryterium podziału	Typ projektu
Według klienta projektu	projekty wewnętrzne, realizowane na potrzeby własne biblioteki
	projekty zewnętrzne, realizowane na potrzeby użytkowników biblioteki lub jej partnerów
Według wielkości projektu	projekty indywidualne, realizowane na potrzeby poszczególnych osób
	projekty zespołowe, realizowane w małych grupach
	projekty ogólnobiblioteczne, realizowane w ramach jednej instytucji
	projekty międzyorganizacyjne, realizowane przez bibliotekę wraz z jej partnerami
Według przedmiotu projektu	projekty wprowadzające nową usługę
	projekty produktowe
	projekty marketingowe
	projekty organizacyjne
	projekty badawcze
	projekty edukacyjne
	projekty kulturalne
projekty informatyczne	
Według przyjętego modelu zarządzania projektem	projekty małe
	projekty duże
	programy (zespoły powiązanych ze sobą projektów)

Źródło: opracowanie własne.

Z racji charakteru swojej działalności biblioteki szczególnie często realizują programy promujące czytelnictwo, które na ogół stanowią zbiór powiązanych ze sobą mniejszych projektów (różnego rodzaju imprez czytelniczych), organizowanych i zarządzanych w celu osiągnięcia większego efektu, uzyskiwanego w sferze społeczno-intelektualnej adresatów zewnętrznych, przygotowywane przez jedną lub wiele instytucji. Warto jednak zwrócić uwagę, iż przedsięwzięcia realizowane przez biblioteki metodą projektu coraz częściej wykraczają poza popularyzację książek i promocję czytelnictwa, a związane są z nowymi formami działalności i funkcjami, które pełnią biblioteki, jak choćby adaptacja środowiskowa osób wykluczonych społecznie, integracja lokalnych społeczności, wspieranie przedsiębiorczości lokalnej, budowanie tożsamości lokalnej i regionalnej, a nawet kształtowanie postaw obywatelskich, i wiele innych.

Coraz częściej większe placówki biblioteczne (m.in. w Stanach Zjednoczonych i Europie Zachodniej) w swoich strukturach organizacyjnych lokują odrębne działy sprawujące nadzór i koordynujące realizację projektów bibliotecznych. Tzw. biura zarządzania projektami wspomagają zespoły pracownicze powołane do realizacji określonych przedsięwzięć, wymagających od bibliotekarzy dodatkowych kompetencji, wykraczających poza standardową wiedzę bibliotekarską. Wspomniane biura, poza wsparciem merytorycznym, oferują wsparcie organizacyjne, dostęp do zasobów niezbędnych do realizacji projektów oraz pełnią funkcje typowo administracyjne. Wśród korzyści związanych z tworzeniem biur zarządzania projektami można wymienić:

- sformalizowanie wyboru projektów, przyczyniające się do optymalizacji czynności decyzyjnych;
- efektywniejsze przydzielanie zasobów do projektów;
- wprowadzanie wspólnych standardów i procedur;
- raportowanie wyników pracy;
- prowadzenie audytów wewnętrznych;
- skuteczniejsze zarządzanie ryzykiem i zarządzanie jakością;
- wprowadzanie i stosowanie narzędzi technicznych wspomagających zarządzanie projektami (np. oprogramowania);
- tworzenie repozytoriów i baz danych gromadzących wiedzę uzyskaną podczas pracy nad projektem;
- skuteczniejsze zarządzanie wiedzą uzyskaną w wyniku realizacji projektów;
- wprowadzanie systemu szkoleń;
- wsparcie w zakresie działań marketingowych związanych z projektem, w tym komunikacji z klientami.

Jak pokazują badania prowadzone w organizacjach z różnych branż, małe instytucje osiągają lepsze efekty w zarządzaniu projektami. Aż 70% przyczyn porażek projektów wynika ze złej organizacji i nieodpowiedniego przywództwa, zaś jedynie 30% z braku zaangażowania pracowników [1, s. 19]. Zatem kluczowe dla realizacji przedsięwzięcia jest jego dobra organizacja. Taki sposób zarządzania może więc być korzystny dla bibliotek, zaliczanych do grupy małych i średnich organizacji, które często posiadają zaangażowany personel oraz

niedobory w zakresie środków finansowych i materialnych; wymaga jednak prawidłowego określenia potrzeb biblioteki i jej otoczenia, precyzyjnego zdefiniowania celu projektu, właściwej oceny własnych możliwości i zarządzania ryzykiem, odpowiedniego doboru środków i narzędzi, zaangażowania personelu i partnerów, efektywnego kierowania oraz zarządzania czasem i zasobami, i wreszcie realizacji celów przewidzianych w programie projektu. Nie są to zadania proste, zwłaszcza iż niewiele bibliotek może sobie pozwolić na zatrudnianie menedżerów, skupionych wyłącznie na działalności projektowej. Jak pokazuje przeprowadzona przez autorkę analiza stanowisk pracy oraz procesów rekrutacyjnych, kierowanie projektami jest zazwyczaj dodatkowym (i nie jedynym) zadaniem stojącym przed menedżerami bibliotek, jednakże z każdym rokiem przybywa ofert pracy na stanowisko kierownika projektu bibliotecznego (ang. *Library Project Manager*). Annie Pho twierdzi, że zarządzanie projektami w bibliotekach to zarówno kontynuacja dotychczasowych działań bibliotekarzy (związanych m.in. z zarządzaniem kolekcjami bibliotecznymi, nadzorem nad projektami digitalizacji i cyfryzacji), jak i nowy kierunek, polegający na uczestnictwie bibliotekarzy w programach realizowanych na dużą skalę, w tym m.in. w programach cyfrowej humanistyki czy projektach badawczych w naukach społecznych, a nawet ścisłych. Podaje przykłady bibliotekarzy z najlepszych amerykańskich uniwersytetów, którzy pomagają w przygotowywaniu strategicznych planów zarządzania danymi wydziałowymi, wymaganymi przez organy przyznające uczelniom pomoc naukową, jak np. National Science Foundation [10].

