

Razmišljanja

Andrej A. Česen

PMP, Mlakarjeva 59, 1236 Trzin,
pmp@siol.net

“Projektni management” ali “projektno vodenje”

Polemika ob prevajanju strokovnega standarda

“Vodnik po znanju projektnega vodenja - PMBOK® vodnik”

Uvod

Pred časom se je skupina prostovoljcev, članov združenja (društva) PMI Slovenija Ljubljana Chapter, odločila, da - ob podpori vodstva združenja - prevede standard „A guide to the project management body of knowledge - PMBOK® guide”, ki je *de iure* ameriški (ANSI) in *de facto* svetovni (globalni) standard s področja projektnega managementa.

PMI Slovenija Ljubljana Chapter (glej: www.pmi-slo.org) je slovenska podružnica ameriškega združenja Project Management Institute (kratica PMI®, glej: www.pmi.org), ki je največje svetovno združenje posameznikov s področja stroke projektnega managementa in izdajatelj omenjenega standarda.

Po podatkih mesečnika PMI Today (november 2007, str. 4) je število članov združenja po podatkih za september 2007 skoraj 250.000. Po istem viru je v obtoku nad 2,3 milijone izvodov omenjenega stan-

darda vseh treh izdaj (1996, 2000, tretja izdaja 2004, vključno z uradnimi prevodi), kar je za strokovno literaturo izjemna številka. Torej zelo tehten razlog za odločitev o prevajanju.

Po obsežnem in po naši oceni uspešnem delu je team prostovoljcev Chapterja, v katerem je sodeloval tudi avtor pričujočega zapisa, uskladal glosarij (razlagalni slovar) izdaje 2000, ki je bil ob začetku prevajalskih naporov že na voljo. Usklajeni glosarij naj bi bil eden od temeljev za nadaljnje prevajanje tretje izdaje iz leta 2004, ki je bila v času sklepnega usklajevanja glosarija kot osnutek že v kroženju.

Po avtorjevem dojemanju okoliščin je team zavestno pustil odprte oz. neusklajene pojme **projektni team (tim)** ali **skupina, projektni management** ali **projektno vodenje** in **projektni manager** ali **projektni vodja**.

Kot prevajalec tretje izdaje in kot podpisnik posebne izjave v licenčni pogodbi o prevajanju s PMI® se je avtor tega prispevka med prevajanjem *po svoji vesti in strokovnem prepričanju* opredelil za pojme „projektni team”, „projektni manager” in „projektni management” iz razlogov, podanih v nadaljevanju.

Med usklajevanjem dokončnega prevoda tretje izdaje se je v prevajalskem teamu prostovoljcev Chapterja vnela intenzivna diskusija in polemika o primernosti navedenih pojmov. Kljub drugačnemu in z argumenti podprtemu mnenju oz. stališču avtorja se je večina odločila za uporabo pojma „projektno vodenje”. V korist stroke se je avtor s tem strinjal, vendar se je zaradi ohranitve osebne integritete in strokovne poštenosti odločil za objavo tim. „ločenega mnenja”. Zato je namen pričujočega teksta širši strokovni javnosti predstaviti argumente prevajalca tretje izdaje standarda, ki so botrovali odločitvi o izbiri omenjenih pojmov. Upravičeno tudi pričakujemo in si želimo, da bi se strokovnjaki s področja projektnega managementa odzvali s konstruktivnimi mnenji in tudi drugačnimi pogledi na obravnavano izraze.

Ker gre za prevajanje standarda, smo morali spoštovati njegovo vsebi-

no in kontekst, v katerega standard sodi. To pomeni tudi spoštovanje definicij, podanih v glosariju. Prispevek zato izključuje možnost polemike oz. diskusije o vsebinskih vprašanjih glede omenjenih pojmov.

Avtor zato, da bi se izognili morebitnim nesporazumom, na začetku navaja definicije za obravnavane pojme po slovenskem prevodu („Vodnik po znanju projektnega vodenja - PMBOK® vodnik”), nato poišče razloge za svojo odločitev v uglednih virih, dodaja še primere iz prakse in na koncu poda predloge za nadaljnjo uporabo obravnavanih pojmov.

1. Definicije

Definicije so povzete iz slovenskega prevoda standarda pred dokončnim usklajevanjem.

Projektni team (angl. project team): vsi člani projektnega teama, vključno vodstveni team projekta, projektni manager in za nekatere projekte sponzor projekta.

V definiciji je treba zaradi razumevanja vsebine nujno pojasniti pojme v kurzivi.

