

Katarzyna Marek-Kołodziej

Politechnika Opolska

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5863-6031>

Wpływ kompetencji kierownika projektu na jego sukces w polskich przedsiębiorstwach

Streszczenie

Kluczowym czynnikiem sukcesu projektu są kompetencje kierownika, gdyż od jego wiedzy, umiejętności i doświadczenia zależy w dużej mierze skuteczne i efektywne realizowanie działań projektowych. W literaturze jest dostępnych wiele badań na temat czynników sukcesu i porażki projektu. Jednocześnie stowarzyszenia zajmujące się zarządzaniem projektami, takie jak: Project Management Institute (PMI) czy International Project Management Association (IPMA), opracowały ramowe wytyczne kompetencji kierownika projektu, które umożliwiają ocenę jego wiedzy i umiejętności. Brakuje jednak badań dotyczących wpływu poszczególnych kompetencji na sukces projektu, szczególnie w polskich przedsiębiorstwach. W związku z tym w artykule przedstawiono wyniki badań ankietowych, które zostały przeprowadzone w celu ustalenia, jaki jest wpływ kompetencji kierownika projektu na sukces projektu w polskich przedsiębiorstwach. Badania zrealizowano w formie ankiety internetowej. Ich wyniki wskazują, że kompetencje behawioralne są najistotniejsze według respondentów w kontekście sukcesu projektu.

Słowa kluczowe: czynniki porażki projektu, czynniki sukcesu projektu, kompetencje kierownika projektu, zarządzanie projektami

Kody klasyfikacji JEL: J240, M50

1. Wprowadzenie

Kluczowym aspektem powodzenia projektu są zasoby ludzkie. Od ich zaangażowania w prace projektowe zależy w dużej mierze jego skuteczność. Kapitał ludzki występuje ponadto we wszystkich domenach (obszarach problemowych) ładu projektowego. Ład projektowy, jak wskazują Trocki i Juchniewicz [2022a, s. 60], jest spójnym i kompleksowym zbiorem zasad, procesów, decyzji, metod i rozwiązań organizacyjnych stosowanych w ramach działalności projektowej organizacji, wiążącym ją z jej celami. W ładzie projektowym wyróżniamy następujące domeny [Trocki, Juchniewicz, 2022b, s. 15]: strategiczną, metodyczną, organizacyjną i personalną. Domena strategiczna (inaczej ład strategiczny) jest związana z zapewnieniem zgodności działań realizowanych w projekcie ze strategią organizacji. Z kolei domena metodyczna (ład metodyczny) obejmuje czynności doboru skutecznego i efektywnego wsparcia metodycznego w zarządzaniu projektem, programem lub portfelem. Domena organizacyjna (ład organizacyjny) jest natomiast oparta na skutecznym i efektywnym współdziałaniu dwóch organizacji, czasowej organizacji projektowej i organizacji macierzystej [Trocki, 2023, s. 131]. Ostatnia z domen, personalna (ład personalny) dotyczy zapewnienia kompetencji niezbędnych do skutecznego i efektywnego zarządzania projektami [Trocki, Juchniewicz, 2022a, s. 69].

W celu stworzenia ładu projektowego niezbędne jest posiadanie wykwalifikowanych pracowników, a w szczególności kierownika projektu, który przez zastosowanie spójnych i kompleksowych zasad, metod, technik i narzędzi wpłynie na skuteczne realizowanie działalności projektowej. Fakt ten potwierdzają badania The Standish Group, z których wynika, że aż 12% sukcesu projektu zależy właśnie od wiedzy i umiejętności kierownika projektu [Johnson, 2018]. Tak duże znaczenie tego czynnika zadecydowało o przeprowadzeniu badań mających na celu ustalenie, jaki jest wpływ kompetencji kierownika projektu na sukces projektu w polskich przedsiębiorstwach. W celu rozpoznania problemu badawczego przeprowadzono analizę literaturową dotyczącą czynników sukcesu i porażki projektu oraz modeli kompetencji kierownika projektu, a następnie przeprowadzono badania ankietowe.

2. Analiza literaturowa

Prowadząc analizę literatury pod kątem zdefiniowanego problemu badawczego, w pierwszej kolejności rozpoznano czynniki sukcesu projektu. Jak wynika z badań zrealizowanych na przełomie ćwierć wieku, sukces projektu zależy od wielu czynników. W latach 60. i 80. sukces projektu mierzono kosztem, czasem i zakresem, składającymi się na tzw. żelazny trójkąt zarządzania projektami [Atkinson, 1999, s. 337]. Z biegiem czasu pojawiły się nowe czynniki sukcesu projektu, takie jak: satysfakcja kluczowych interesariuszy, w tym zespołu projektowego i sponsorów [Jugdev, Müller, 2005, s. 11; Shenhar, Levy, Dvir, Maltz, 2001, s. 712; Serrador, Turner, 2014, s. 80; Turner, Zolina, 2012, s. 91; Young, Poon, 2013, s. 944],

kompetencje zespołu projektowego, osiągnięcie celów strategicznych, odpowiednia komunikacja [Cserhádi, Szabó, 2014, s. 619; PMI, 2013, s. 35], stosowanie metodologii, metod i technik wspierających zarządzanie projektami czy też zarządzanie ryzykiem, optymalizacja i wyraźnie zdefiniowany cel biznesowy [Hass, 2010; Müller, Turner, 2007a, s. 302; Johnson, Mulder, 2015, s. 11; Sebestyén, 2017, s. 712; Martens, Machado, Martens, Oliveira e Silva, de Freitas, 2018, s. 259]. Ponadto na sukces realizacji projektu mają wpływ [Kozuch, Sienkiewicz-Małyjurek, 2013, s. 109]: czynniki organizacyjne, środowisko projektowe oraz relacje między interesariuszami projektu. Rozważając czynniki organizacyjne, należy zwrócić uwagę na aspekty dotyczące: właściwego określenia zakresu i lokalizacji projektu, jasno ustalonego celu projektu, dekompozycji faz projektu, przydziału zasobów do zadań, realnego szacowania czasu i budżetu projektu, systemu komunikacji oraz doboru odpowiedniej technologii. Czynniki te zależą w dużej mierze od kompetencji i umiejętności wykorzystania metod i technik zarządzania projektami.

Krytyczne czynniki sukcesu różnią się w zależności od branży, w której są realizowane projekty [Spalek, 2014, s. 4831; Urbański, Haque, Oino, 2019, s. 26]. Można jednak zidentyfikować uniwersalny zbiór tego typu elementów, wspólny dla wszystkich branż, na który składają się:

- jasno ustalony cel projektu,
- kompetencje kierownika projektu,
- kompetencje pozostałych członków zespołu projektowego,
- wysoki autorytet kierownika projektu,
- poparcie zarządu dla projektu,
- optymalizacja projektu,
- zastosowanie odpowiedniego podejścia do zarządzania projektami,
- odpowiedni system komunikacji,
- motywacja członków zespołu projektowego,
- metody, techniki i narzędzia wykorzystywane w zarządzaniu projektami,
- technologia i infrastruktura wykorzystywana w projekcie,
- zaangażowanie klienta podczas planowania i realizacji projektu.