Również w Polsce coraz częściej, szczególnie biblioteki publiczne i akademickie, wdrażają system pracy oparty na realizowaniu projektów. Biblioteki naukowe w dużej mierze koncentrują się na dużych projektach związanych z archiwizacją i digitalizacją danych, natomiast biblioteki publiczne wprowadzają systemy konkursowe, mające na celu wyłonić najciekawsze mikroprojekty związane z upowszechnianiem kultury. Pracownicy bibliotek filialnych mogą zgłaszać swoje pomysły, uzupełnione o plany realizacji. Najciekawsze i najlepiej przygotowane projekty uzyskują dofinansowanie centrali. Taki system wzmacnia inicjatywę i zaangażowanie pracowników oraz pozwala na wykorzystanie ich kreatywności, nie jest jednak odpowiedni dla wszystkich zatrudnionych bibliotekarzy. Część z nich obawia się przejścia roli liderów, preferując bardziej zrównoważoną i zrutyinizowaną pracę, co również powinno zostać docenione, a osoby o takich cechach skierowane na odpowiednie stanowiska pracy.

W celu wspierania aktywności kulturalnej bibliotek publicznych budowane są bazy wiedzy, stanowiące źródło inspiracji do tworzenia projektów kulturalnych. Przykładem może być katalog projektów i sprawdzonych pomysłów na ciekawe działania, przygotowany przez Akademię Filantropii w Polsce, realizowany w ramach Programu Rozwoju Bibliotek [6]. Katalog prezentuje opisy zrealizowanych przez biblioteki projektów, oferując możliwości wyboru spośród 17 działów tematycznych (film i kino, finanse, fotografia, gry i zabawy, historia i tradycja, informacja lokalna, komputer i Internet, literatura i dziennikarstwo, moda i stylizacja, muzyka, plastyka, poradnictwo, praca, promocja czytelnictwa, teatr, zdrowie). Projekty można wyszukiwać według ich lokalizacji terytorialnej (podział na województwa), kategorii adresatów (uczestnicy dziecięcy, młodzieżowi i dorośli) oraz programów, w ramach których powstały (m.in. Cyfrowe Archiwa Tradycji Lokalnej, Aktywna Biblioteka, Młodzi menedżerowie kultury w bibliotekach, Program Nowatorskich

Rozwiązań dla Bibliotek Publicznych, Teraz MY – DKK dla dzieci i młodzieży, Program Rozwoju Bibliotek). Przykładową kartę projektu przedstawiono na rysunku 1.

Rysunek 1. Karta projektu w bazie *Inspiracja dla bibliotek katalog projektów i sprawdzonych pomysłów na ciekawe działania*

AKADEMIA ROZWOJU FILANTROPII W POLSCE Konkurs Grantowy „Aktywna Biblioteka” prowadzony jest przez Akademię Rozwoju Filantropii w Polsce w ramach Programu Rozwoju Bibliotek.

Szukaj w katalogu

Inspiracje dla bibliotek – katalog projektów i sprawdzonych pomysłów na ciekawe działania.

Dziennikarstwo sztuka myślenia
Boguchwała

Warsztaty dziennikarskie, fotograficzne, zajęcia z grafiki komputerowej...

Celem projektu było rozwijanie zainteresowań dziennikarskich wśród młodzieży z miasta i gminy Boguchwała. Odbyły się **warsztaty przeprowadzone przez profesjonalnego dziennikarza, fotografa i grafika komputerowego.**

Wśród materiałów szkoleniowych, które otrzymał każdy z uczestników znalazła się książka pt. „Biblia dziennikarstwa”, z której uczestnicy korzystali podczas zajęć, a która będzie stanowiła dla nich encyklopedię wiedzy z zakresu dziennikarstwa po zakończeniu warsztatów.

W trakcie zajęć uczestnicy zapoznali się z **pracą dziennikarza „od kuchni”, poznali różne formy dziennikarstwa** (np. wywiad, felieton). Napisali kilka artykułów, niektóre z nich zostały już opublikowane w lokalnej prasie. Dzięki zajęciom z grafiką komputerową młodzież **nauczyła się obsługi programu do obróbki zdjęć.** Natomiast podczas zajęć z fotografem uczestnicy **zdobyli wiedzę z zakresu robienia zdjęć, kadrowania.** Do zajęć wykorzystana została także camera obscura.

Relacje z warsztatów zostały zamieszczone na stronie internetowej Gminy Boguchwała (www.boguchwala.pl) oraz na stronie Gminnej Biblioteki Publicznej w Boguchwałie (www.boguchwala.g.l.gd).

<< powrót

Chcesz dodać do katalogu swój projekt? Napisz do nas: aktywna.biblioteka@filantropia.org.pl

program rozwoju bibliotek

Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności jest partnerem Fundacji Billa i Melindy Gates w przedsięwzięciu, które ma ułatwić polskim bibliotekom publicznych dostęp do komputerów, internetu i szkoleń. Program Rozwoju Bibliotek w Polsce jest realizowany przez Fundację Rozwoju Społeczeństwa Informacyjnego.

Źródło: <http://inspiracjedlabibliotek.filantropia.org.pl/pl/projects/item/id,1,title,Dziennikarstwo-sztuka-myshlenia.html>.

Aby rozwijać możliwości współpracy z bibliotekami w zakresie realizacji różnorodnych projektów, część partnerów oferuje tym instytucjom oraz odpowiedzialnym za kontakty z otoczeniem bibliotekarzom różnego rodzaju wsparcie w zakresie poszerzania kompetencji związanych z zarządzaniem projektami. Niewątpliwie coraz więcej projektów, w których uczestniczą biblioteki, dotyczy publikowania w Internecie. W związku z tym grupa Emerald zdecydowała się przygotować materiały dla profesjonalistów LIS, dotyczące najnowszych zagadnień z zakresu zarządzania biblioteką, w tym zarządzania projektami. Jeden z działów, zatytułowany „Zarządzanie projektem dla bibliotekarzy” prezentuje wiedzę oraz studia przypadków, które mogą być użyteczne dla menedżerów podejmujących się takiego wyzwania [3]. Powstają również odrębne opracowania poświęcone zarządzaniu projektem w bibliotece, jak choćby książka Julie Carpenter *Management in Libraries, Archives and Museums. Working with government and other external partners* [1], praca zbiorowa – *Project Management in the Library Workplace* [2] czy publikacja Carly Wiggins Starcy

Project Management in libraries: on time, on budget, on target [11], w których autorzy starają się przekazać najważniejsze informacje niezbędne do inicjowania, planowania, realizowania i finalizowania projektów bibliotecznych, w tym m.in. zarządzania wiedzą w projekcie, przygotowywania kart projektów i list kontrolnych, zarządzania ryzykiem w projekcie, kierowania zespołem itp.

