

*Piotr Wachowiak*

Kolegium Zarządzania i Finansów  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

*Sylwester Gregorczyk*

Kolegium Zarządzania i Finansów  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

## Kompetencje kierowników zespołu projektowego

---

### Streszczenie

W artykule przedstawiono wyniki badań własnych dotyczących kompetencji kierowników zespołów projektowych działających w przedsiębiorstwach w Polsce. Skoncentrowano się na kompetencjach związanych z wiedzą, umiejętnościami, doświadczeniem oraz cechami osobowościowymi, jakie powinien posiadać skuteczny kierownik zespołu projektowego. W polu zainteresowań autorów były braki kompetencyjne tych składowych kompetencji. Z przeprowadzonych badań wynika, że kierownicy zespołów projektowych nie posiadają odpowiednich kompetencji, które ułatwiają realizację projektów. Braki kompetencyjne występują we wszystkich elementach składowych kompetencji. Kierownikom przede wszystkim brakuje tzw. kompetencji miękkich.

Kody klasyfikacji JEL: M120, M510, M540

---

## 1. Wprowadzenie

Projekty we współczesnych przedsiębiorstwach zaczynają odgrywać coraz istotniejszą rolę. Niestabilne otoczenie, a w szczególności zmieniające się oczekiwania klientów i agresywne działania konkurencji zmuszają przedsiębiorstwa do ciągłego modyfikowania swojej oferty, podejmowania niekonwencjonalnych działań, ustawicznego testowania posunięć strategicznych. Sztywne, tradycyjne struktury organizacyjne nie pozwalają przedsiębiorstwom na szybkie dostosowywanie się do otoczenia. Struktury projektowe uelastyczniają działania przedsiębiorstw, dając im możliwość efektywnego i skutecznego osiągnięcia celów.

Przypisywanie projektom szczególnej roli w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa powinno być powiązane ze zwracaniem szczególnej uwagi na kompetencje osób realizujących projekty. Zarządzanie projektami to szczególny obszar zarządzania, który ze względu na niepowtarzalność i znaczną złożoność realizowanych działań, wymaga skutecznego pełnienia ról zarówno przez członków komitetu sterującego, jak i członków zespołu projektowego. Szczególne znaczenie ma tu osoba kierownika zespołu projektowego, który, pełniąc zróżnicowane role kierownicze i wykonując wiele zadań merytorycznych związanych z projektem, musi dysponować bogatym zestawem kompetencji zapewniającym mu efektywną pracę.

Niestety obserwacje autorów pokazują, że rzeczywistość jest zupełnie inna. Wiele projektów prowadzonych jest przez nieodpowiednie osoby, co znacząco wpływa na skuteczność i efektywność projektów. Aby nie pozostawać w sferze przypuszczeń, przeprowadzono badania, których celem była identyfikacja luki kompetencyjnej kierowników zespołów projektowych w polskich przedsiębiorstwach. Autorzy, przystępując do badań wśród uczestników podyplomowych studiów zarządzania projektami, chcieli poznać, jakich: wiedzy, umiejętności, doświadczenia i cech osobowościowych brakuje badanym kierownikom zespołów projektowych. Celem artykułu jest przedstawienie wyników prowadzonego badania i oszacowanie rozmiarów luki kompetencyjnej kierowników zespołów projektowych.

W dalszej części artykułu przedstawione zostaną poszczególne etapy, prowadzące do uzyskania odpowiedzi na powyższe pytanie. Na wstępie omówione zostaną podstawowe założenia teoretyczne badań. Następnie przedstawione będą założenia metodyczne badań, a potem wyniki badań oraz wnioski.

## 2. Założenia teoretyczne badań

W literaturze przedmiotu pojawia się bardzo wiele definicji pojęcia „kompetencje” i nie ma zgodności co do dokładnego rozumienia tego terminu. G. T. Milkovich i J. M. Newman zwracają uwagę, iż problem wieloznaczności terminu „kompetencje” i różnych jego definicji wywołuje nawet pewne „zamieszanie”<sup>1</sup>. Obecnie zauważa się dwa główne podejścia w definiowaniu kompetencji:

- 1) podejście zorientowane na pracownika,
- 2) podejście zorientowane na pracę.