Člani projektnega teama (angl. project team members): osebe, ki neposredno ali posredno poročajo projektnemu managerju in ki so odgovorne za izvajanje projektnega dela kot dela sicer rednih prevzetih obveznosti.

Vodstveni team projekta (angl. project management team): člani projektnega teama, ki so neposredno vključeni v aktivnosti projektnega managementa; pri manjših projektih so v vodstveni team projekta lahko vključeni praktično skoraj vsi člani projektnega teama.

Sponzor projekta (angl. project sponsor): oseba ali skupina, ki za projekt zagotavlja finančne vire v obliki denarja ali v stvarni obliki.

Projektni manager (angl. project manager): oseba, ki ji izvajalska organizacija naloži (jo zaveže, ji dodeli), da doseže cilje projekta.

Projektni management (angl. project management): uporaba znanja, veščin (spretnosti), tehnik in orodij v aktivnostih projekta za izpolnitev njegovih zahtev.

Projekt (angl. project): začasno prizadevanje za uresničitev edinstvenega izdelka, storitve ali rezultata.

2. Team ali skupina

V knjigi Management Stane Možina na strani 601 piše takole.

Skupina: dva ali več posameznikov, ki se srečujejo zaradi pomembnih zadev.

Team: skupina, za katero je značilno, da sodeluje pri odločanju in v medsebojni pomoči pri opredeljevanju in doseganju ciljev. In še: "Iz tega sledi, da so vsi teami skupine, toda, glede na prej povedano, vse skupine niso teami." Tudi sicer je celotno 16. poglavje z naslovom "Skupine, teami" izjemno poučno.

Ob vsakodnevnem delu in kontaktiranju smo imeli priliko raziskovati stališča tudi drugih strokovnjakov (npr. Janez Mayer, Bojan Erjavšek), ki so bili enotni, da obstaja vsebinska razlika med obema pojmom.

Poglejmo še izvorni pomen besed "team" in "group" (za skupino) v angleškem jeziku (Hornby).

Na strani 1333 pod številko 2 je navedeno za **team**: a group of people who work together at a particular job: *the design/sales team; a team leader/member*.

Na strani 568 pod številko 1 je navedeno za **group**: a number of people or things that are together in the same place or that are connected in some way: *a group of girls/trees/houses*.

Lidija Šega na strani 832 piše za **team ORG**. skupina, ekipa, tim, team in za **project team** projektna skupina, projektni team.

Kot rariteto navajamo Slovenski etimološki slovar, kjer Marko Snoj na strani 667 pravi za pojem **tim**: 'delovna skupina', *timski*, pisano tudi *team, teamski*. Tujka, prevzeta iz agl. *team*, kar se je razvilo iz ags. *team*, 'skupina živali v eni vpregi'.

V SSKJ (Slovar slovenskega knjižnega jezika) je na strani 1239 **skupina** pod številko 1 *več ljudi, stvari, ki so v določenem času skupaj*; pod številko 2 pa: *več ljudi, ki jih kaj povezuje, družji*. Pri pojmu **team** (str. 1380) ta slovar usmerja na pojem **tim** (str. 1397): primerjaj **team**, nato

pa pod številko 1: *skupina ljudi, ki opravlja skupno delo, delovna skupina*: izbrati tim za določeno nalogo; uspešen, velik team.

V SP (Slovenski pravopis), ki je nekakšen "zakonik" slovenskega jezika, je na strani 1552 dovoljena beseda **team**, vendar nas usmerja na pojem **tim** na strani 1566: skupina strokovnjakov, delovna skupina; košarkarski tim - *moštvo*.

3. Management ali vodenje

V že citirani knjigi Management na str. 16 najdemo naslednjo definicijo. "**Management** je planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela v organizaciji in s tem v zvezi vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni opravljajo."

V nadaljevanju je omenjan tudi pojem **manager** takole: "Pojem **manager** se nanaša na razne vrste managerjev in njihovih opravil. Managerji so lahko vodje oddelkov, služb, projektov, mojstri, nadalje predelavci, nadzorniki, direktorji, ravnatelji, upravitelji, predsedniki ... tako v organizacijah, ki ustvarjajo dobiček, kot v tistih, ki so financirane iz proračuna."