Przedmiotem badań wielu naukowców są również czynniki warunkujące porażkę projektu. Clarke [1999, s. 141] wskazuje, że za porażkę projektu odpowiadają w szczególności: brak standaryzacji procesów projektowych, realizowanie większej liczby zadań niż wymaga tego zakres projektu, brak motywacji pracowników do pracy oraz różnice kulturowe. Yeo [2002, s. 243] wskazuje, że na porażkę projektu mają wpływ następujące grupy czynników: organizacyjne, techniczne, ludzkie i polityczne oraz zachodzące między nimi interakcje. Cicmil [1997] podkreśla natomiast, że na niepowodzenie projektu duży wpływ ma odbiorca projektowanego produktu, czyli klient. Attarzadeh oraz Ow [2008, s. 236] wskazują na znaczenie trzech grup czynników porażki projektu: planowania i szacowania, wdrażania oraz ludzi. Czynnikiem niepowodzenia projektów jest wiele i w zależności od rodzaju projektu

mogą się one między sobą różnić. Najczęściej porażka projektu wynika jednak z następujących przesłanek:

- członkowie zespołu są źle dobrani do realizacji projektu,
- złe zarządzanie projektem przez kierownika,
- źle oszacowany czas projektu,
- brak motywacji członków zespołu projektowego,
- źle zdefiniowane cele projektu,
- brak zarządzania zmianą,
- częste zmiany kierownika projektu,
- zwlekanie z analizą zadań,
- niepoprawne szacowanie zapotrzebowania na zasoby,
- brak zaangażowania i wsparcia ze strony kierownictwa firmy,
- brak zainteresowania ze strony interesariuszy projektu,
- brak zastosowania metodyki zarządzania projektami,
- kierownik projektu z małym doświadczeniem.

Powyższa analiza wskazuje, że wiele czynników sukcesu i porażki projektu zależy od kierownika projektu. Zgodnie z tym podejściem w badaniu dotyczącym wpływu kompetencji kierownika projektu na sukces projektu w polskich przedsiębiorstwach uwzględniono wymienione wyżej w punktach czynniki sukcesu i niepowodzenia projektu.

W związku z tym, że kompetencje kierownika projektu są krytycznym czynnikiem sukcesu projektu, w dalszej części analizy skupiono się na ustaleniu zestawu kompetencji kierowników, które mogą mieć największy wpływ na sukces projektu.

Kierownik projektu jest najważniejszą osobą w zespole projektowym i pełni funkcję lidera projektu, odpowiadając przede wszystkim za [Zeihner, 2015]:

- dobór i wdrożenie osób do zespołu projektowego,
- planowanie projektu,
- opracowanie harmonogramu oraz budżetu projektu,
- przydzielanie zasobów do zadań,
- prowadzenie dyskusji operacyjnych oraz negocjacji z kierownictwem wyższego szczebla,
- monitorowanie postępu w projekcie,
- rozwiązywanie problemów technicznych oraz konfliktów w zespole projektowym.

Kierownik projektu, w celu skutecznego i efektywnego realizowania swoich zadań, musi posiadać odpowiednie kompetencje. Filipowicz [2019, s. 44] definiuje kompetencje jako dyspozycje w zakresie wiedzy, postaw i umiejętności, które umożliwiają realizowanie zadań zawodowych na odpowiednim poziomie. Z kolei PMI opisuje kompetencje kierownika projektu jako powiązanie wiedzy, postaw, umiejętności i innych cech osobowych, które wpływają na skuteczność i efektywność zarządzania projektem. Mogą być one mierzone na podstawie przyjętych standardów oraz podnoszone i rozwijane poprzez szkolenia i warsztaty [PMI 2017, s. 9; PMI 2018a, s. 366; Cartwright, Yinger, 2007]. Stowarzyszenie International Project Management Association (IPMA) definiuje natomiast kompetencje kierownika projek-

tu jako zastosowanie wiedzy, umiejętności i zdolności w celu osiągnięcia rezultatu projektu [IPMA, 2015, s. 15].

W związku z tym, że kierownik projektu musi posiadać wszechstronne kompetencje w zakresie zarządzania projektami, ważna jest możliwość oceny, czy osoba prowadząca projekt faktycznie je posiada i na jakim poziomie. W tym celu wykorzystywane są modele kompetencji kierowników projektu. Modele te są najczęściej opracowywane przez stowarzyszenia specjalizujące się w zarządzaniu projektami (IPMA, PMI), oferujące jednocześnie możliwość uzyskania certyfikatu potwierdzającego posiadane przez kierownika projektu kompetencje. Najpopularniejszymi modelami kompetencji kierownika projektu są PMCD (ang. *project manager competency development*) opracowane przez PMI oraz wytyczne ICB (ang. *individual competence baseline*) zalecane przez IPMA.

Ramowe wytyczne PMI uwzględniają trzy obszary kompetencji kierownika projektu, dotyczące kolejno: 1) wiedzy z zakresu technicznego zarządzania projektami (ang. *technical project management*), 2) przywództwa (ang. *leadership*) oraz 3) zarządzania strategicznego i biznesowego (ang. *strategic and business management*) [PMI, 2018a, s. 97]. Obszary te tworzą tzw. trójkąt talentów (ang. *talent triangle*). W ramowych wytycznych PMI w każdym obszarze wyróżniamy kompetencje, które powinien posiadać kierownik projektu. W odniesieniu do technicznego zarządzania projektami są to m.in. zwinne praktyki, gromadzenie i zarządzanie danymi, metoda wartości wypracowanej, zarządzanie (projekt, program, portfolio), zarządzanie cyklem życia (projekt, program, portfolio, produkt) oraz wiele innych (tabela 1). Z kolei w zakresie przywództwa kierownik projektu powinien posiadać kompetencje odpowiadające za m.in. burzę mózgow, coaching i mentoring, zarządzanie konfliktem, inteligencję emocjonalną i inne (tabela 2). W obszarze zarządzania strategicznego i biznesowego kierownik projektu powinien wykazywać się natomiast kompetencjami wpisującymi się m.in. w zarządzanie i realizację korzyści, przedsiębiorczość, modele i struktury biznesowe czy analizę konkurencji (tabela 3).

Stowarzyszenie IPMA opracowało z kolei Wytyczne Kompetencji Indywidualnych, które podzielono na trzy domeny: zarządzanie projektami, zarządzanie programami oraz zarządzanie portfelami projektu. W zależności od tego, które kompetencje są potrzebne w przedsiębiorstwie, taki model kompetencji należy zastosować.

Model kompetencji IPMA obejmuje trzy grupy kompetencji: praktyczne, ludzkie i perspektyw. W zakresie kompetencji praktycznych IPMA wyróżnia trzynaście aspektów dotyczących wiedzy i umiejętności w zakresie technicznego planowania i realizacji projektu, do których zaliczono m.in. definiowanie projektu, wymagania, cele i korzyści, zakres działań itd. (tabela 1). Kolejna grupa kompetencji wskazuje, jakie umiejętności osobiste i społeczne powinien posiadać kierownik projektu, aby skutecznie realizować zadania. Wyróżnia się dziesięć kompetencji ludzkich, w tym m.in. autorefleksję i zarządzanie sobą, spójność wewnętrzną i rzetelność oraz inne (tabela 2). Trzecia grupa kompetencji dotyczy perspektywy projektu, czyli umiejętności współpracy z otoczeniem projektu. Należą do nich również przesłanki, które skłaniają ludzi oraz przedsiębiorstwa do inicjowania, planowania i realiza-

cji projektu [IPMA, 2015, s. 26]. W zakresie tych kompetencji wyróżnia się pięć elementów: strategię, nadzór zarządczy, struktury i procesy, zgodność, normy i przepisy, układ sił i interesów oraz kulturę i wartości.

W literaturze można odnaleźć wiele autorskich modeli kompetencji kierownika projektu. Jednym z nich jest model opracowany przez Association for Project Management (APM) *competence framework*. Obejmuje on 29 kompetencji, jakie powinien posiadać kierownik projektu, w podziale na cztery grupy [APM, 2023, s. 4]: orientacja na sukces, przygotowanie do zmian, ludzie i zachowanie oraz planowanie i zarządzanie wdrożeniem. Pierwsza grupa kompetencji dotyczy orientacji kierownika projektu na sukces realizowanego przedsięwzięcia, stąd wyróżnia się tu [APM, 2023, s. 6–13]: cykle życia, ustalenia dotyczące zarządzania, zrównoważony rozwój, zarządzanie finansami, uzasadnienie biznesowe oraz kształtowanie portfela. Kolejna grupa kompetencji odnosi się do umiejętności związanych z przygotowaniem i wprowadzaniem zmian w projekcie i obejmuje [APM, 2023, s. 15–25]: nabywanie, opinie, zapewnienie, rozwój zdolności, zarządzanie przejściami oraz zarządzanie korzyściami.