W pierwszym przypadku kompetencje utożsamiane są z cechami pracownika, które decydują o jego efektywności. Szczególnie podkreśla się znaczenie wiedzy, umiejętności czy też postaw. Drugie podejście opiera się na powiązaniu kompetencji z wykonywaną pracą. Pierwszym etapem jest wyodrębnienie działań, które są konieczne do realizowania zadań na konkretnym stanowisku. Dopiero po określeniu tych działań możliwe jest wyodrębnienie cech, które pracownik na danym stanowisku powinien posiadać<sup>2</sup>. Kompetencje łączą się zatem z wykonywaniem konkretnej pracy. Wszyscy autorzy zwracają uwagę, iż odpowiedni poziom kompetencji pracownika zajmującego konkretne stanowisko i wykonującego daną pracę ma służyć realizacji celów organizacji. W literaturze przedmiotu można odnaleźć również definicje terminu „kompetencje”, które łączą zarówno cechy podejścia zorientowanego na pracownika, jak i na pracę. Zwykle wiąże się to z rozumieniem kompetencji w szerokim zakresie znaczeniowym. Przykładem tak szeroko rozumianego terminu „kompetencje” jest definicja zaproponowana przez T. Rostkowskiego, dla którego kompetencje to „wszelkie cechy pracowników, które używane i rozwijane w procesie pracy prowadzą do osiągnięcia rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa”<sup>3</sup>. Przez autorów kompetencje rozumiane będą w szerokim zakresie znaczeniowym jako cechy pracowników – ich wiedza, umiejętności, doświadczenie oraz postawy, dzięki którym mogą realizować określone zadania lub osiągać wyznaczone cele. Podstawą rozumienia w ten sposób kompetencji jest rola

---

<sup>1</sup> J. Moczydłowska, *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa 2008, s. 13.

<sup>2</sup> *Polityka zarządzania kompetencjami pracowników*, red. Ł. Sienkiewicz, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2013, s. 14–16.

<sup>3</sup> T. Rostkowski, *Zarządzanie kompetencjami w UE*, w: *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004, s. 40.

kierownika zespołu projektowego, jaką odgrywa w realizacji projektu. Wykonując projekt, musi osiągnąć założone cele w określonym czasie przy danych zasobach, szczególnie finansowych.

Wśród różnych autorów zajmujących się problematyką kompetencji kierowników zespołu projektowego nie ma pełnej zgodności odnośnie do kompetencji, jakie powinien posiadać kierownik zespołu projektowego. Natomiast między różnymi autorami jest pełna zgodność, że w przypadku kierowników projektów ich kompetencje, obok metodologii, narzędzi i technik zarządzania projektami, stanowią ważny składnik powodzenia projektu. Kierowanie zespołem projektowym obejmuje następujące zadania: budowanie zespołu, analizę środków projektu, podział zadań, szkolenie członków zespołu przed przystąpieniem do projektu, organizację pracy, komunikację, dzielenie się wiedzą, podejmowanie decyzji, skuteczne motywowanie i ocenianie, zastosowanie właściwego systemu monitorowania projektu oraz kontrolę realizacji zaplanowanych zadań, rozwiązywanie konfliktów<sup>4</sup>. Uważa się więc, że „kierownik projektu powinien być:

- liderem projektu: przewodzić zespołowi, wyznaczając cele i kierunek pracy, a dzięki swojemu zaangażowaniu – być inspiracją i przykładem do naśladowania dla innych;
- mediatorem: identyfikować oznaki konfliktów, rozpoznawać kryzysy w zespole projektowym, poszukiwać sposobów ich rozwiązania w celu zapewnienia dobrych warunków pracy, negocjować z interesariuszami ich zaangażowanie w projekcie;
- mentorem: dzielić się wiedzą i doświadczeniem, angażować się w poszukiwanie rozwiązań problemów technicznych związanych z realizacją projektu;
- ekonomistą: poszukiwać najbardziej efektywnych sposobów osiągnięcia celów projektu, mieć znajomość rynku, potrzeb klienta oraz znaczenia tego typu przedsięwzięcia dla strategii organizacji, dbać o wynik finansowy projektu;
- organizatorem: planować i organizować pracę zespołu projektowego, analizować złożone zagadnienia, poszukując sposobów ich rozwiązywania, przewidywać zdarzenia i działać wyprzedzająco;
- biurokratą: ustanawiać zasady i procedury realizacji projektu, zapewniać zgodność procesów zarządzania nim z wewnętrznymi i zewnętrznymi wymaganiami, ustanawiać mechanizmy raportowania i kontroli postępów prac, oceniać pracę zespołu projektowego;

---

<sup>4</sup> J.M. Nicholas, H. Steyn, *Zarządzanie projektami. Zastosowanie w biznesie, inżynierii i nowoczesnych technologiach*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 18.

- kierownikiem kadr: określać wymagania i rekrutować pracowników oraz dbać o ich rozwój profesjonalny, zapewniać szkolenia i rozwój kompetencji, ustanawiać zasady nagradzania i karania za wyniki pracy;
- psychologiem: nawiązywać bliskie relacje z ludźmi, motywować, wspierać w trudnych sytuacjach, pomagać rozwiązywać kryzysy, uwzględniać potrzeby społeczne i emocjonalne swoich podwładnych;
- sprzedawcą: współpracować z klientem i użytkownikami projektu, dbać o jak najlepszy wizerunek przedsięwzięcia oraz pozytywne zaangażowanie interesariuszy, promować osiągnięcia zespołu i sukces projektu, zapewniać marketing tego typu przedsięwzięcia<sup>5</sup>.

Kierownik zespołu projektowego musi posiadać odpowiednie kompetencje, aby mógł sprostać tym zadaniom.