Na str. 17 pa še: "Nadalje nekateri opredeljujejo management kot poslovođenje, upravljanje ali ravnanje. Menimo, da se lahko uporabljajo ti izrazi sinonimno, toda, da ne bi bilo nesporazumov, raje uporabljamo tuji izraz management. V skladu s tem uporabljajo nekateri adekvatne izraze za managerje: poslovodnik, upravitelj, voditelj, ravnalec in podobno. Vsekakor pa je treba omeniti razliko med pojmom 'management' in 'leadership'... Vodenje kot management (op. pis.: v kontekstu definicije, glej zgoraj) obstaja za zagotavljanje ciljev organizacije, medtem ko se vodenje kot leading pojavi, ko kdo želi vplivati na vedenje posameznika ali skupine v organizaciji."

Na strani 20 pod naslovom "Naloge managerjev" je pojasnjeno tudi vodenje: "**Vodenje** je vplivanje, motiviranje in usmerjanje zaposlenih, da bi ustrezno opravljali svoje naloge."

V poglavju 14 "Dinamika vodenja" str. 524 je vodenju posvečeno

več pozornosti. Na str. 525 v robnih opombah je definicija: "**Vodenje** je sposobnost vplivanja, spodbujanja in usmerjanja drugih za doseganje želenih ciljev."

In še: "Vodenje se razlikuje od managementa. Ta je osredinjen na usklajevanje v organizaciji in vključuje planiranje, organiziranje, kadrovanje, kontroliranje v skladu z opredeljenimi organizacijskimi cilji. Vodenje pa je sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim ciljem." (Vir citata na koncu poglavja: Kotter J. P.: *What Leaders Really Do*, Harvard Business Review, May-June, 1990; 103-111).

V že citiranem Slovenskem etimološkem slovarju je na str. 334 opisana beseda **menedžer**, *menedžerski*, *menedžment*, pisano tudi *manager*, *managerski*, *management*. Prevzeto iz agl. *manager* 'direktor, upravitelj', kar je izpeljano iz agl. *manage* 'upravljati, voditi', to pa je izposojeno iz frc. *ménager* v pomenu 'voditi (domače) gospodarstvo, voditi, vladati, ravnati'. Slednje je izpeljano iz frc. *ménage* 'gospodinjstvo, domače gospodarstvo', kar se je razvilo iz galorom. **mansionaticum*, izpeljanke na osnovi klas. lat. *mansio* 'prenočišče' > frc. *maison* 'hiša'.

Poglejmo, kaj pravi Hornby o obravnavanih pojmihi. Na str. 778 ima beseda **manage** več pomenov. Od skupaj 7 se nam zdi zanimiv šesti, ko gre za pojem **manage BUSINESS/TEAM**: to control or be in charge of a business, a team, an organization, etc: *to manage a factory / bank / hotel / soccer team; to manage a department / project*.

Podobno je za besedo **manager** več pomenov. Od treh je zanimiv prvi: a person who is in charge of running a business, a shop / store or a similar organization or part of one: *a bank / hotel manager; the sales / marketing / personnel manager; a meeting of area managers*.

Pri pojmu **management** so po oceni avtorja interesantni vsi trije pomeni.

1: the act of running and controlling a business or similar organization: *a career in management; hotel / project management; a management training course*.

2: the people who run and control a business or similar organization: *The management is / are considering closing the factory. The shop is now under new management. junior / middle / senior management; a management decision / job.*

3: the act or skill of dealing with people or situations in a successful way: *classroom management; time management; management of staff.*

Poglejmo si na str. 729 še pojma **leader in leadership**. Za prvi pojem so 4 možne razlage, od katerih se zdi smiselna prva.

Leader (1): a person who leads a group of people, especially the head of the country, an organization, etc: *a political / spiritual leader; the leader of the Conservative party; union leaders; He was not a natural leader. She is a born leader.*

Za pojem **leadership** so tri razlage.

1: the state or position of being a leader: *a leadership contest; The party thrived under his leadership.*

2: the ability to be a leader or the qualities a good leader should have: *leadership qualities / skills; Strong leadership is needed to captain the team.*

3: a group of leaders of a particular organization, etc: *The party leadership is / are divided.*

Poglejmo, kaj pravi Lidija Šega (že citirana) o pojmih **manage, manager, management, leader in leadership**.

Na str. 446 je **manage**: UPR upravljati, voditi, urejati in na isti strani še **management** z dvema razlagama.

1 UPR, ORG poslovanje, upravljanje, vodenje, poslovodno odločanje, menedžment, menedžerstvo.

2 vodni organ, vodstvo, uprava, vodilni / vodstveni kadri, vodilni uslužbenci / delavci; management, menedžment.

Na str. 448 ima beseda **manager** tri interpretacije.