Do kolejnej grupy kompetencji kierownika projektu, dotyczących ludzi i ich zachowań, zalicza się [APM, 2023, s. 26–35]: zaangażowanie i komunikację z interesariuszami, kierownictwo, umiejętność rozwiązania konfliktów, przywództwo, zarządzanie zespołem, różnorodność i włączenie oraz etykę, zdolność i profesjonalizm. Ostatnia grupa kompetencji, jakie powinien posiadać kierownik projektu, to według APM umiejętności dotyczące planowania i zarządzania wdrożeniem. Wyróżnia się tu kompetencje dotyczące [APM, 2023, s. 37–54]: zarządzania wymaganiami, rozwoju rozwiązań, zarządzania jakością, zintegrowanego planowania, zarządzania harmonogramem, zarządzania zasobami, planowania wydajności zasobów, budżetowania i kontroli kosztów, zarządzania kontraktami, zarządzania ryzykiem i problemami oraz kontrolą zmian.

Tabela 1. Zestawienie kompetencji dotyczących praktycznych (technicznych) umiejętności kierownika projektu według instytucji i autorów

| Techniczne kompetencje według PMI | Praktyczne kompetencje według IPMA |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • zwinne praktyki • gromadzenie i zarządzanie danymi • metoda wartości wypracowanej • zarządzanie (projekt, program, portfolio) • zarządzanie cyklem życia (projekt, program, portfolio, produkt) • zarządzanie wydajnością (projekt, program, portfolio) • zarządzanie wymaganiami i identyfikowalność • zarządzanie ryzykiem • zarządzanie harmonogramem • zarządzanie zakresem (projekt, program, portfolio, produkt) • szacowanie czasu, budżetu i kosztów | <ul style="list-style-type: none"> • definiowanie projektu • wymagania, cele i korzyści • zakres • zarządzanie czasem w projekcie • organizacja projektu i komunikacja • jakość • finanse • zasoby • zamówienia • planowanie i kontrola • ryzyko • interesariusze • zmiany i transformacja |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: PMI [2018a, s. 98–99] oraz IPMA [2015, s. 101–145].

Tabela 2. Zestawienie kompetencji dotyczących ludzkich (behawioralnych) umiejętności kierownika projektu według instytucji i autorów

| Kompetencje przywódcze według PMI | Kompetencje ludzkie według IPMA |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • burza mózgów • coaching i mentoring • zarządzanie konfliktem • inteligencja emocjonalna • wpływanie • umiejętności interpersonalne • umiejętność słuchania • negocjacje • rozwiązywanie problemów • budowanie zespołu | <ul style="list-style-type: none"> • autorefleksja i zarządzanie sobą • spójność wewnętrzna i rzetelność • komunikacja interpersonalna • relacje i zaangażowanie • przywództwo • praca zespołowa • konflikty i kryzys • przedsiębiorczość i kreatywność • negocjacje • orientacja na wynik |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: PMI [2018a, s. 101–103] oraz IPMA [2015, s. 62–84].

Analizując, jaki zestaw kompetencji należy uwzględnić w badaniu, opracowano zestawienie wszystkich kompetencji kierownika projektu według ramowych wytycznych PMI i IPMA. Dodatkowo rozważono ramowe kompetencje APM.

Tabela 3. Zestawienie kompetencji dotyczących kontekstowych (biznesowych) umiejętności kierownika projektu według instytucji i autorów

| Kompetencje w zakresie zarządzania strategicznego i biznesowego według PMI | Kompetencje perspektywy (kontekstowe) według IPMA |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • zarządzanie i realizacja korzyści • przedsiębiorczość • modele i struktury biznesowe • analiza konkurencji • relacje z klientami i satysfakcja • znajomość branży i standardy • zgodność z przepisami i regulacjami • świadomość rynkowa i warunki • funkcje operacyjne (np. finanse, marketing) • planowanie strategiczne, analiza i dostosowanie | <ul style="list-style-type: none"> • strategia • nadzór zarządczy, struktury i procesy • zgodność, normy i przepisy • układy sił i interesów • kultura i wartości |

Źródło: opracowanie własne na podstawie: PMI [2018a, s. 99–101] oraz IPMA [2015, s. 40–59].

Z analizy literaturowej dotyczącej kompetencji kierownika projektu można wywnioskować, że opisane modele mają wspólne cechy, co pozwala wskazać najważniejsze kompetencje kierownika projektu. W związku z tym do badania wpływu kompetencji kierownika projektu na sukces przedsięwzięć realizowanych w polskich przedsiębiorstwach wytypowano trzy grupy kompetencji: techniczne (praktyczne), behawioralne (ludzkie) oraz kontekstowe (biznesowe, perspektywy). W tabeli 4 przedstawiono szczegółowe zestawienie kompetencji wziętych pod uwagę w ramach badania ankietowego.

Tabela 4. Zestaw kompetencji kierownika projektu poddanych badaniu ankietowemu

| Kompetencje techniczne (praktyczne) | Kompetencje behawioralne (ludzkie) | Kompetencje kontekstowe (biznesowe, perspektywy) |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • organizacja projektu • wymagania, cele i korzyści • planowanie i kontrola • zarządzanie finansami w projekcie • zarządzanie zasobami w projekcie • zarządzanie zakresem projektu • definiowanie projektu • zarządzanie jakością • zarządzanie ryzykiem • zarządzanie czasem w projekcie • zarządzanie integracją • zarządzanie zamówieniami • zarządzanie zmianą i transformacją • zarządzanie interesariuszami | <ul style="list-style-type: none"> • komunikacja interpersonalna • praca zespołowa • przedsiębiorczość i kreatywność • autorefleksja i zarządzanie sobą • profesjonalizm i etyka • orientacja na wynik • przywództwo • negocjacje • zarządzanie konfliktem | <ul style="list-style-type: none"> • zgodność, normy i przepisy • świadomość rynku i warunków otoczenia • znajomość branży • struktura organizacyjna • planowanie strategiczne • kultura i wartości • funkcje operacyjne • nadzór zarządczy |

Źródło: opracowanie własne.

3. Proces badawczy

Proces badawczy jest podejmowany w celu przeprowadzenia badania naukowego i obejmuje realizację kilku etapów. W większości przypadków [Apanowicz 2002, s. 38; Baran, 2021, s. 26; Lipiński, Szarucki, 2020, s. 110; Nowak, 2011, s. 46] etapy te są charakteryzowane podobnie, choć w poszczególnych ujęciach występują drobne różnice dotyczące ostatecznej liczby etapów w przebiegu procesu badawczego. W artykule przyjęto podejście zaproponowane przez Baran [2021, s. 26], która dzieli proces badawczy na trzy części: koncepcyjną, empiryczną oraz dedukcyjno-aplikacyjną. Pierwsza część obejmuje konceptualizację, eksplikację i operjonalizację, czyli określenie problemu badawczego wraz z jego uzasadnieniem i ustaleniem pytań badawczych, a także przełożenie opracowanej analizy literaturowej oraz problemu badawczego na konkretne decyzje o charakterze empirycznym, czyli wybór metod badawczych oraz obiektów badania. Ostatnią czynnością w ramach tego etapu jest przygotowanie narzędzi badawczych. Druga część procesu badawczego obejmuje realizację badań naukowych. W pierwszej kolejności przeprowadza się badanie pilotażowe, którego celem jest według Nowak [2011, s. 59] potwierdzenie przydatności metod i narzędzi badawczych wykorzystanych w danym środowisku oraz ocena zasadności doboru określonych metod badawczych. Badanie pilotażowe realizuje się z udziałem innych respondentów niż badanie zasadnicze. To z kolei przeprowadza się już na właściwej próbie jednostek, przy zachowaniu założeń przyjętych na etapie koncepcyjnym, umożliwiającą przegląd i stworzenie bazy danych uzyskanych w ramach badań. Trzecia wreszcie część procesu badawczego, dedukcyjno-aplikacyjna, to powrót do teorii, która stanowi podstawę realizacji badań naukowych. Działania podejmowane na tym etapie obejmują: analizę statystyczną, interpretację wyników, sformułowanie wniosków końcowych w odniesieniu do tezy badawczej oraz publikację wyników badań.