Zarządzanie projektami opiera się na metodzie pracy zespołowej, co wiąże się z problemami, ale i korzyściami możliwymi do osiągnięcia dzięki pracy grupy i kierującego nią kierownika projektu. Metoda pracy zespołowej to: „Sposób organizacji pracy polegający na tworzeniu grup złożonych z pracowników różnych komórek organizacyjnych biblioteki, powołanych do rozwiązania konkretnego problemu lub realizacji wyznaczonego zadania. Grupy te nazywane są: zespołami zadaniowymi, grupami problemowymi, zespołami projektowymi, twórczymi lub roboczymi. Metoda pracy zespołowej pozwala na lepsze wykorzystanie potencjału pracowników biblioteki poprzez skumulowanie ich umiejętności i wiedzy podczas grupowego rozwiązywania problemów. Innymi zaletami pracy zespołowej są: możliwość rozwiązywania bardziej złożonych problemów i pracy nad skomplikowanymi projektami wykraczającymi poza kompetencje jednego działu funkcjonalnego biblioteki, szybszy przepływ informacji oraz szybsze podejmowanie decyzji, współpraca bibliotekarzy z różnych działów lub filii biblioteki oraz skoncentrowanie na efektach pracy. Zespołową organizację pracy utrudnia przyzwyczajenie pracowników do pracy indywidualnej” [15, s. 140–141]. Tak więc do skutecznego działania zespołu bibliotecznego, w tym zespołu projektowego, niezbędna jest osoba kierownika, w tym przypadku kierownika projektu oraz skutecznie działający zespół pracowniczy. Zespół pracowniczy definiowany jest jako „zorganizowana w sposób formalny grupa osób, które mają wspólny cel i których umiejętności wzajemnie się uzupełniają. W swoich działaniach członkowie zespołu opierają się nie tylko na indywidualnej, ale i na zbiorowej odpowiedzialności wszystkich uczestników. Poza wspólnym celem, który jest dla członków zespołu ważniejszy niż ich cele indywidualne, zespół posiada wewnętrzną strukturę, poczucie odrębności w stosunku do innych oraz podzielane przez wszystkich uczestników normy i zasady postępowania. Zespoły są tworzone w celu realizacji istotnych i wymagających zadań, noszą wówczas nazwę zespołów zadaniowych lub projektowych” [15, s. 278–279]. Zagadnienie tworzenia bibliotecznych zespołów pracowniczych zostało omówione w odrębnych artykułach, natomiast w dalszej części tekstu szerzej przedstawiona zostanie rola kierownika projektu.

Niezależnie od rodzaju projektu, przyjętej metodyki zarządzania projektem, wielkości zespołu oraz sposobu organizacji jego pracy, każdy projekt biblioteczny powinien być kierowany przez tzw. menedżera projektu (kierownika projektu, project managera). O ile jeszcze do niedawna większość bibliotek, planując realizację projektów, wykorzystywała w tym celu swoje formalne struktury, o tyle w ostatnich latach znacznie wzrosła świadomość, że projekty kulturalne mogą być odrębnie planowanymi przedsięwzięciami, przygotowywanymi przez specjalnie zrekrutowany w tym celu zespół, dysponujący pożądanymi kompetencjami. Jak pokazuje praktyka, w wielu bibliotekach zadania związane z realizacją projektów delegowane są do działów instrukcyjno-metodycznych, działów promocji, marketingu itd., które wydają się najbardziej predestynowane do tego typu działań, zaś kierownikami

projektów automatycznie zostają kierownicy działów. Jednak coraz częściej kadra kierownicza poszerzająca swoje kompetencje menedżerskie zdaje sobie sprawę, iż nie jest to jedyne rozwiązanie, zaś członków zespołu oraz project menedżerów można pozyskiwać również wśród pozostałej kadry biblioteki, niezależnie od przyporządkowania organizacyjnego i miejsca w formalnej strukturze instytucji, jak również prowadzić rekrutację zewnętrzną.

Kierownicy projektu, w zależności od jego skali, mogą pełnić wyłącznie funkcje kierownicze lub też być zarazem bezpośrednimi wykonawcami zadań. Niekiedy błędnie się uważa, że projekt musi stanowić rozbudowane przedsięwzięcie i w związku z tym projektowa forma pracy nie nadaje się dla mniejszych bibliotek, realizujących drobne inicjatywy kulturalne. Tymczasem w małych i średnich bibliotekach taka forma realizacji zadań jest równie cenna, zmienia się tylko sposób organizacji pracy. Wówczas nad projektami pracuje ograniczona liczba pracowników, a zadania kierownicze nie pochłaniają dużej ilości czasu, w związku z czym kierownik staje się również wykonawcą zadań.