1 UPR, DEL poslovodja, upravnik, direktor.

2 organizator poslovanja, poslovni vodja, manager, menedžer.

3 vodja / direktor podružnice / poslovalnice.

Na str. 412 je za nas ustreznega razlaga besede **lead (I/2)**: UPR, ORG vodstvo, vodenje, vodilna vloga kot samostalnik in kot glagol **(II/2)**: UPR, ORG voditi, biti v vodstvu.

Na str. 413 je **leader (1)** vodja, vodilni in na isti strani še **leadership (1)**: UPR, ORG vodstvo, vodenje in **(2)** sposobnost vodenja, voditeljska sposobnost.

V SSKJ (že citiran) je na str. 480 pojem **leader** tudi lider (na str. 493 nas usmerja na leader) publ. *voditelj, zlasti politični*: leaderji afriških držav / leader delovne skupine.

Na str. 520 sta pojma **management in manager** pojasnjena takole:

management v kapitalistični ekonomiki *vodenje podjetja*: visoko razvit management; *vodilni uslužbenci*: vrhovni management;

manager in menedžer (na str. 540 usmerja na manager) **1.** v kapitalistični ekonomiki *vodilni uslužbenec podjetja; direktor, ravnatelj*: družbo upravljajo managerji; odločilna vloga managerjev **2.** publ. *voditelj, organizator zlasti v gospodarstvu*: biti manager turistične agencije; dober, nesposoben manager / turistični manager.

Slovenski pravopis (SP) se do obravnavanih pojmov opredeljuje tako, da opušča izvorno obliko zapisa v angleščini in dovoljuje le fonetično obliko, npr.: **lider** (namesto leader; še liderski), **menedžer** (namesto manager) in **menedžment** (namesto management).

Na str. 621 tako najdemo pojem **lider** publ. *voditelj, vodja; liderka* publ. *voditeljica, vodja; liderski* publ. *liderske sposobnosti voditeljske*.

Na str. 859 je pojem **ménédžer** opisan takole: menedžer v podjetju *direktor, poslovodni upravljavec*; menedžer poslovalnice *vodja*; menedžer boksarja, pevke / poslovni zastopnik /; **menedžerka** in **menedžerjev**.

Na isti strani je tudi pojem **ménédžment** poj. visoko razvit menedžment (*vodenje, upravljanje*); skup. vrhovni menedžment *vodstvo, vodilni uslužbenci*.

Upošteva je domnevo, da se sestavljenci slovenskega pravopisa niso poglobljali v strokovni (vsebinski) vidik izrazov (za kar najbrž niso bili poklicani), se zdi, da je iz navedenega za vsakdanjo prakso pomembno in zavezujoče, da uporabljamo obravnavane pojme v fonetičnem zapisu. Izvirnih izrazov v angleščini slovenski pravopis kratkoma ne dovoljuje. Kljub zelo intimnemu prepričanju o nesprejemljivosti pravila "piši kao što govoriš" (po Vuku Karadži u) v slovenskem jeziku in ne glede na nekatera negativna mnenja o SP in njegovem idejnem tvorcu, **se je pravilom v SP najbrž smiselno podrežati in jih sprejemati kot zavezujoče**.

4. Primeri iz prakse

Najprej bi želeli izpostaviti prevod "ICB - IPMA Competence Baseline, Version 3.0". Gre za temeljno delo o usposobljenosti s področja projektnega managementa, ki ga je izdalo mednarodno združenje za projektni management - IPMA oz. International Project Management Association. Prevod je delo teama prevajalcev - članov Slovenskega združenja za projektni management ZPM z naslovom "Struktura kompetenc projektnega managementa - SKPM". Prevajalci so se odločili, da dosledno uveljavljajo pojma "**projektni management**" in "**projektni manager**".

V tiskanih medijih, kjer posebej izstopa časopis DELO, se dosledno uveljavljata pojma **menedžer** in **menedžment** skladno s Slovenskim pravopisom.

Javnosti je relativno malo poznano, da obstaja „Standardna klasifikacija poklicev“ (na kratko SKP, ki jo vodi Statistični urad Republike Slovenije, SURS). V Ur. listu RS, št. 16/2000, str. 2157 je bil tako objavljen nov poklic **projektni(-a) menedžer(-ka)** s šifro 2419.09, področna skupina 241, naziv dejavnosti: 2419 - strokovnjaki(-nje) za poslovanje.