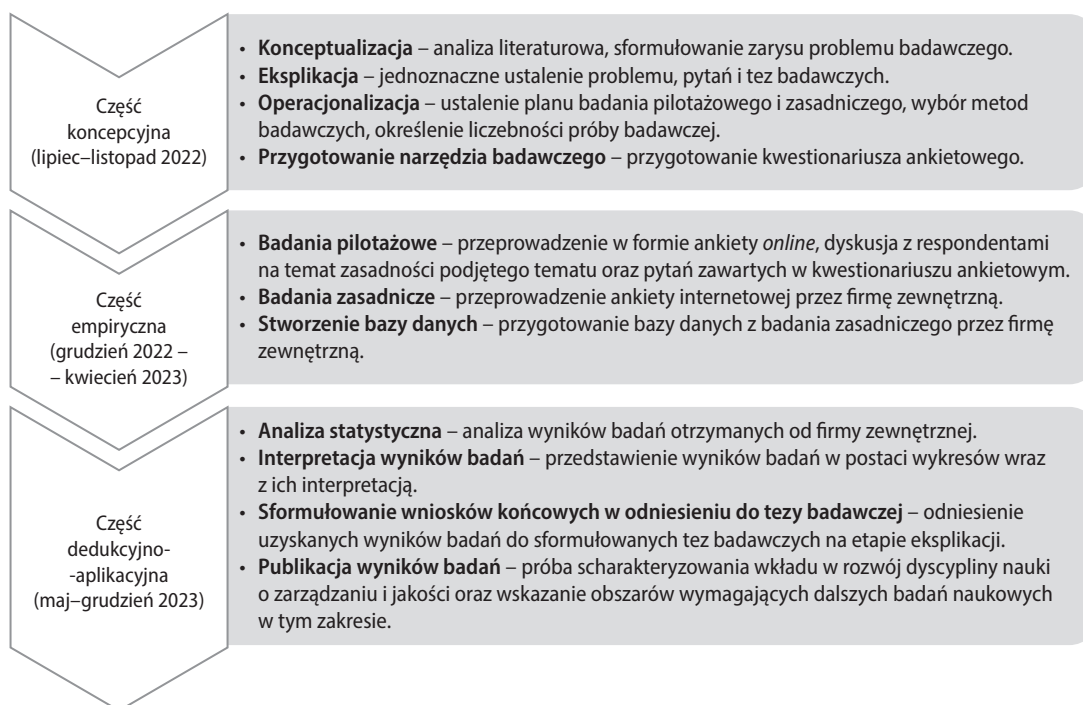
Na rysunku 1 przedstawiono schemat procesu badawczego realizowanego w latach 2022–2023, podzielonego na trzy główne części. Pierwsza z nich obejmowała przeprowadzenie analizy literaturowej, na podstawie której sformułowano problem badawczy, dotyczący wpływu kompetencji kierownika projektu na sukces projektów realizowanych w polskich przedsiębiorstwach.

W celu rozwiązania problemu badawczego sformułowano następujące pytania badawcze:

- 1) Jakie czynniki wpływają na sukces projektu w polskich przedsiębiorstwach?
- 2) Jakie czynniki wpływają na porażkę projektu w polskich przedsiębiorstwach?
- 3) Jakie certyfikaty w zakresie zarządzania projektem posiadają kierownicy projektów?
- 4) Czy certyfikaty posiadane przez kierownika projektu mają wpływ na sukces projektu?
- 5) Jakie kompetencje kierownika projektu najbardziej wpływają na sukces projektu?

Ponadto sformułowano dwie tezy badawcze, w myśl których: sukces projektu zależy w dużej mierze od kompetencji kierownika projektu oraz możliwe jest wskazanie kompetencji kierownika projektu, które mają największy wpływ na sukces projektu.

Rysunek 1. Badanie wpływu kompetencji kierownika projektu na sukces projektu



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Baran [2021, s. 26].

Następnie zaplanowano przeprowadzenie badań pilotażowych i zasadniczych. Badania pilotażowe zostały zrealizowane z udziałem związanych z realizacją projektu kierowników, asystentów, managerów, liderów itp. Do badania wytypowano 22 kierowników projektu, którzy pracują w różnych branżach i prowadzą różnorakie projekty. Zaplanowano przeprowadzenie

badania w formie ankiety *online* i dyskusji z respondentami. Czas trwania badania ustalono na jeden miesiąc. Kolejnym punktem w planie były badania zasadnicze, których realizację przewidziano w okresie styczeń–luty 2023 r. Miały one formę ankiety internetowej przeprowadzanej przez firmę zewnętrzną, realizującą tego typu usługi.

Pierwsza część procesu badawczego zakończyła się w listopadzie 2022 r. utworzeniem kwestionariusza ankietowego, który zawierał 30 pytań dotyczących:

- charakterystyki próby badawczej – dziesięć pytań (płeć, wiek, województwo, status zawodowy, wykształcenie, zakres obowiązków, branża, dochód netto, zajmowane stanowisko oraz staż pracy na tym stanowisku),
- realizowanych projektów – sześć pytań (rozmiar projektów, rodzaj projektów, liczba zrealizowanych projektów, sukces realizowanych projektu, częściowy sukces realizowanych projektów, porażka realizowanych projektów),
- wykształcenia i posiadanych certyfikatów w zakresie zarządzania projektami oraz stosowania odpowiednich podejść do zarządzania projektami – cztery pytania (posiadane wykształcenie i certyfikaty w zakresie zarządzania projektami, rodzaj podejścia do zarządzania projektami oraz zastosowanie odpowiedniej metodyki zarządzania projektami),
- wpływu posiadanych certyfikatów i kompetencji kierownika projektu na sukces projektu oraz czynników oddziałujących na sukces i porażkę projektu – siedem pytań (wpływ posiadanego certyfikatu, a także kompetencji behawioralnych, kontekstowych, praktycznych oraz zdefiniowanych czynników na sukces i porażkę projektu),
- przyszłych pożądaných kompetencji kierownika projektu – trzy pytania (pożądana w przyszłości grupa kompetencji kierownika projektu, grupa kompetencji kierownika projektu wymagająca rozwoju oraz potrzeba modyfikacji kształcenia kierowników projektu).

Część empiryczną procesu badawczego rozpoczęto w grudniu 2022 r. od przeprowadzenia badań pilotażowych. Badanie zostało podzielone na dwa etapy. Pierwszy z nich polegał na wypełnieniu kwestionariusza ankietowego *online* na platformie Survio, a drugi na przeprowadzeniu dyskusji na temat zasadności podjętego tematu oraz pytań zawartych w kwestionariuszu ankietowym. Głównym celem badania było potwierdzenie zasadności realizacji kolejnej części procesu badawczego, dotyczącej wpływu posiadanych kompetencji kierownika projektu na sukces realizowanego przedsięwzięcia. Na tym etapie opracowano precyzyjne narzędzie badawcze, które umożliwiło przeprowadzenie badania zasadniczego, z jednej strony pozwalającego na pozyskanie informacji niezbędnych do zweryfikowania tez badawczych, a z drugiej zawierającego pytania, które są zrozumiałe dla respondentów. Wyniki badania pilotażowego przedstawiono w kolejnym podrozdziale. Stworzone narzędzie badawcze zostało wykorzystane na potrzeby badania zasadniczego, zrealizowanego wśród 100 związanych z realizacją projektu kierowników, asystentów, managerów, liderów itp. Badanie zostało przeprowadzone przez firmę zewnętrzną, świadczącą tego typu usługi, i częściowo sfinansowane z grantu wewnętrznego Politechniki Opolskiej „Alfa”, który obejmuje dofinansowanie badań oraz publikacji młodej kadry naukowej do siedmiu lat po uzyskaniu stopnia doktora.