Według jednego z opisów, który możemy znaleźć w literaturze, kierownik projektu: „jest zwierzchnikiem określonego zespołu ludzkiego. Jest odpowiedzialny za realizację projektu, organizuje zespół realizujący projekt i odpowiada za zarządzanie, planowanie oraz monitorowanie projektu. Jego istotne zadanie polega na stworzeniu warunków do osiągnięcia założonych celu lub celów” [7, s. 183]. Biblioteczne zespoły projektowe mogą mieć z góry narzucony cel (np. stworzenie repozytorium akademickiego na polecenie władz uczelni) lub też cele te same mogą sobie obierać (np. organizowanie imprez kulturalnych, których pomysłodawcą i inicjatorem jest zespół). Według innej definicji „kierownik projektu (Project Manager) to członek zespołu projektowego, który jest specjalistą z dziedziny zarządzania projektami. Project Manager posiada odpowiednie wysokie przygotowanie merytoryczne oraz doświadczenie zawodowe. Odgrywa najważniejszą rolę w zarządzaniu projektami i budowie zespołów realizatorskich. Jest osobą mającą największy wpływ na powstanie, realizację oraz efekt końcowy projektu. Cięży na nim odpowiedzialność za jego sukces. Jako lidera przedsięwzięcia, głównym zadaniem jest kontrola i utrzymanie przyjętych założeń dotyczących: budżetu, komunikacji w zespole, liczby zasobów, harmonogramu oraz utrzymania równowagi pomiędzy przyjętymi założeniami. Kierownik projektu powinien posiadać odpowiednie cechy charakteru – charyzmę, siłę przebicia i poczucie odpowiedzialności za powierzone zadania – warunkujące efektywne zarządzanie projektem” [13, s. 122–123]. Z kolei według *Leksykonu zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie* menedżer projektu to: „Osoba specjalizująca się w zarządzaniu projektami, odpowiedzialna za planowanie i realizację projektu. Menedżer projektu musi umieć kierować pracami interdyscyplinarnego zespołu, składającego się ze specjalistów różnych specjalności, z różnych działów biblioteki lub różnych organizacji, o różnym poziomie wiedzy, nawykach, przyzwyczajeniach i sposobach działania. Zadaniem menedżera projektu jest osiągnięcie założonego głównego celu projektu. Do jego pozostałych obowiązków należy m.in. zarządzanie czasem, finansami, jakością, kierowanie zespołem, zapewnienie skutecznej komunikacji. Menedżer projektu może, lecz nie musi być pracownikiem biblioteki. Powoływany jest na czas realizacji projektu. Podobnie jak od kadry kierowniczej, oczekuje się od niego umiejętności interpersonalnych, kompetencji technicznych i ekonomicznych” [15, s. 135–136].

W literaturze fachowej od jakiegoś czasu pojawia się również termin „menedżer kultury”. Jest to stanowisko coraz częściej powoływane w ramach działalności bibliotecznej. Zwykle jest to specjalista zarządzający projektami realizowanymi przez biblioteki publiczne lub w kooperacji z tymi instytucjami, choć tzw. projekty kulturalne coraz częściej przygotowywane są również przez biblioteki innych typów. Według jednej z definicji menedżer kultury to: „osoba zajmująca się organizacją działalności artystycznej lub kulturalnej, najczęściej w ramach tzw. instytucji kultury, jak np. ośrodki kultury, biblioteki, teatry. Do zadań menedżera kultury należy zarządzanie projektami kulturalnymi od strony organizacyjnej, administracyjnej i finansowej, w mniejszym stopniu od strony artystycznej. Menedżer kultury może również zajmować się animacją kulturalną, przygotowywać projekty społeczno-kulturalne w bibliotekach i innych instytucjach, w postaci warsztatów, akcji czytelniczych, spotkań z twórcami itp. Do najważniejszych obowiązków menedżera kultury zalicza się: przygotowywanie projektów kulturalnych (przedsięwzięć i imprez artystycznych), pozyskiwanie środków finansowych, patronatów, współpracę ze sponsorami i partnerami zewnętrznymi, prowadzenie akcji promocyjnych i informacyjnych nt. realizowanych przedsięwzięć, kontakty z mediami, klientami zewnętrznymi, kierowanie pracą podległego zespołu, prowadzenie edukacji kulturalnej, a także animację życia kulturalnego społeczności lokalnych. W ostatnich latach można zauważyć istotne zmiany w zakresie rozwijania przez biblioteki oferty usługowej, w tym działalności kulturalno-artystycznej. Dotyczy to nie tylko bibliotek publicznych ale również bibliotek naukowych, które coraz chętniej nawiązują współpracę z osobami profesjonalnie zajmującymi się realizacją projektów kulturalnych – menedżerami kultury” [15, s. 135].

Do zadań kierownika projektu kulturalnego, podobnie jak do zadań kierowników projektów innego typu, należy przede wszystkim planowanie, organizowanie, motywowanie zespołu oraz kontrolowanie postępów projektu. Katarzyna Grzesik oraz Katarzyna Piwowar-Sulej role kierownika projektu różnicują w zależności od oczekiwań interesariuszy, przeprowadzając podział na role oczekiwane przez interesariuszy zewnętrznych (którymi w przypadku bibliotek będą czytelnicy, użytkownicy, partnerzy zewnętrzni) oraz role oczekiwane przez interesariuszy wewnętrznych (personel biblioteki), co zostało zilustrowane w tabeli 2.

Tabela 2. Role kierownika projektu w kontekście oczekiwań interesariuszy

Role oczekiwane przez interesariuszy zewnętrznych	Role oczekiwane przez interesariuszy wewnętrznych
<ul style="list-style-type: none"> • reprezentant i rzecznik projektu • łącznik i osoba monitorująca • champion i negocjator • kontroler 	<ul style="list-style-type: none"> • planista i dystrybutor zasobów • koordynator • osoba rozwiązująca problemy • kierownik zespołu

Źródło: GRZESIK Katarzyna, PIWOWAR-SULEJ Katarzyna. Kierownik projektu – menedżer czy przywódca? *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*. 2013, nr 4, s. 100.

Aby możliwa była realizacja wspomnianych zadań, project manager musi zostać wyposażony w odpowiednie środki, jak zasoby materialne, finansowe i niematerialne. Szczególną

uwagę zwraca się na posiadany przez kierownika zakres władzy oraz jej rodzaje. Wielu menedżerów przychyliła się do stanowiska, że może ona mieć kluczowe znaczenie dla skuteczności działania zespołu. Do najważniejszych rodzajów władzy zalicza się:

- władzę legitymistyczną – wywodzącą się z przekonania, że sprawującego władzę po prostu trzeba słuchać, bo ma on legitymację do jej sprawowania; skoro jemu powierzono kierowanie projektem, to na pewno ma odpowiednie kwalifikacje – jest to podejście, które w bibliotekach wynika z wiary w autorytet zawodowy;
- władzę tradycyjną – wynikającą z obyczajów nie zawsze zapisanych w regulaminie pracy i innych aktach prawnych – przykładem takich niepisanych zwyczajów jest mianowanie w bibliotekach na kierowników projektów kadry kierowniczej (kierowników działów, sekcji itd.), choć warto zauważyć, iż coraz częściej można zaobserwować nominacje szeregowych pracowników, charakteryzujących się wysokimi kwalifikacjami oraz inicjatywnością działania;
- władzę ekspercką – gdy słucha się kogoś ze względu na jego wiedzę oraz umiejętności i dzięki nim sprawuje władzę nad innymi; ten rodzaj władzy jest najbardziej pożądanym w przypadku kierownika projektu – w tym kontekście uwagę zwraca, że władza ekspercka coraz częściej w bibliotekach pojawia się u ludzi młodych, posiadających wiedzę i kwalifikacje z zakresu nowych technologii komunikacyjnych, którą trudniej zdobyć pracownikom starszym i bardziej doświadczonym w pracy z tradycyjnymi mediami. Dlatego projekty biblioteczne skierowane do młodych użytkowników bibliotek w specyficzny sposób komunikujących się, spędzających wolny czas itd. bardzo często również koordynowane są przez ludzi młodych;
- władzę charyzmatyczną – wynikającą z określonych przymiotów osoby sprawującej władzę, takich jak posiadanie wizji czy idei, oraz wyrażającej potrzebę zmian, mającej przyciągać uwagę styl bycia – jest to w bibliotekach bardzo cenny rodzaj władzy, ponieważ pozwala „porwać” za sobą zespół pracowniczy, potencjalnie otwarty na wyzwania zawodowe i w wielu przypadkach mocno zaangażowany społecznie [por. 7, s. 182].

W literaturze podkreśla się, że do zadań kierownika projektu należą: monitoring otoczenia, inspiracja pracowników, tworzenie misji oraz szybkie działanie. Zwykle jednak obowiązki kierownika projektu, w tym kierownika projektu kulturalnego bądź naukowego, łączone są z realizacją poszczególnych faz projektu. Na podstawowe fazy projektu, nazywane z języka angielskiego PMLC (Project Management Life Cycle), składają się:

- definiowanie projektu;
- planowanie projektu;
- realizowanie projektu;
- kontrolowanie projektu;
- zamknięcie projektu [np. 17, s. 845].

Poszczególnym fazom można przypisać zadania szczegółowe, które w kontekście działalności bibliotek zostały przedstawione w tabeli 3. Należy jednak pamiętać, że każdy

projekt ma swój indywidualny przebieg, który nieznacznie może odbiegać od wzorca zaproponowanego w tabeli. Przebieg ten uzależniony jest od wielu czynników, m.in. typu i wielkości biblioteki, rodzaju i skali przedsięwzięcia, indywidualnych cech zespołów czy społeczności, dla której przygotowywany jest projekt. I tak na przykład sprawozdanie końcowe może być obszernym dokumentem, w sytuacji gdy projekt uzyskał wysokie finansowanie ze źródeł zewnętrznych, lub też krótką notką – w przypadku mikroprojektów – w której zreferowany zostanie przebieg zrealizowanej imprezy bibliotecznej. Analogicznie – zdefiniowanie prognozowanych skutków projektu może ograniczyć się do krótkiego opisu lub też zawierać wskaźniki funkcjonalności, jakości, użyteczności itp. (np. powstałego w ramach projektu systemu archiwizacji danych).

Tabela 3. Etapy cyklu zarządzania projektem bibliotecznym

Etap definiowania i planowania	<ul style="list-style-type: none"> • określenie celów projektu • zdefiniowanie zakresu projektu • określenie prognozowanych skutków projektu • opracowanie harmonogramu i budżetu projektu • ustalenie listy ryzyk dla projektu
Etap tworzenia zespołu projektowego	<ul style="list-style-type: none"> • przeprowadzenie analizy zapotrzebowania personalnego • ustalenie możliwości kadrowych biblioteki • ustalenie sposobów rekrutacji (rekrutacja wewnętrzna w bibliotece, zewnętrzna, mieszana) • zbudowanie zespołu • zarządzanie zespołem (motywowanie i koordynowanie działań, szkolenie i doskonalenie członków zespołu, stworzenie strategii komunikowania oraz rozwiązywania konfliktów w zespole)
Etap realizacji, nadzorowania i kontroli	<ul style="list-style-type: none"> • delegowanie i realizacja zadań • monitorowanie zgodności przebiegu projektu z harmonogramem • kontrolowanie budżetu • kontrola jakości
Etap zamykania projektu	<ul style="list-style-type: none"> • ustalenie osiągniętych wyników, tj. stopnia realizacji założonych celów • ocena wpływu projektu na interesariuszy biblioteki i jego znaczenie dla środowiska zewnętrznego • dokonanie rozliczenia finansowego projektu • opracowanie niezbędnej dokumentacji projektu • dokonanie podsumowania i sprawozdania z projektu • rozwiązanie zespołu projektowego

Źródło: opracowanie własne.

Każdy kierownik projektu bierze na siebie odpowiedzialność związaną z jego realizacją. Zwykle przyjmuje się, że zakres odpowiedzialności kierownika obejmuje dostarczenie produktu finalnego, którym może być usługa, baza danych, impreza biblioteczna itp., zrealizowana w ustalonym czasie, w ramach wyznaczonego budżetu oraz zgodnie z ustaloną charakterystyką (specyfikacją). Projekty komercyjne wiążą się ze spełnieniem oczekiwań finansowych, tj. osiągnięciem określonego zysku. Czynnikiem ten nie występuje jednak

w projektach bibliotecznych, w których zysk mierzony jest na ogół liczbą usatysfakcjonowanych odbiorców usługi lub innymi miernikami, często o charakterze jakościowym.