Na Univerzi v Mariboru deluje na Ekonomsko-poslovni fakulteti **Inštitut za projektni management (menedžment)**. Predstojnik tega inštituta je izdal knjigo **Projektni management (menedžment)**.

Aktualni predsednik slovenskega PMI Chapterja je lastnik in direktor (**menedžer**) družbe (podjetja) **Inštitut za projektni management (menedžment) in informacijsko tehnologijo**.

Imamo **Slovensko združenje za projektni management (menedžment)**, ki je včlanjeno v International Project Management Association - IPMA.

V Sloveniji izhaja revija **Manager (Menedžer)**, registrirano je tudi združenje **Manager (Menedžer)**.

Bolj kot zanimivost je treba omeniti sicer zelo puristične Nemce. Njihovo nacionalno združenje je **Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement** (s kratico GPM). Izdali so obsežno strokovno delo **Projektmanagement Fachmann**. Tudi avstrijsko združenje je zadržalo, podobno kot nemško, izvorno, rahlo prilagojeno dikcijo („k“ namesto „c“ v besedi „projekt“) **Projekt Management Austria Institut - PMA**. Podobno so se odločili tudi v nemško govorečem delu Švice.

V občasnih stikih z nekaterimi ljudmi, ki jim je obravnavana problematika blizu (npr.: Rudi Rozman, Janez Mayer, Bojan Erjavšek), so v neformalnih strokovnih razgovorih pojasnili, da po njihovem gledanju obstaja razlika med pojmom **management (menedžment) in vodenje, voditeljstvo** (leadership, liderstvo) oz. temu ustrezno tudi med pojmom **manager (menedžer) in vodja** (leader, lider).

Menimo, da je vsem dobro znana preferenca Rudija Rozmana (glej tudi Miran Mihelčič) **ravnanje, ravnateljstvo, ravnatelj, ravnalec** ipd. za pojme **management (menedžment) in manager (menedžer)**. O tej tematiki obstaja tehten članek v reviji Organizacija (1996, št. 1). Osebo lahko štejemo Rozmanu v dobro, da študentom dovoljuje alternativno uporabo izvornih angleških pojmov brez morebitnih neprijetnih posledic za njihov študijski uspeh, kar je sam v javnosti večkrat omenil.

Na prvi strani novembrske številke mesečnika PM Network, Nov. 2007, Vol. 21, No. 11, pade v oči v podnaslovu tim. "cover story **Project leaders repair and revamp** urban infra-

structure". Na notranjih straneh kazala je uporabljen pojem: "Cover story: Urban Sensibility, **Project managers** are making a high-profile push to repair and revamp" Kdo bi vedel, kaj in kako? So avtorji želeli poudariti razliko med pojmom ali smemo morda domnevati, da gre za sinonim?

Naj za konec predstavimo še primer "dobre prakse" iz časopisa DELO, 1. decembra 2007, str. 27, kjer poleg slike bujne blondinke v spodnjem perilu podjetje Lisca oglašuje zaposlitveno možnost za, citiram, "**projektnega vodjo v marketingu** (m/ž), ki bo zadolžen (op. pis.: v originalu, po mnenju lektorja je lepše "zavezan") predvsem za upravljanje (!) spletnih strani in direktni marketing. Iščemo dinamične mlajše osebe z izrazitim smislom za modo, visokošolsko izobrazbo, z dobrim računalniškim znanjem ter znanjem angleškega jezika." (konec citata) Je morda popolnoma naključno potrebno tudi strokovno znanje **projektnega managementa (menedžmenta)**? Morda kak certifikat CPM (po IPMA) ali PMP® (po PMI®)? Morda celo končan specialistični študij PM, ki je svoje čase potekal na Ekonomski fakulteti UL? Je to morda eden od primerov razvoja živega jezika, po katerem naj bi se stroka ravnala?

5. Predlogi

Predlagamo, da glede na vse navedeno pri obravnavanih pojmi

- (1) **zavezujoče** upoštevamo Slovenski pravopis;
- (2) razlikujemo pojma **vodenje** (leadership, liderstvo) od **managementa (menedžmenta)**;
- (3) razlikujemo pojma **skupina** in **team (tim)**;
- (4) uporabljamo pojem **projektni tim**;
- (5) uporabljamo pojem **projektni menedžment**;
- (6) uporabljamo pojem **projektni menedžer oz. projektna menedžerka**.