Trzecia część procesu badawczego trwała od maja do grudnia 2023 r. W tym czasie opracowano analizę statystyczną wyników wraz z wykresami oraz ich interpretacją. Następnie sformułowano wnioski z przeprowadzonych badań w odniesieniu do przyjętych na wstępie tez badawczych, a także rekomendacje dotyczące prowadzenia dalszych badań naukowych w tym zakresie.

4. Wyniki badań

Badania ankietowe przeprowadzone zostały wśród kierowników projektu, asystentów projektu, managerów projektu i liderów projektu w dwóch etapach. Pierwszy z nich polegał na przeprowadzeniu badania pilotażowego, a drugi na realizacji badania zasadniczego techniką CAWI (ang. *computer assisted web interview*).

4.1. Badania pilotażowe

Badanie pilotażowe obejmowało przeprowadzenie ankiety internetowej w formie *online* na platformie Survio, a następnie zrealizowanie wywiadów z respondentami na temat zasadności pojętego badania. W badaniu wzięło udział 22 kierowników projektów z różnych branż, w tym 13 mężczyzn i 9 kobiet. Średnia wieku uczestników badania wynosiła 37 lat, a ich wynagrodzenie miesięczne netto mieściło się w przedziale 4001–6000 PLN. Większość z nich posiadała wykształcenie wyższe II stopnia (67%) i była zatrudniona na stanowisku kierowniczym (około 72%) przez mniej niż 3 lata. Zaledwie co piąty respondent miał jednak wykształcenie w zakresie zarządzania projektami i posiadał certyfikat kierownika projektu (IPMA-C, IPMA-D, Prince2®Foundation). Przeważająca część uczestników badania (60%) realizowała małe projekty, dwa razy mniej osób było zaangażowane w średnie przedsięwzięcia (30%), a zaledwie 10% nadzorowało duże projekty. W ostatnich pięciu latach większość respondentów (ok. 65%) zrealizowała poniżej pięciu projektów, 25% zarządzało w tym czasie 5–10 projektami, a 10% miało na swoim koncie powyżej 10 projektów. W badaniu pilotażowym wzięła udział grupa reprezentacyjna, która spełniała przyjęte wymagania, dzięki czemu można było na podstawie jej wiedzy i doświadczenia zawodowego zweryfikować kwestionariusz ankietowy. Uczestnicy badań pilotażowych stwierdzili, że liczba pytań jest odpowiednia, przy czym niektóre z nich wymagały uzupełnienia wykazu dostępnych odpowiedzi o wariant typu „inne”. Ponadto respondenci wskazali na konieczność zmiany kolejności kilku pytań. Pozostała część kwestionariusza została oceniona dobrze. W opinii respondentów tego typu badanie jest istotne dla rozwoju dyscypliny, jaką jest nauka o zarządzaniu i jakości, a jego wyniki mogą przyczynić się do stworzenia odpowiedniej ścieżki kształcenia przyszłych kierowników projektu.

4.2. Badania zasadnicze

Badanie zasadnicze zostało przeprowadzone przez zewnętrzną firmę w okresie od grudnia 2022 r. do stycznia 2023 r. Wzięło w nim udział 100 respondentów należących do grupy związanych z realizacją projektu kierowników, asystentów, managerów i liderów, wśród których przeważały kobiety (59%). Wśród uczestników badania najliczniejszą grupę stanowiły osoby w wieku 25–45 lat – odpowiednio: 45% i 40%, najmniej liczną natomiast respondenci powyżej 55. roku życia (1%). Większość badanych pochodziła z województw mazowieckiego (28%) i podlaskiego (10%). Najmniejszy udział w badaniu mieli respondenci z województwa lubuskiego (1%). W badaniu uczestniczyły w szczególności osoby pracujące (90%), znikoma część ankietowanych zadeklarowała natomiast, że jednocześnie studiuje i pracuje (10%).

Zdecydowana większość uczestników badania posiadała wykształcenie wyższe II stopnia (62%). Zbliżony odsetek wskazań dotyczył wykształcenia średniego (14%) lub wyższego I stopnia (13%), z kolei co dziesiąty ankietowany miał wykształcenie wyższe III stopnia. Zaledwie 1% badanych posiadało wykształcenie zawodowe. Ponad 30% ankietowanych zajmowało stanowisko kierownika projektu, z kolei trzech na dziesięciu badanych było specjalistą ds. projektów (29%). Jedną piątą respondentów stanowili liderzy projektu (20%), a co siódmy badany był asystentem projektu (14%). Dyrektorami biura projektu było z kolei 3% osób biorących udział w badaniu. Niemal dwie piąte ankietowanych pracowało na zajmowanym stanowisku 3–5 lat (38%), w przypadku prawie 20% badanych staż pracy wynosił natomiast 5–10 lat. Najmniej respondentów mogło pochwalić się zaś ponad 10-letnim stażem pracy (12%). Ankietowani najczęściej deklaruowali, że pracują w następujących branżach: produkcja (13%), handel (12%), informacja i komunikacja (11%) usługi (10%), transport (7%) oraz budownictwo (7%). Ponadto respondenci wskazali następujące branże nieuwzględnione w kafeterii: IT ($n = 2$), NGO ($n = 2$), inżynieria ($n = 1$), marketing ($n = 1$), nauka ($n = 1$), zarządzanie zasobami przyrodniczymi ($n = 1$) oraz zarządzanie zasobami ludzkimi ($n = 1$).

Większość ankietowanych przyznała, że zarabia na rękę miesięcznie 4001–6000 PLN (34%) lub 6001–8000 PLN (32%). Najmniejszy odsetek wskazań uzyskały odpowiedzi dotyczące zarobków na poziomie 8001–10 000 (5%) oraz powyżej 10 000 PLN (5%).

Ponad 40% respondentów najczęściej realizowało projekty średniego rozmiaru (0,5–10 mln EUR – 45%) lub małe (do 0,5 mln EUR – 44%). W projektach dużych (powyżej 10 mln euro) uczestniczył najczęściej co dziewiąty badany. Natomiast na pytanie: „Jakie rodzaje projektu Pan/Pani realizuje?”, respondenci odpowiedzieli, że są to najczęściej projekty wewnętrzne (44%). Nieco ponad jedna trzecia badanych zadeklarowała, że realizuje projekty usługowe (34%), z kolei 28% respondentów wskazało na projekty innowacyjne. Co jedenasty ankietowany realizował natomiast projekty badawcze i/lub medyczne (9%). Niektórzy respondenci wskazali też na projekty innego rodzaju: HR ($n = 1$), lokalne, miejskie ($n = 1$) oraz marketingowe ($n = 1$). Niemal połowa badanych zrealizowała w ciągu ostatnich pięciu lat 5–10 projektów (46%), a 34% ankietowanych wdrożyło w tym czasie ponad 10 projektów. Poniżej pięciu projektów w ciągu ostatnich pięciu lat zrealizował co piąty uczestnik badania.