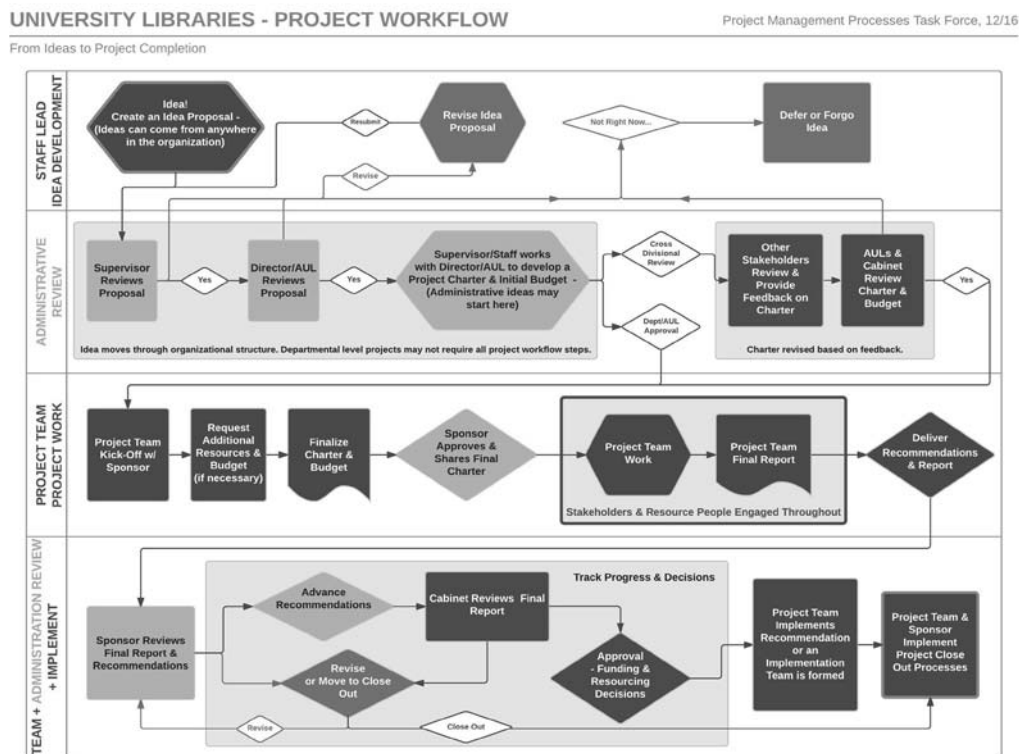
Według Johna Nicholasa zakres odpowiedzialności Project Managera najczęściej obejmuje:

- wybór członków zespołu;
- organizację pracy zespołu;
- utrzymywanie dobrych relacji z interesariuszami projektu;
- kontrolę statusu projektu;
- utrzymywanie kontaktów z klientami;
- wykrywanie problemów, zarówno technicznych, jak i funkcjonalnych;
- podejmowanie ważnych decyzji, dotyczących np. zakończenia działań czy zmiany charakteru w przypadku braku możliwości zrealizowania celów projektu;
- decyzyjność w sytuacjach kryzysowych;
- bezpośrednie rozwiązywanie problemów;
- wskazywanie sposobów na ich rozwiązywanie;
- prowadzenie negocjacji z wykonawcami, kierownikami funkcjonalnymi i dyrektorami wyższego szczebla;
- planowanie zadań i rezultatów projektu (tworzenie struktur podziału pracy, harmonogramów i budżetów) [9, s. 734].

Poza wymienionymi zadaniami kierownik projektu nadzoruje przygotowywanie planów i harmonogramów, które mogą istotnie wspomóc proces zarządzania dużymi projektami bibliotecznymi. Sposób pracy oparty na monitorowaniu postępów oraz zarządzaniu ryzykiem pozwala na częściową eliminację sytuacji trudnych dzięki ich wcześniejszemu wykryciu. Już dzisiaj niektóre biblioteki korzystają z profesjonalnego oprogramowania do zarządzania projektami, konstruują wykresy Gantta, tworzą wizualizacje graficzne procesów pracy, a nawet stosują kompleksowe metodyki zarządzania projektami, jak np. PMI czy PRINCE2, którego pojedyncze przypadki wdrożenia można odnotować w polskich bibliotekach publicznych.

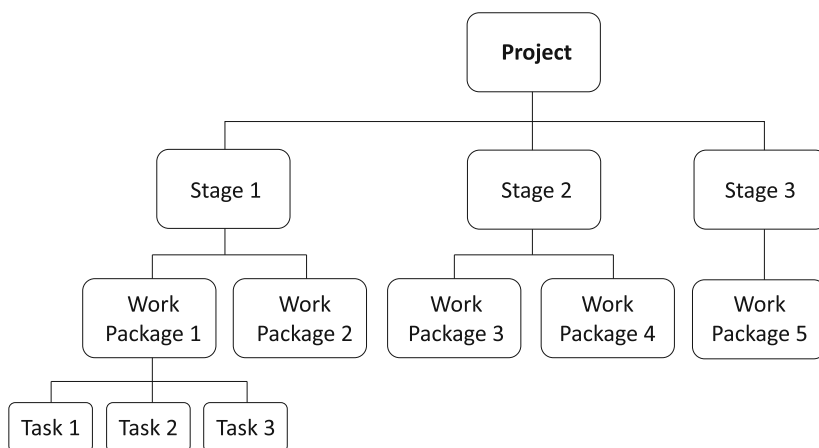
Menedżerowie projektu w bibliotekach coraz częściej więc wykorzystują w swojej pracy profesjonalne narzędzia wspomagające zarządzanie projektami, jak np. workflow, a więc schematy w sposób graficzny ilustrujące przepływy pracy (rys. 2), graficzne ilustracje hierarchizacji celów (stosując podział na zadania główne i szczegółowe), wizualizacje struktury projektu (rys. 3) czy ilustracje przepływu pracy w czasie (rys. 4 i 5).

Rysunek 2. Schemat prezentujący przepływ pracy w zarządzaniu projektem w bibliotece



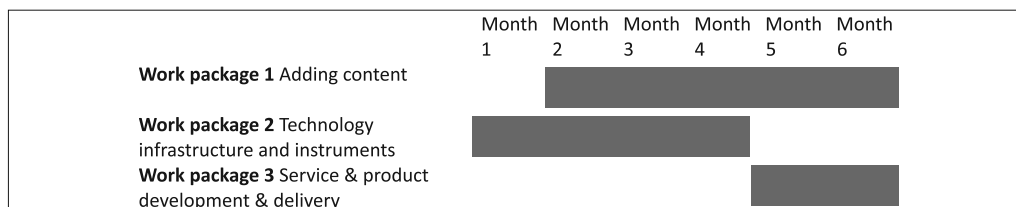
Źródło: <https://drive.google.com/file/d/0BxHzYWtChnwneUJIWHBXV1JSQnc/view>.

Rysunek 3. Przykład graficznej hierarchizacji celów w projekcie bibliotecznym



Źródło: CARPENTER Julie. *Management in Libraries, Archives and Museums. Working with government and other external partners*. Cambridge, 2011, s. 31.