Od kierownika projektu wymaga się, aby dobrze znał teorię zarządzania projektami. Są małe szanse na powodzenie projektu bez rzetelnej wiedzy na ten temat<sup>6</sup>. Aby kierownik dobrze zarządzał zespołem z różnych obszarów, powinien znać wszystkie procedury administracyjne, które będą stosowane w organizacji projektu, powinien posiadać wiedzę z zakresu ekonomii i finansów, tak aby móc poprawnie interpretować dane finansowe dotyczące projektu. Ważne, aby rozumiał ogół prac wykonywanych w danym projekcie. Pozwoli mu to na umiejętne prowadzenie dyskusji, zadawanie właściwych pytań i szukanie rozwiązań dla pojawiających się problemów<sup>7</sup>.

Kierownik zespołu projektowego powinien uczestniczyć wcześniej jako członek zespołów projektowych w wielu różnych projektach, następnie może on pełnić (formalnie lub nie) funkcję asystenta kierownika projektu, dopiero po przejściu tej drogi powinien zostać kierownikiem. Co więcej, poznanie pracy w projekcie z perspektywy różnych stanowisk pozwoli takiemu kierownikowi lepiej rozumieć później zespół, którym zarządza, definiować problemy i proponować optymalne rozwiązania. Należy pamiętać, że nie każdy projekt jest odpowiedni, by kierowała nim osoba z niewielkim doświadczeniem<sup>8</sup>. Również ważne jest doświadczenie kierownika w kierowaniu ludźmi z uwagi na to, że członkowie zespołu projektowego są osobami kompetentnymi, samodzielnymi, co powoduje, że kierownik zespołu

---

<sup>5</sup> R. Vaupel, G. Schmolke, A. Krüger, *Customer-Focused Management by Projects*, MacMillan Publishers, Basingstoke 2000, s. 262, za: *Nowoczesne zarządzanie projektami*, red. M. Trocki, PWE, Warszawa 2012, s. 124.

<sup>6</sup> G.R. Heerkens, *Jak zarządzać projektami*, Wydawnictwo RM, Warszawa 2003, s. 7.

<sup>7</sup> D. Lock, *Podstawy zarządzania projektami*, PWE, Warszawa 2003, s. 64.

<sup>8</sup> J.M. Nicholas, H. Steyn, *Zarządzanie...*, op.cit., s. 745.

projektowego powinien być koordynatorem. Uwarunkowania realizacji projektu wymagają doświadczenia w obszarze merytorycznym, którego dotyczy projekt.

J.R. Meredith i S.J. Mantel zwracają uwagę na pewne obszary zdolności i umiejętności, które zespalają pożądane cechy oraz wspierają dążenie do realizacji zadania. Do obszarów tych zaliczają<sup>9</sup>:

- 1) wiarygodność techniczną i administracyjną,
- 2) identyfikację sytuacji problemowych, tzw. wyczucie polityczne,
- 3) przywództwo i style kierowania,
- 4) zdolność pracy w stresie.

Pierwszy obszar plasuje kierownika projektu w roli specjalisty posiadającego doświadczenie i szeroko pojmowaną wiedzę oraz cechy skutecznego menedżera.

„Wyczucie polityczne” przejawia się zdolnością uzyskania wsparcia ze strony kierownictwa organizacji, zdolnością dostrzegania sytuacji konfliktowych i szybkiego ich rozwiązywania, zdolnością do koncentrowania wysiłku uczestników projektu na dążeniu do wykonania przedsięwzięcia, niezależnie od własnych aspiracji, umiejętnością dostrzegania zagrożeń.

Kierownik jako lider działa z entuzjazmem, energią, odwagą, dojrzałością, wykorzystuje potencjał poszczególnych członków zespołu, motywuje, integruje. Jest skutecznym przywódcą, stosującym zasady etyki oraz różne style kierowania – w zależności od danej sytuacji.

Zdolność pracy w stresie jest przez autorów określana jako umiejętność podstawowa. Ponadto istotne jest nie tylko posiadanie wskazanych umiejętności, lecz także postrzeganie kierownika przez interesariuszy i uczestników projektu jako osoby posiadającej pożądane cechy i umiejętności.

Natomiast R. Archibald stworzył katalog ważnych cech osobowych kierownika projektu, do których zaliczył<sup>10</sup>:

- elastyczność i zdolności adaptacyjne,
- inicjatywę i zdolności przywódcze,
- pewność siebie, umiejętność przekonywania, płynność wypowiedzi,
- zdolność do efektywnej komunikacji i integrowania zespołów,
- umiejętność pogodzenia technicznych aspektów projektu z czynnikami typu: czas, koszty, ludzie,

---

<sup>9</sup> Zob.: J.R. Meredith, S.J. Mantel, *Project Management*, John Wiley & Sons, New York 2012, s. 107, za: M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003.

<sup>10</sup> Zob.: R. Archibald, *Managing High-Technology Programs*, John Wiley & Sons, New York 1976, s. 55, za: J.M. Nicholas, H. Steyn, *Zarządzanie...*, op.cit., s. 741.