Na pytanie: „Czy posiada Pan/Pani wykształcenie w zakresie zarządzania projektami?”, co trzeci badany odpowiedział przecząco (33%). Z kolei szkolenie specjalistyczne w zakresie zarządzania projektami ukończyło 20% ankietowanych. Zaledwie 4% respondentów ukończyło studia o tej specjalności. Mniej niż połowa (40%) respondentów przyznała, że nie posiada żadnego z certyfikatów zarządzania projektami. Pozostała część uzyskała natomiast certyfikat PRINCE2® Foundation (15%), a 11% respondentów posługiwało certyfikatem IPMA-Student i/lub PMP (Project Management Professional). Niewiele mniejszy odsetek (8%) wskazał posiadanie certyfikatu IPMA-D Certified Project Management Associate.

Respondentów, którzy zadeklarowali, że posiadają certyfikat zarządzania projektami ($n = 60$), poproszono o ocenę, w jakim stopniu jego uzyskanie wpłynęło na sukces zrealizowanych przez nich projektów oraz na ich pracę zawodową. Blisko połowa badanych przyznała, że posiadany certyfikat w dużym stopniu wpłynął na sukces zrealizowanych projektów (45,0%), a ponad 36% respondentów oceniło ten wpływ jako przeciętny, 10% jako bardzo duży, a 3,3% badanych uznało, że posiadany certyfikat nie miał żadnego wpływu na sukces zrealizowanych przez nich projektów. Ponad połowa respondentów przyznała, że dzięki uzyskanym certyfikatом zdobyli awans w pracy (53,3%), z kolei 35% badanych otrzymało podwyżkę. Nieco mniejszy odsetek respondentów (33,3%) zadeklarował, że dzięki posiadanemu certyfikatowi mogą realizować ciekawe projekty. Z kolei 30% ankietowanych przyznało, że dzięki certyfikatом uporządkowali oni swoją wiedzę w zakresie zarządzania projektami.

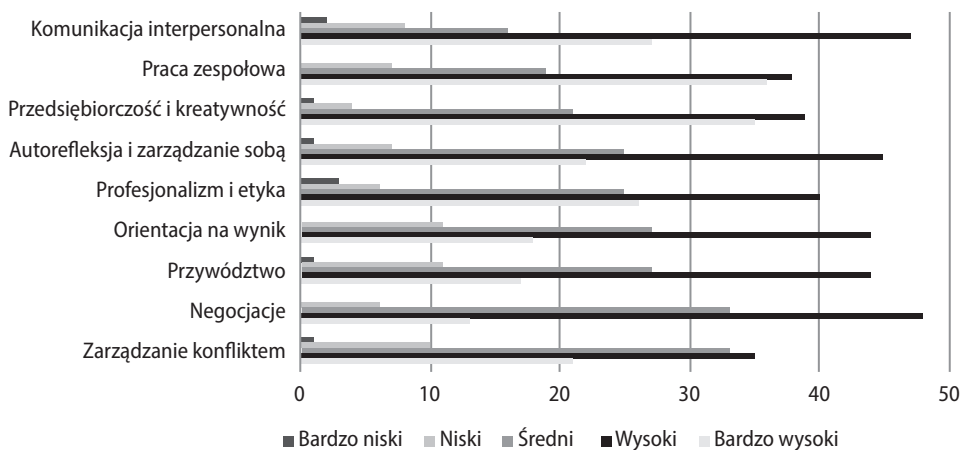
Kolejne pytania dotyczyły sukcesu i porażki projektów. Pierwsze pytanie w tym zakresie to: „Ile projektów zarządzanych przez Pana/Panią kończy się sukcesem?”. Co drugi ankietowany przyznał, że większość jego projektów kończy się sukcesem (49%), a co czwarty stwierdził, iż wszystkie jego projekty zakończyły się sukcesem (25%). Z kolei 13% respondentów wskazało, że połowa realizowanych przez nich projektów kończy się sukcesem. Niewielka część respondentów 8% zadeklarowała, że mniej niż połowa realizowanych projektów kończy się sukcesem, a 5% badanych przyznało, że żaden z ich projektów nie zakończył się sukcesem. W celu pozyskania szczegółowych informacji na temat sukcesu projektów respondentom zadano następujące pytanie: „Ile projektów zarządzanych przez Pana/Panią kończy się częściowym sukcesem?”. W tym przypadku 30% ankietowanych przyznało, że mniej niż połowa zarządzanych przez nich projektów kończy się częściowym sukcesem. Z kolei 26% badanych zadeklarowało, że większość ich projektów kończy się częściowym sukcesem. Jednocześnie 20% respondentów stwierdziło, że żaden z ich projektów nie zakończył się częściowym sukcesem, 25% badanych wskazało, że połowa realizowanych przez nich projektów kończy się częściowym sukcesem, a zaledwie 8% odpowiedziało, że wszystkie. Rozważając sukces projektu, respondentom zadano również pytanie dotyczące porażki realizowanych przez nich projektów. Większość badanych przyznała, że żaden z kierowanych przez nich projektów nie zakończył się porażką (46,0%), 32% wskazało, że mniej niż połowa, 11% przyznało, że połowa ich projektów skończyła się porażką, 7% odpowiedziało, że większość, a 4% respondentów zadeklarowało, że wszystkie ich projekty zakończyły się porażką.

Kolejne pytania dotyczyły podejścia wykorzystywanego w zarządzaniu projektami. Zdecydowana większość respondentów stosowała w swojej pracy hybrydowe podejście do zarządzania projektami (54,0%), 26% – podejście zwinne, a 9% kaskadowe. Ponad 10% ankietowanych wskazało, że nie stosuje żadnego podejścia do zarządzania projektami w swojej pracy. Respondenci deklarujący wykorzystanie metodyk (87%) do zarządzania projektami korzystali w większości przypadków z metodyki własnej (31%), metodyki *scrum* (20%) i/lub PRINCE2 (19%), standardu PRINCE2Agile (17%), metodyki *scrumban* (4%) oraz innych.

Kolejna grupa pytań dotyczyła oceny wpływu kompetencji kierownika projektu na sukces realizowanego przedsięwzięcia. Respondenci zostali poproszeni o ocenę wpływu kompetencji behawioralnych (ludzkich), kontekstowych (biznesowych, perspektywy) i technicznych (praktycznych) na sukces projektu w skali 1–5, gdzie poszczególne punkty określały poziom tego wpływu: 1 – bardzo niski, 2 – niski, 3 – średni, 4 – wysoki, 5 – bardzo wysoki.

Za najbardziej istotne umiejętności spośród kompetencji behawioralnych ankietowani uznali: komunikację interpersonalną, pracę zespołową oraz przedsiębiorczość i kreatywność – odpowiednio po 74% odpowiedzi określających ich wpływ jako „wysoki” i „bardzo wysoki”. Najmniej respondentów wskazało natomiast na istotność kompetencji w zakresie zarządzania konfliktem (56%). Wyniki dotyczące oceny poszczególnych kompetencji behawioralnych przedstawiono na rysunku 2.

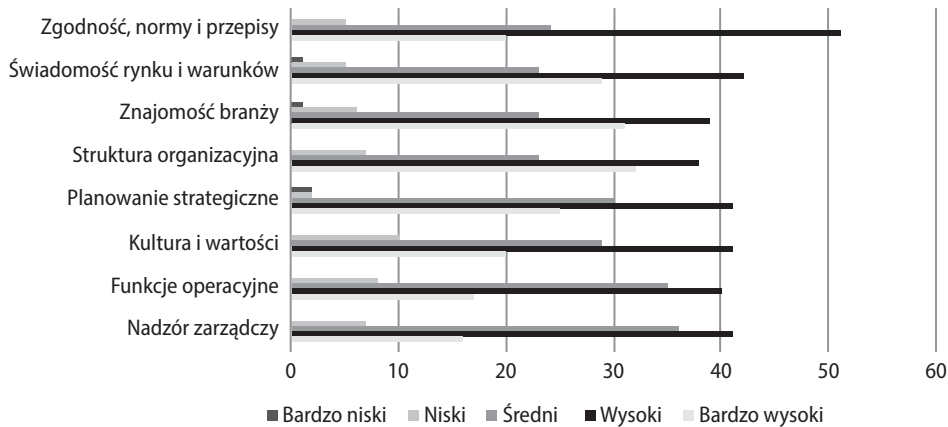
Rysunek 2. Wpływ kompetencji behawioralnych na sukces projektu w opinii respondentów (%)



Źródło: opracowanie własne.