Rysunek 4. Ilustracja graficzna przepływu pracy (zadań) w czasie



Źródło: CARPENTER Julie. *Management in Libraries, Archives and Museums. Working with government and other external partners.* Cambridge, 2011, s. 32.

Rysunek 5. Schemat wykresu Gantta

	Tydzień 1	Tydzień 2	Tydzień 3	Tydzień 4
Zadanie 1	osoba 1			
Zadanie 2		osoba 2		
Zadanie 3		osoba 3		
Zadanie 4			osoba 4	
Zadanie 5			osoba 5	

Źródło: WOJCIECHOWSKA Maja, KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata, JASKOWSKA Bożena. *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie.* Warszawa, 2019, s. 78.

Kierowanie projektem wymaga od menedżera szeregu kompetencji, w skład których wchodzi zarówno umiejętności przywódcze, jak i kompetencje profesjonalne, związane z przedmiotem realizowanego projektu. Dlatego funkcja kierownika projektu bibliotecznego każdorazowo może być powierzana innej osobie, która jest najlepiej przygotowana merytorycznie do jej objęcia. Zatem typ projektu i jego obszar tematyczny będzie determinował dobór zespołu i prowadzącego. W literaturze najczęściej dokonywany jest podział na trzy podstawowe grupy umiejętności, którymi powinien dysponować kierownik projektu, zdolny do realizacji powierzonych mu zadań. Są to: umiejętności techniczne, umiejętności społeczne oraz umiejętności koncepcyjne. Według Johna Nicholasa:

- umiejętności techniczne to umiejętności posługiwania się narzędziami, metodami i technologią danej specjalności, np. znajomość języków w przypadku współpracy z organizacjami międzynarodowymi. W przypadku projektów bibliotecznych uwzględnić trzeba szeroką gamę umiejętności, ponieważ projekty te mogą bardzo się różnić i wymagać odrębnych kompetencji. W przypadku projektów związanych z budową repozytoriów czy bibliotek cyfrowych kluczowa jest znajomość dedykowanego tym projektom oprogramowania, standardów archiwizacji danych, kategorii licencji, w oparciu o które tworzone będą bazy itp. Projekty związane z animacją kulturalną bądź aktywizacją społeczną mogą wymagać znajomości np. warsztatu pisarskiego (przykład projektu: *Dziennikarstwo sztuka myślenia, Media bez tajemnic* [6]),

umiejętności aktorskich bądź reżyserskich (przykład projektu: *Dzisiaj młodzi amatorzy – jutro wspaniali aktorzy* [6]), kompetencji informatycznych (przykład projektu: *Komputer polubił seniora* [4]) itd. W przypadku dużych projektów kierownik będzie delegował zadania, jednak w większości bibliotek, w których realizowane są tzw. mikroprojekty, kierownik będzie również wykonawcą zadań i stąd potrzeba posiadania przez niego umiejętności technicznych;

- umiejętności społeczne to zdolność współpracy z innymi, dotycząca zarówno poszczególnych osób, jak i grup ludzi. Do najważniejszych umiejętności w tym zakresie należy umiejętność nawiązywania relacji i negocjacji. W projektach bibliotecznych, zwłaszcza poświęconych aktywizacji kulturalnej lub społecznej, umiejętności społeczne nie będą ograniczały się do kontaktów z członkami zespołu bądź partnerami zewnętrznymi, ale będą związane z obsługą grup (użytkowników), którym dedykowana jest usługa przewidziana w projekcie;
- umiejętności koncepcyjne oznaczają zdolność kierownika do integrowania wszystkich działań, realizowanych w jego polu działania. Są bardzo cenne w przypadku projektów, które nie otrzymały systemowego wsparcia i realizowane są dzięki kreatywności kierownika, jego zdolności do pozyskiwania środków i ludzi do wspólnego działania [na podst. 9, s. 735].

Coraz częściej przedmiotem badań naukowych staje się związek pomiędzy posiadaniem przez kierownika projektu określonych cech i kompetencji a osiąganiem sukcesów w zarządzaniu, a zwłaszcza możliwością przeprowadzenia projektu przez kolejne fazy i zdolnością jego sfinalizowania. Jako przykład można przywołać badania Deana R. Gehringa [4] oraz polskie badania Anny Musioł-Urbańczyk [8], według których kluczowe są kompetencje społeczne (umiejętności komunikowania się, przewodzenia, motywowania, negocjowania i pracy w zespole), następnie kompetencje profesjonalne (umiejętność podejmowania decyzji, budowania zespołu, zarządzania komunikacją w projekcie i zakresem projektu), a także osobiste (lojalność) i biznesowe (elastyczność).

Kompetencje kierowników projektów określają również standardy i rekomendacje opracowywane przez organizacje przygotowujące metodyki zarządzania projektami. Do najważniejszych zaliczane są:

- *IPMA Competency Baseline* – stworzony przez International Project Management Association;
- *Project Manager Competency Development Framework* – przygotowany przez Project Management Institute;
- *National Occupational Standards for Project Management* – opracowany przez organizację Engineering Construction Industry Training Board;
- *Professional Competency Standards for Project Management* – stworzony przez Australian Institute for Project Management [16].

W tabeli 4 zaprezentowano przykładowy model kompetencji, stworzony przez IPMA ICB v.3.0.

Tabela 4. Model kompetencji IPMA ICB v.3.0.

1. Kompetencje techniczne	2. Kompetencje behawioralne	3. Kompetencje kontekstowe
1.01. Sukces zarządzania projektami	2.01. Przywództwo	3.01. Orientacja na projekt
1.02. Interesariusze	2.02. Zaangażowanie	3.02. Orientacja na program
1.03. Wymagania projektu	2.03. Samokontrola	3.03. Orientacja na portfel projektów
1.04. Ryzyko i szanse	2.04. Asertywność	3.04. Wdrożenie projektów, programów i portfela projektów
1.05. Jakość	2.05. Relaksacja	3.05. Organizacja stała
1.06. Organizacja projektowa	2.06. Otwartość	3.06. Biznes
1.07. Praca zespołowa	2.07. Kreatywność	3.07. Systemy, produkty i technologia
1.08. Rozwiązywanie problemów	2.08. Zorientowanie na wyniki	3.08. Zarządzanie personelem
1.09. Struktury projektu	2.09. Wydajność	3.09. Bezpieczeństwo i higiena pracy, środowisko
1.10. Zakres i produkty projektu	2.10. Konsultowanie	3.10. Finanse
1.11. Czas i fazy projektu	2.11. Negocjacje	3.11. Prawo
1.12. Zasoby	2.12. Konflikt i kryzys	
1.13. Koszty i finansowanie	2.13. Rzetelność	
1.14. Zamówienia i kontrakty	2.14. Wartości	
1.15. Zmiany	2.15. Etyka	
1.16. Kontrola i raportowanie		
1.17. Informacje i dokumentacja		
1.18. Komunikacja		
1.19. Rozpoczęcie projektu		
1.20. Zamknięcie projektu		

Źródło: WYROZĘBSKI Paweł. Modele kompetencji w zarządzaniu projektami. *E-mentor* [Dokument elektroniczny]. 2009, nr 2. Tryb dostępu: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/29/id/637>.