- dobrą organizację i dyscyplinę,
- wiedzę i wykształcenie, raczej ogólne niż specjalistyczne,
- zdolność do przeznaczania większości czasu pracy na planowanie i kontrolę,
- umiejętność rozpoznawania problemów i podejmowania decyzji,
- zdolność do poświęcania dużych nakładów czasu i pracy na realizację projektu oraz do zarządzania czasem.

Ponadto autor stoi na stanowisku, że kierownik projektu winien posiadać wysokie umiejętności behawioralne i interpersonalne. Na pierwszym planie powinny się znaleźć umiejętności aktywnego słuchania i komunikacji. Wiążą się z nimi dodatkowe umiejętności, takie jak: zadawanie pytań kardynalnych, pozostawienie rozmówcy czasu na pełną wypowiedź, analizowanie odpowiedzi rozmówcy i sprawdzenie jej poprawności, ocena emocji rozmówcy.

A. Musiał-Urbańczyk wskazuje następujące pożądane u kierownika projektu cechy: umiejętność motywowania członków zespołu, umiejętność budowania zespołu, umiejętność pracy zespołowej, lojalność, elastyczność<sup>11</sup>. Cechy te skoncentrowane są wokół pracy zespołowej i dotyczą przede wszystkim relacji pomiędzy kierownikiem projektu a członkami zespołu. Równie ważne z punktu widzenia zarządzania projektem są cechy osobowościowe, które wiążą się z wypełnianiem przez kierownika projektu roli interpersonalnej czy informacyjnej. Z tego punktu widzenia ważne są takie cechy, jak: asertywność, kreatywność, przedsiębiorczość, gotowość ponoszenia nieuniknionego ryzyka oraz umiejętność radzenia sobie z sytuacjami stresującymi i zdolność do rozładowywania napięć w zespole projektowym<sup>12</sup>.

Analiza opisanych kompetencji kierownika projektu według różnych autorów potwierdza, że kompetentny kierownik projektu musi posiadać wiedzę, doświadczenie, umiejętności oraz odpowiednie cechy osobowościowe, pozwalające na realizację podstawowych procesów zarządzania projektami, tj. planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania.

---

<sup>11</sup> A. Musiał-Urbańczyk, *Kompetencje kierownika projektu i możliwości ich kształtowania*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010, s. 94–95.

<sup>12</sup> P. Wachowiak, S. Gregorczyk, B. Grucza, K. Ogonek, *Kierowanie zespołem projektowym*, Difin, Warszawa 2004, s. 30.

### 3. Metodyka badań oraz charakterystyka respondentów

Przystępując do badań nad poziomem kompetencji kierowników zespołu projektowego, autorzy przyjęli podejście negatywnego postrzegania badanego zjawiska. Jako cel badania postawiono identyfikację luki kompetencyjnej kierowników zespołów projektowych i ocenę poziomu realizowanych funkcji kierowniczych. Badanie zostało zrealizowane przez zespół pracowników Instytutu Zarządzania Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie<sup>13</sup> w latach 2016–2017.

Zastosowanym narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety, który składał się z wprowadzenia, części głównej oraz metryczki. W części głównej kwestionariusza zapytano badanych o brakujące składowe kompetencji (wiedza, umiejętności, doświadczenie i cechy osobowościowe – respondenci mogli wskazać co najwyżej jedną odpowiedź), a następnie zidentyfikowano charakter luki w każdej składowej kompetencji (respondenci mogli wskazać co najwyżej dwie odpowiedzi). Podstawą wyodrębnienia obszarów wiedzy kierownika były kluczowe obszary wiedzy w obszarze badań i prac projektowych metodyki PMI: zarządzanie zakresem projektu, zarządzanie czasem projektu, zarządzanie kosztami projektu, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie ryzykiem w projekcie, zarządzanie jakością w projekcie, zarządzanie komunikacją w projekcie<sup>14</sup>. Wśród kluczowych umiejętności niezbędnych do pełnienia skutecznej funkcji kierownika zespołu projektowego wyróżniono za P. Wachowiakiem, S. Gregorczykiem, B. Gruczą oraz K. Ogonkiem umiejętności: podejmowania decyzji, komunikowania się z zespołem, motywowania członków zespołu, rozwiązywania konfliktów w zespole, diagnozowania problemów, rozwiązywania problemów, radzenia sobie w sytuacjach stresowych<sup>15</sup>. Podstawą wyodrębnienia badanych cech osobowości było podejście P. Wachowiaka, koncentrujące się na takich cechach, jak: asertywność, empatia, inteligencja emocjonalna, sympatia, konsekwencja w działaniu, kreatywność, lojalność wobec członków zespołu projektowego<sup>16</sup>. Badając doświadczenie kierowników zespołu projektowego, skoncentrowano się na trzech obszarach doświadczenia: w kierowaniu ludźmi, w realizacji projektów, w obszarze merytorycznym, którego dotyczył projekt.