V razmislek bi dali še različico, uporabno pri prevajanju našega standarda. PMI® PMBOK® vodnik posebej poudarja, da se standard

nanaša na posamičen projekt. Na primer, na str. 35 je v naslovu "Standard projektnega vodenja za projekt" in še na str. 36 v besedilu razvidno, da gre za posamičen projekt (citata: "Pričujoči standard dokumentira informacije, ki so potrebne, da zaženemo, planiramo, izvedemo, spremljamo in kontroliramo ter končamo **posamičen projekt**."). Če bi torej to dejstvo želeli posebej poudariti, se odpira možnost za uporabo pojmov **menedžment projekta, menedžer projekta** oz. **menedžerka projekta**.

Sklep

S prispevkom ne želimo povzročati "revolucije" pri poimenovanju nekaterih pojmov s področja projektnega menedžmenta. Zagovornikov takšnih in drugačnih rešitev je veliko; edina zanesljiva trditev je, da so rešitve med seboj različne. Ugotavljamo, da je v slovenski strokovni javnosti, v uglednih strokovnih virih in v vsakodnevni praksi v zvezi z obravnavanimi pojmi izjemna neenotnost in neusklajenost, kar seveda škoduje stroki in medsebojnemu sporazumevanju. Zato smo z argumenti oblikovali predlog za morebitno konstruktivno razpravo in pozivamo vse prizadete k strpnemu dialogu.

Ta neusklajenost je velika tudi zaradi tega, ker obravnavani pojmi niso značilni le za stroko projektnega menedžmenta, pač pa so v takšnem ali drugačnem pomenu vezani tudi na druga strokovna področja.

Na določeno neenotnost kažejo, kljub svoji uglednosti, tudi citirani viri. Ti sicer ne ponujajo dokončne in enotne zavezujoče rešitve, se pa zdi, da - gledano v celoti - bolj podpirajo predlog avtorja, kot pa da ga zavračajo.

Vsakodnevna praksa lahko citirane vire upošteva, lahko pa jih tudi ignorira. Na to, žal, ne moremo vplivati. Jezik je živa stvar in se nenehno spreminja. Tako se spreminja tudi strokovno izrazje. Če gre pri izrazju za tako temeljne pojme v stroki, kot jih obravnava to besedilo, pa vendarle menimo, da jih je na nek način treba poenotiti in v koraku s časom posodabljanju. Če bo pričujoči prispevek spodbudil bralca k razmišljanju,

morebiti celo k strinjanju ali pa h konstruktivnim predlogom, potem je njegov namen dosežen.

Reference

- Časopis DELO (2007). Številka z dne 1. decembra 2007, Ljubljana.
- Hornby, A. S. (2000). Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English, 6. izdaja, 4. ponatis, Oxford.
- International Project Management Association (2007). Struktura kompetenc projektnega managementa: SKPM: IPMA (ICB), različica 3.0, Slovensko združenje za projektni management, Ljubljana.
- IPMA International Project Management Association (2006). ICB - IPMA Competence Baseline, Version 3.0, International Project Management Association, Nijkerk, NL.
- Možina, S. et al. (1994). Management, Didacta, Radovljica.
- Project Management Institute (2004). A guide to the project management body of knowledge - PMBOK® guide, third edition, Newtown Square, PA, USA.
- Project Management Institute (2007). PMI Today, November 2007, Newtown Square, PA, USA.
- Project Management Institute (2007). PM Network, Nov. 2007, Vol. 21, No. 11.
- Project Management Institute (2008). Vodnik po znanju projektnega vodenja - PMBOK® vodnik, tretja izdaja, Moderna organizacija, Kranj.
- Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (RKW), Skupina avtorjev (1998). Projektmanagement Fachmann, 4. izdaja, RKW, Eschborn.
- Rozman, R. (1996). Kako prevesti "management" v slovenščino: management, menedžment, upravljanje, poslovodenje, vodenje, ravnanje? Organizacija, letnik 29 (1): 5 - 18.
- Slovenska akademija znanosti in umetnosti (1997). Slovar slovenskega knjižnega jezika (SSKJ), Državna založba Slovenije in SAZU, Ljubljana.
- Snoj, M. (1997). Slovenski etimološki slovar, Mladinska knjiga, Ljubljana.
- Šega, L. (1997). Veliki moderni poslovni angleško-slovenski slovar, Cankarjeva založba, Ljubljana.
- Toporišič, J. (2003). Slovenski pravopis, drugi natis, Slovenska akademija znanosti in umetnosti in Znanstvenoraziskovalni center SAZU, Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša, Ljubljana.
- Uradni list RS, št. 16/24.2.2000, str. 2157, Ljubljana.