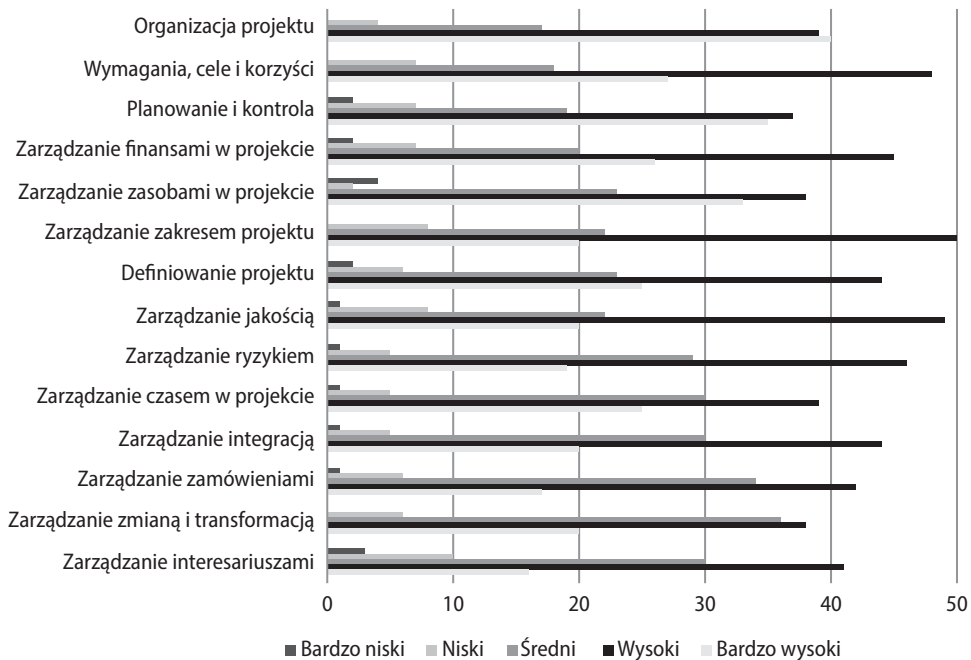
Ankietowani zostali poproszeni również o ocenę wpływu kompetencji kontekstowych na sukces projektu. Najwyższy odsetek pozytywnych odpowiedzi uzyskały: zgodność, normy i przepisy oraz świadomość rynku i warunków – odpowiednio po 71%. Niewiele mniejszy odsetek „wysokich” i „bardzo wysokich” ocen odnotowano w przypadku dwóch innych kompetencji: znajomość branży i struktura organizacyjna – odpowiednio po 70%. Szczegółowy rozkład odpowiedzi na to pytanie przedstawiono na rysunku 3.

Rysunek 3. Wpływ kompetencji kontekstowych na sukces projektu w opinii respondentów (%)



Źródło: opracowanie własne.

Rysunek 4. Wpływ kompetencji technicznych na sukces projektu w opinii respondentów (%)



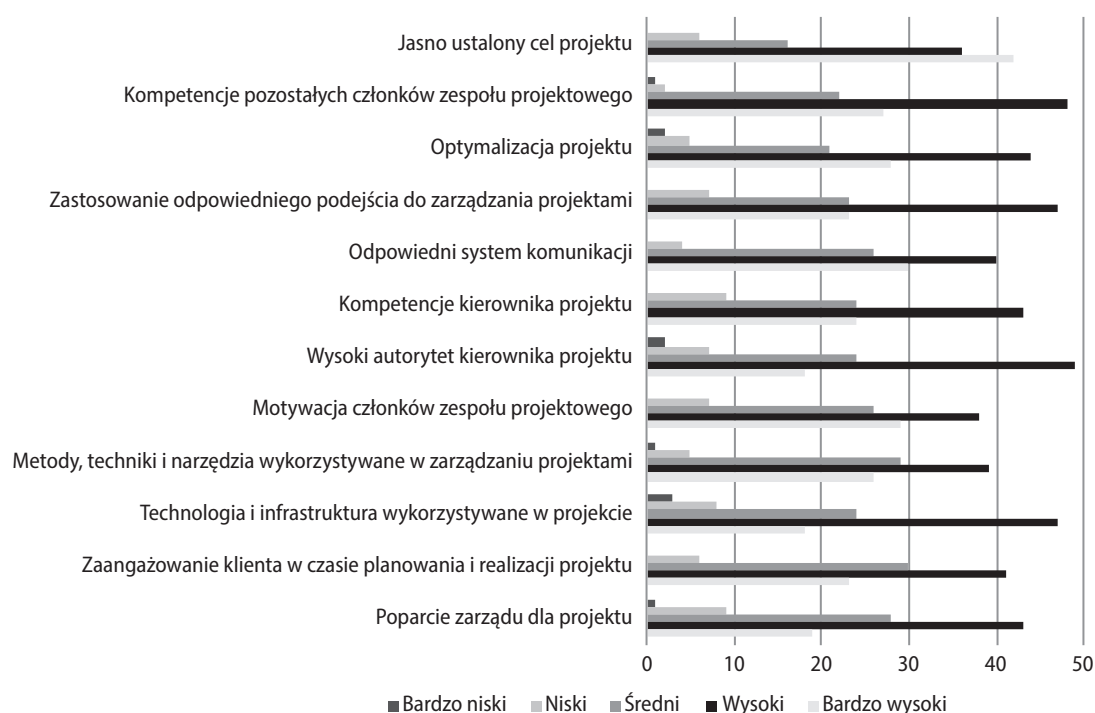
Źródło: opracowanie własne.

Respondenci biorący udział w badaniu dokonali również oceny kompetencji technicznych (praktycznych). Ankietowani stwierdzili, że największy wpływ na sukces projektu ma organizacja projektowa (79%). Nieco mniejszy odsetek (75%) odpowiedzi odnotowano w przypadku wariantu obejmującego wymagania, cele i korzyści, z kolei 72% odpowiedzi oceniających wpływ kompetencji technicznych jako „wysoki” i „bardzo wysoki” uzyskało planowanie i kontrolowanie projektu. Najmniej wskazań odnotowano zaś w przypadku

takich kompetencji jak: zarządzanie zamówieniami (59%), zarządzanie zmianą i transformacją (58%) oraz zarządzanie interesariuszami (57%). Wyniki dotyczące oceny poszczególnych kompetencji technicznych przedstawiono na rysunku 4.

Ankietowani biorący udział w badaniu zostali poproszeni również o ocenę, jakie czynniki mają największy wpływ na sukces projektu. Respondenci wskazywali tu głównie na jasno ustalony cel projektu – aż 78% osób oceniło, że ma on „wysoki” i „bardzo wysoki” wpływ na sukces projektu. Około 70% wskazań uzyskały natomiast takie czynniki jak: kompetencje pozostałych członków zespołu projektowego (75%), optymalizacja projektu (72%), zastosowanie odpowiedniego podejścia do zarządzania projektami (70%) oraz odpowiedni system komunikacji (70%). Z kolei 62% ankietowych za istotny czynnik sukcesu projektu uznało poparcie zarządu dla projektu. Szczegółowy rozkład odpowiedzi na to pytanie przedstawia rysunek 5.