<sup>13</sup> W skład zespołu wchodził: dr hab., prof. SGH Piotr Wachowiak i dr Sylwester Gregorczyk.

<sup>14</sup> *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, fifth ed., PMI, 2013.

<sup>15</sup> P. Wachowiak, S. Gregorczyk, B. Grucza, K. Ogoniek, *Kierowanie...*, op.cit., Difin, Warszawa 2004.

<sup>16</sup> P. Wachowiak, *Profesjonalny menedżer. Umiejętność pełnienia ról kierowniczych*, Difin, Warszawa 2002.



Respondentami byli słuchacze studiów podyplomowych organizowanych przez Katedrę Zarządzania Projektami Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. W opisywanym badaniu udział wzięły 72 osoby. Respondentami w większości byli mężczyźni (66,6%), ze zróżnicowanym doświadczeniem projektowym (50% badanych pełniła już funkcję kierownika zespołu projektowego), w przedziale wiekowym 20–30 lat (50,0%). Szczegółową charakterystykę respondentów przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Charakterystyka respondentów

Kryterium		Udział (%)
Płeć	Kobiety	33,4
	Mężczyźni	66,6
Wiek	20–30 lat	50,0
	31–40 lat	38,9
	41–50 lat	11,1
	powyżej 50	0,0
Doświadczenie w realizacji projektów	1–4 projektów	40,2
	5–8 projektów	34,7
	9–12 projektów	6,9
	powyżej 12 projektów	18,2
Pełniona funkcja kierownika zespołu projektowego	Tak	50,0
	Nie	50,0

Źródło: opracowanie własne.

## 4. Brakujące kompetencje kierowników zespołów projektowych w opinii respondentów

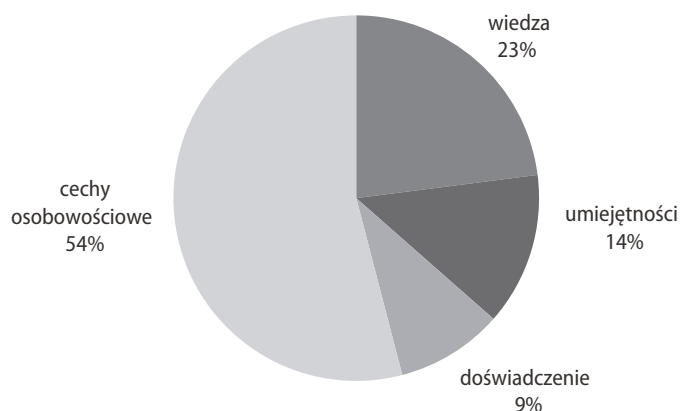
Wyniki przeprowadzonego badania pokazały, że odpowiednie cechy osobowościowe to kluczowa brakująca kompetencja u kierowników zespołów projektowych (rysunek 1).

Aż 54% respondentów wskazało właśnie tę brakującą składową kompetencji. Na drugim miejscu respondenci wskazali brak właściwej wiedzy projektowej (23%). Najmniejszą słabością kompetencyjną kierowników zespołów projektowych, zdaniem respondentów, był brak doświadczenia (tylko 9% wskazań).

Co ciekawe, rozkład odpowiedzi udzielonych przez respondentów pełniących funkcję kierownika zespołu projektowego i niebędących kierownikami nieznacznie

się różni (tabela 2). Wprawdzie osoby z doświadczeniem kierowniczym jako główną brakującą składową kompetencji wskazują odpowiednią postawę kierownika zespołu projektowego (48,5% odpowiedzi grupy kierowników), to równie wysoko wykazują brak niezbędnej wiedzy projektowej (31,4%). Osoby bez doświadczenia kierowniczego wskazują głównie na brak u kierowników zespołu projektowego odpowiednich cech osobowościowych (62,8%), pozostałym składowym kompetencji przypisując niewielki odsetek luki kompetencyjnej.

Rysunek 1. Brakujące kompetencje u kierowników zespołów projektowych



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 2. Rozkład brakujących kompetencji u kierowników zespołów projektowych – spojrzenie respondentów z doświadczeniem kierowniczym *versus* respondenci bez doświadczenia kierowniczego (%)

Brakujące składowe kompetencji	Respondenci z doświadczeniem w roli kierownika zespołu projektowego	Respondenci bez doświadczenia w roli kierownika zespołu projektowego
Wiedza	31,4	17,1
Umiejętności	14,2	11,4
Doświadczenie	8,5	11,4
Cechy osobowościowe	48,5	62,8