W przypadku działalności bibliotecznej nie opracowano jak dotąd wiążących standardów dotyczących pracy i kompetencji kierowników projektów, coraz częściej można jednak spotkać w literaturze różne profile kompetencyjne, rekomendowane przez poszczególnych autorów. Należy jednak zwrócić uwagę, że profile takie częściej dotyczą kadry kierowniczej, pracującej w tradycyjnym systemie działowym, niż menedżerów projektów bibliotecznych. Podkreśla się, że w nowoczesnych modelach zarządzania kierownik projektu jest w większym stopniu mentorem, przywódcą i współpracownikiem, natomiast w modelach tradycyjnych eksponowane są funkcje nadzorczo-koordynacyjne. Pewną rolę odgrywa tu również wielkość zespołu oraz samej biblioteki. Trudno bowiem tworzyć strukturę hierarchiczną w małej bibliotece publicznej, co z kolei jest możliwe w przypadku projektów realizowanych w dużych bibliotekach naukowych lub publicznych.

Podsumowując, biblioteki podlegają przemianom nie tylko wynikającym z pojawienia się nowych nośników danych, lecz zmienia się również ich rola społeczna, która wymaga szerszej palety działań oraz nowych form organizacji pracy. Wiele stanowisk nie opiera się już na prostym zestawie obowiązków i karcie przydziału czynności, lecz ma mniej przewidywalny i bardziej zróżnicowany charakter. Konsekwencją tych zmian jest potrzeba posiadania przez bibliotekarzy różnorodnych umiejętności. Oczekuje się, że poza tradycyjnymi kompetencjami bibliotekarskimi, kandydaci na stanowiska w tych instytucjach będą

posiadali kompetencje społeczne, a w przypadku kadry kierowniczej oraz kadry zaangażowanej w realizację projektów – również kompetencje zarządcze, w tym związane kierowaniem projektami.

Bibliografia

1. CARPENTER Julie. *Management in Libraries, Archives and Museums. Working with government and other external partners*. Cambridge: Chandos Publishing, 2011. ISBN 978-1-84334-566-4.
2. DAUGHERTY Alice, SCHMEHL HINES Samantha (red.). *Project Management in the Library Workplace*. Bingley: Emerald, 2018. ISBN 978-1-78754-837-4.
3. Emerald Publishing. *Project management for librarians* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://www.emeraldgrouppublishing.com/librarians/management/viewpoints/projects.htm>. Stan z dnia 10.12.2018.
4. GEHRING Dean R. Applying Traits Theory of Leadership to Project Management. *Project Management Journal*. 2007, nr 1, s. 48–53. ISSN 1938-9507.
5. GRZESIK Katarzyna, PIWOWAR-SULEJ Katarzyna. Kierownik projektu – menedżer czy przywódca? *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*. 2013, nr 4, s. 97–114. ISSN 1643-7772.
6. *Inspiracja dla bibliotek – katalog projektów i sprawdzonych pomysłów na ciekawe działania* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <http://inspiracjedlabibliotek.filantropia.org.pl/pl/>. Stan z dnia 07.12.2018.
7. KISIELNICKI Jerzy. *Zarządzanie projektami: ludzie, procedury, wyniki*. Piaseczno: Wydawnictwo Nieoczywiste, 2017. ISBN 978-83-63391-44-7.
8. MUSIOŁ-URBAŃCZYK Anna. *Kompetencje kierownika projektu i możliwości ich kształtowania*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, 2010. ISBN 978-83-7335-731-0.
9. NICHOLAS John M. *Zarządzanie projektami: zastosowania w biznesie, inżynierii i nowoczesnych technologiach*. Warszawa: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-83-264-7993-9.
10. PHO Annie. *Librarian as Project Manager* [Dokument elektroniczny]. Tryb dostępu: <https://hacklibrary-school.com/2012/07/17/librarian-as-project-manager/>. Stan z dnia 20.11.2018.
11. STARCY Carly Wiggins. *Project management: on time, on budget, on target*. Chicago: American Library Association, 2018. ISBN 978-0838917190.
12. SZWABE Michał (red.). *Zarządzanie projektami współfinansowanymi z funduszy publicznych: planowanie i realizacja*. Kraków: Oficyna Wolters Kluwer Business, 2007. ISBN 978-83-7526-038-0.
13. TROCKI Michał (red.). *Nowoczesne zarządzanie projektami*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2012. ISBN 978-83-208-2030-0.
14. WALCZAK Renata. *Podstawy zarządzania projektami. Metody i przykłady*. Warszawa: Difin, 2014. ISBN 978-83-7930-033-4.
15. WOJCIECHOWSKA Maja, KAMIŃSKA Joanna, ŻOŁĘDOWSKA-KRÓL Beata, JASKOWSKA Bożena. *Leksykon zarządzania i marketingu w bibliotekoznawstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe i Edukacyjne Stowarzyszenia Bibliotekarzy Polskich, 2019. ISBN 978-83-65741-17-2.
16. WYROŻĘBSKI Paweł. Modele kompetencji w zarządzaniu projektami. *E-mentor* [Dokument elektroniczny]. 2009, nr 2. Tryb dostępu: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/29/id/637>. Stan z dnia 01.12.2018.
17. WYSOCKI Robert. *Efektywne zarządzanie projektami: tradycyjne, zwinne, ekstremalne*. Gliwice: Helion, 2013. ISBN 978-83-246-3906-9.