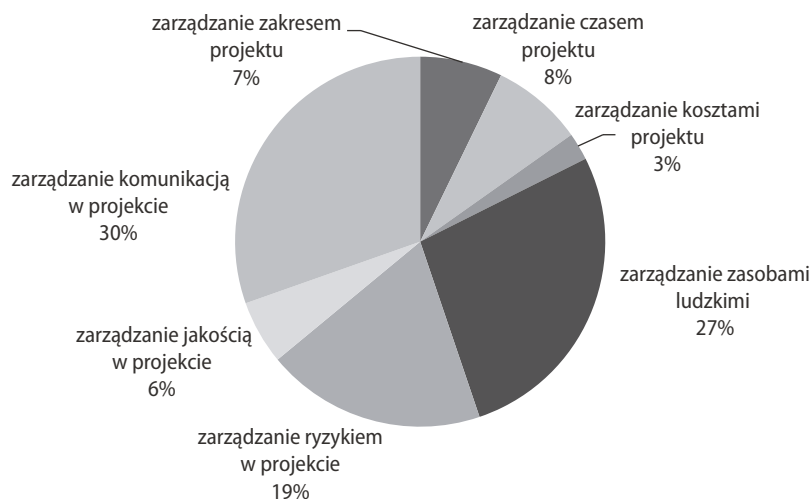
Źródło: opracowanie własne.

Z powyższego rozkładu odpowiedzi można sformułować wniosek, że członkowie zespołów projektowych bardziej cenią u kierowników właściwą postawę niż pozostałe

składowe kompetencji. Dodatkowo, w opinii osób bez doświadczenia kierowniczego, brak odpowiednich cech osobowościowych u kierowników zespołów projektowych jest kluczową słabością kierowników, przysłaniającą inne ich słabe strony.

Wśród najczęściej brakujących obszarów wiedzy projektowej u kierowników zespołów projektowych respondenci wskazali niedobory w wiedzy z zakresu zarządzania komunikacją w projekcie (30%), zarządzania zasobami ludzkimi (27%) oraz zarządzania ryzykiem w projekcie (19%). Najniższy odsetek wskazań dotyczył braków w wiedzy z zarządzania kosztami projektu (3%) oraz zarządzania jakością w projekcie (6%). Szczegółowy rozkład odpowiedzi, identyfikujący brakujące obszary wiedzy przedstawiono na rysunku 2.

Rysunek 2. Brakujące obszary wiedzy u kierowników zespołów projektowych

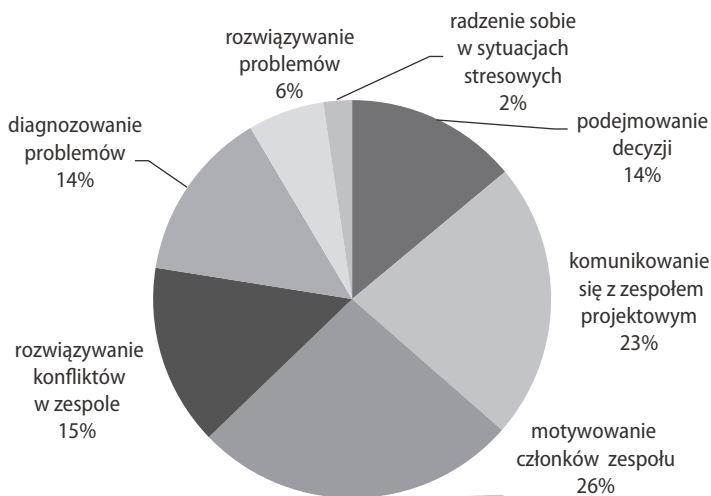


Źródło: opracowanie własne.

Uzyskane odpowiedzi ponownie potwierdzają niedobory kompetencji miękkich u kierowników zespołów projektowych. Tak zwana twarda wiedza projektowa (zarządzanie kosztami, jakością, czasem) jest opanowana przez kierowników (w mniejszym stopniu jest wskazywana jako brak). Natomiast wyraźnie brakuje wiedzy z zakresu skutecznej komunikacji i budowania właściwych relacji w zespole. Można zatem przypuszczać, że brak odpowiedniej postawy kierownika zespołu projektowego utrudnia mu zdobywanie niezbędnej wiedzy z obszarów relacji interpersonalnych (albo te kwestie są przez niego niezauważalne, albo wręcz uważa je za zbędne w pracy kierownika).

Brak wiedzy tzw. miękkiej przekłada się na luki w umiejętnościach kierownika, niezbędnych do utrzymywania dobrych relacji w zespole projektowym. Brak umiejętności motywowania (26%) oraz umiejętności komunikowania się (23%) to najczęściej wskazywane przez respondentów luki w umiejętnościach kierowników zespołów projektowych. Stosunkowo wysokim odsetkiem wskazań cechowały się również braki w umiejętnościach rozwiązywania konfliktów (15%), diagnozowania problemów (14%) i podejmowania decyzji (14%). Najmniejszym odsetkiem (2%) cechował się brak umiejętności radzenia sobie w sytuacjach stresowych (rysunek 3).

Rysunek 3. Brakujące umiejętności u kierowników zespołów projektowych



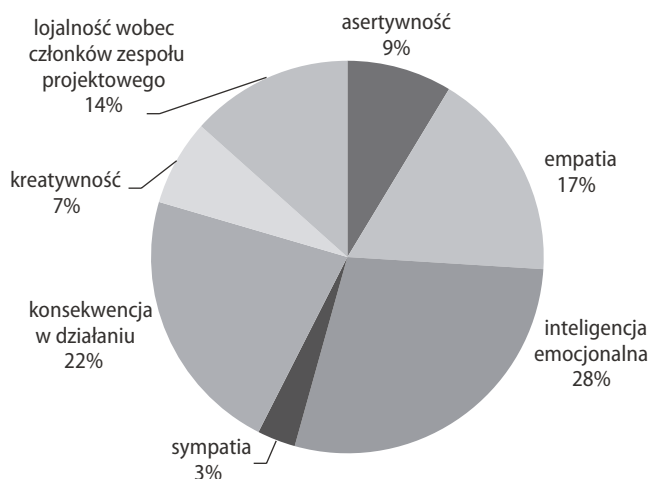
Źródło: opracowanie własne.

Szczegółowa analiza rozkładu brakujących cech osobowościowych u kierowników zespołów projektowych pokazuje, że praktycznie wszystkie badane zmienne należy traktować jako słabości kierowników. Najniższą częstość wskazań zanotowano w stosunku do sympatii (3%), kreatywności (7%) i asertywności (9%). W pozostałych przypadkach odsetek wskazań przekraczał 10%. Największą lukę osobowościową zanotowano w stosunku do inteligencji emocjonalnej (28%) i konsekwencji w działaniu (22%). Rozkład brakujących cech osobowościowych przedstawiono na rysunku 4.

Badani respondenci w przeważającej większości wskazali, że kierownikom zespołów projektowych brakuje doświadczenia w kierowaniu ludźmi (56%). Należy jednak

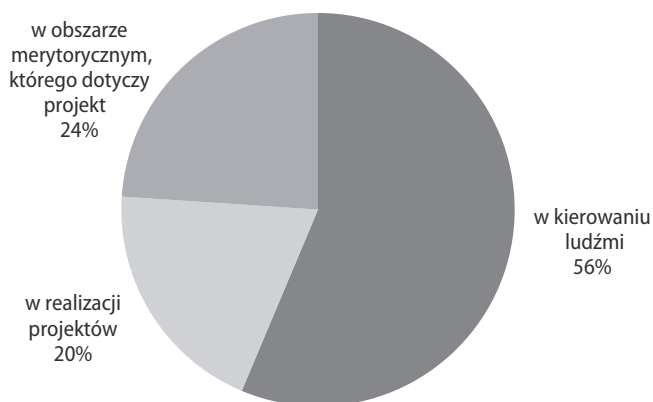
zaznaczyć, że braki w doświadczeniu merytorycznym (24%) i w realizacji projektów (20%) również zostały wyróżnione (rysunek 5).

Rysunek 4. Brakujące cechy osobowościowe u kierowników zespołów projektowych



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 5. Brakujące doświadczenie kierowników zespołów projektowych

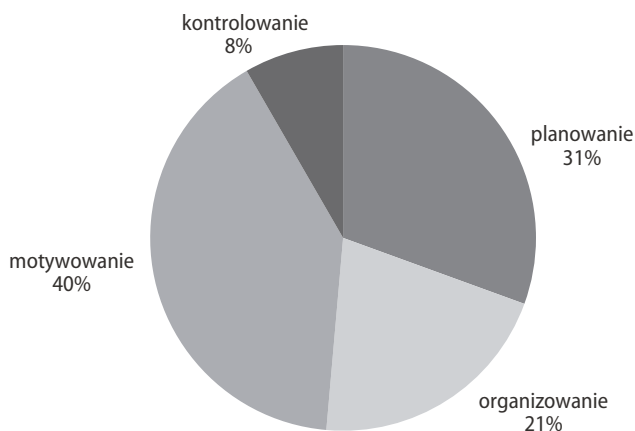


Źródło: opracowanie własne.

Wyróżnione przez respondentów kluczowe braki w wiedzy, umiejętnościach i cechach osobowościowych przekładają się na zidentyfikowane luki w realizacji funkcji kierowniczych (rysunek 6). Według badanych najslabiej realizowanymi

funkcjami kierowniczymi są motywowanie (40%) i planowanie (31%). Stosunkowo dobrze radzą sobie kierownicy z kontrolowaniem – tylko 8% respondentów wskazało tę funkcję kierowniczą jako najslabiej realizowaną. Zastanawiające jest, że stosunkowo dużo badanych (21%) wskazało nieudolność w organizowaniu jako istotną słabość kierowników zespołów projektowych. Trudno sobie wyobrazić kierownika zespołu projektowego, który nie jest dobrym organizatorem.

Rysunek 6. Rozkład najslabiej wykonywanej funkcji przez kierowników zespołów projektowych



Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione powyżej rozkłady pokazują dość znaczne braki kompetencyjne kierowników zespołów projektowych. Niską ocenę kompetencji kierowników zespołu projektowego potwierdza też uzyskana wartość punktowa. Respondenci zostali poproszeni o ogólną wycenę kompetencji swoich kierowników w skali pięciostopniowej (1 oznaczało bardzo słabo, a 5 bardzo dobrze oceniane kompetencje). Wartość średnia dla badanej grupy wyniosła 3,08, co nie jest zadowalającym wynikiem.

Interesujące jest, że osoby z doświadczeniem w kierowaniu zespołem projektowym były bardziej surowe i wyceniły poziom kompetencji swoich kolegów poniżej średniej (3,02). W pozostałych grupach respondentów nie zanotowano większych odchyleń (tabela 3).

**Tabela 3. Średnia ocena kompetencji kierowników zespołów projektowych w podziale na wybrane grupy respondentów**

Grupa respondentów	Średnia ocena kompetencji
Osoby z doświadczeniem w kierowaniu zespołem projektowym	3,02
Osoby bez doświadczenia w kierowaniu zespołem projektowym	3,14
Mężczyźni	3,11
Kobiety	3,07
Osoby w wieku 20–30 lat	3,11
Osoby w wieku 31–40 lat	3,10

Źródło: opracowanie własne.

## 5. Podsumowanie

Z przeprowadzonych badań wynika, że ocena kompetencji kierowników zespołów projektowych w polskich przedsiębiorstwach jest niezadawalająca. We wszystkich składowych kompetencji występują braki kompetencyjne. Najgorzej zostały ocenione kompetencje dotyczące odpowiednich cech osobowych kierownika zespołu projektowego. Jeśli chodzi o wiedzę, jaką powinien posiadać kierownik zespołu projektowego, najsłabiej została oceniona wiedza z zakresu zarządzania komunikacją. Motywowanie jest umiejętnością, której w największym stopniu brakuje kierownikom. Cechą osobowościową, która została najgorzej oceniona, jest inteligencja emocjonalna. Kierownicy zespołów projektowych wykazują się małym doświadczeniem w kierowaniu ludźmi. Z przeprowadzonej analizy wynika, że kierownikom zespołów projektowych przede wszystkim brakuje tak zwanych kompetencji miękkich, które pozwalają na przetwarzanie wiedzy w praktyczne działanie, prowadzące do pożądaných wyników. Powyższe braki kompetencyjne powodują, że kierownicy zespołów projektowych mają największe kłopoty z wykonywaniem funkcji motywowania. Zbyt niskie kompetencje kierowników zespołów projektowych mogą być przyczyną porażek w projektach. Należy zwracać większą uwagę na dobór kierowników zespołów projektowych z odpowiednimi kompetencjami, które pozwolą na zrealizowanie projektu z sukcesem.

## Bibliografia

1. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*, fifth ed., PMI, 2013.
2. Archibald R., *Managing High-Technology Programs*, John Wiley & Sons, New York 1976.
3. Heerkens G.R., *Jak zarządzać projektami*, Wydawnictwo RM, Warszawa 2003.
4. Lock D., *Podstawy zarządzania projektami*, PWE, Warszawa 2003.
5. Meredith J.R., Mantel S.J., *Project Management*, John Wiley & Sons, New York 2012.
6. Moczyłowska J., *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi a motywowanie pracowników*, Difin, Warszawa 2008.
7. Musiał-Urbańczyk A., *Kompetencje kierownika projektu i możliwości ich kształtowania*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.
8. Nicholas J.H., Steyn H., *Zarządzanie projektami. Zastosowanie w biznesie, inżynierii i nowoczesnych technologiach*, Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
9. *Nowoczesne zarządzanie projektami*, red. M. Trocki, PWE, Warszawa 2012.
10. *Polityka zarządzania kompetencjami pracowników*, red. Ł. Sienkiewicz, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2013.
11. Rostkowski T., *Zarządzanie kompetencjami w UE*, w: *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004.
12. *Standardy europejskie w zarządzaniu zasobami ludzkimi*, red. M. Juchnowicz, Poltext, Warszawa 2004.
13. Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003.
14. Vaupel R., Schmolke G., Krüger A., *Customer-Focused Management by Projects*, MacMillan Publishers, Basingstoke 2000.
15. Wachowiak P., *Profesjonalny menedżer. Umiejętność pełnienia ról kierowniczych*, Difin, Warszawa 2002.
16. Wachowiak P., Gregorczyk S., Grucza B., Ogonek K., *Kierowanie zespołem projektowym*, Difin, Warszawa 2004.



---

## Competencies of Project Team Managers

---

### Summary

The article presents the results of the authors' own research on the competencies of managers of project teams operating in business companies in Poland. The focus is on the competencies connected with the knowledge, skills, experience and personal traits which an effective project team manager should possess. The area of interest of the authors also includes the competency deficiencies in these components of competency. The conducted research indicates that project team managers do not possess appropriate competencies which facilitate the implementation of projects. There are competency deficiencies in all components of competency. Managers are primarily short of the so-called soft competencies.

**Keywords:** project team management, project team manager, competencies of project team manager

---