Rysunek 5. Wpływ przyjętych czynników na sukces projektu w opinii respondentów (%)

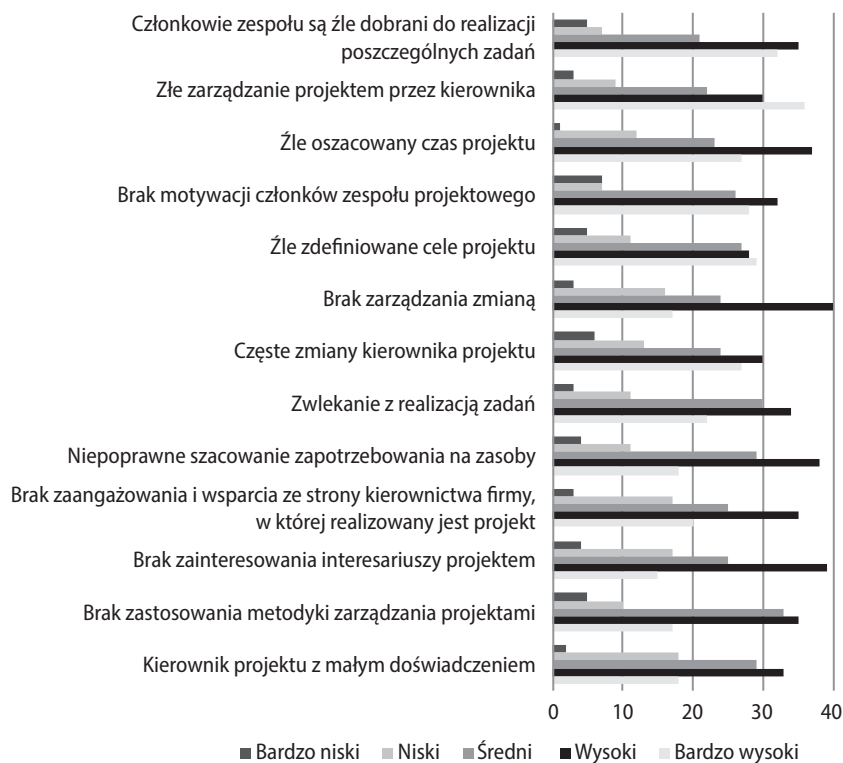


Źródło: opracowanie własne.

Respondenci zostali ponadto poproszeni o ocenę wpływu określonych czynników na porażkę projektu. Badani uznali, że największy wpływ na niepowodzenie projektu ma zły dobór członków zespołu do realizacji poszczególnych zadań – aż 67% osób oceniło wpływ tego czynnika jako „wysoki” i „bardzo wysoki”, z kolei 66% wskazań uzyskało zarządzanie projektem przez kierownika. Niewiele mniejszy odsetek (64%) odpowiedzi oceniających wpływ czynników na porażkę jako „wysoki” i „bardzo wysoki” odnotowano w przypadku źle oszacowanego czasu projektu, a jeszcze mniejszy (51%) w odniesieniu do małego doświadczenia.

czenia kierownika projektu. Wyniki dotyczące oceny pozostałych czynników przedstawiono na rysunku 6.

Rysunek 6. Wpływ przyjętych czynników na porażkę projektu w opinii respondentów (%)



Źródło: opracowanie własne.

Ankietowani zostali ponadto poproszeni o ocenę, w jakim stopniu poszczególne grupy kompetencji kierownika projektu będą w przyszłości najbardziej pożądane. Zdaniem badanych do najbardziej oczekiwanych po stronie kierownika projektu grup kompetencji należą zdolności behawioralne – na „wysoki” i „bardzo wysoki” stopień ich przydatności wskazało aż 72% respondentów. Nieco mniejszy odsetek wskazań dotyczył z kolei kompetencji kontekstowych (67%) i kompetencji technicznych (62%). W celu sprawdzenia, jakie kompetencje wymagają rozwoju i/lub większego nacisku podczas szkoleń/edukacji, poproszono uczestników badania o dokonanie kolejnej oceny. Najwięcej wskazań dotyczyło w tym przypadku kompetencji behawioralnych (68%), nieco mniej kompetencji ludzkich (65%), a najmniej kompetencji technicznych (55%).

5. Dyskusja

Badania zaprezentowane w artykule miały na celu ustalenie, jaki jest wpływ kompetencji kierownika projektu na sukces projektów realizowanych w polskich przedsiębiorstwach. Poszukiwano w związku z tym odpowiedzi na następujące pytania badawcze:

- 1) Jakie czynniki wpływają na sukces projektu w polskich przedsiębiorstwach?
- 2) Jakie czynniki wpływają na porażkę projektu w polskich przedsiębiorstwach?
- 3) Jakie certyfikaty w zakresie zarządzania projektem posiadają kierownicy projektów?
- 4) Czy certyfikaty posiadane przez kierownika projektu mają wpływ na sukces projektu?
- 5) Jakie kompetencje kierownika projektu najbardziej wpływają na sukces projektu?

Odpowiedź na powyższe pytania uzyskano dzięki analizie literaturowej i badaniom ankietowym przeprowadzonym wśród kierowników projektu. Weryfikacja wyników badań wskazuje, że według respondentów istotny wpływ na sukces projektu mają kompetencje behawioralne kierownika projektu. Wyróżnić należy tu takie kompetencje jak: komunikacja interpersonalna, praca zespołowa, przedsiębiorczość i kreatywność oraz umiejętność zarządzania konfliktem. Nie bez znaczenia pozostaje też posiadanie kompetencji kontaktowych i technicznych (praktycznych). Respondenci podkreśli, że również kompetencje behawioralne i kontekstowe będą pożądanymi w przyszłości u kierowników projektu. Wiąże się to przede wszystkim z gospodarką, która w coraz większym stopniu oparta jest na złożonych międzynarodowych projektach. Wymagają one odpowiedniej współpracy między członkami zespołu projektowego i mają często charakter wirtualny. Powoduje to konieczność rozwijania właśnie kompetencji behawioralnych i osobowych przez kierowników projektu, ponieważ innowacyjność i kreatywność to kluczowe umiejętności z perspektywy tworzenia wartości projektu [ARUP, 2017, s. 12]. Potwierdza to również raport opracowany przez stowarzyszenie PMI *The Project Manager of the Future*, zgodnie z którym najważniejszymi kompetencjami i umiejętnościami kierownika projektu w przyszłości będą [PMI, 2018b]: nauka danych (zarządzanie danymi, analityka i duże zbiory danych), innowacyjny sposób myślenia, wiedza na temat bezpieczeństwa i prywatności, wiedza na temat zgodności z prawem i przepisami, zdolność do podejmowania decyzji opartych na danych i przywództwo oparte na współpracy. Wyniki przeprowadzonych badań oraz analizy literaturowej potwierdzają przyjętą tezę badawczą i pozwalają tym samym stwierdzić, że możliwe jest wskazanie kompetencji kierownika projektu, które mają największy wpływ na sukces projektu.

W związku z powyższym konieczne staje się określenie właściwej ścieżki rozwoju kierowników projektu. Potwierdzają to wyniki przeprowadzonych badań, które wskazują, że respondenci posiadający certyfikaty w zakresie zarządzania projektami mają duży wpływ na sukces realizowanych przedsięwzięć (45%).

Z badań wynika ponadto, że najistotniejsze czynniki sukcesu projektów w polskich przedsiębiorstwie to: jasno ustalony cel projektu (78%), kompetencje pozostałych członków zespołu projektowego (75%), optymalizacja projektu (72%), zastosowanie odpowiedniego podejścia (70%), zastosowanie odpowiedniej komunikacji, (70%) kompetencje kierownika projektu

(67%) oraz autorytet kierownika projektu (67%). W związku z tym można stwierdzić, że przyjęta teza, zgodnie z którą sukces projektu zależy w dużej mierze od kompetencji kierownika projektu, została częściowo potwierdzona w badaniach ankietowych, gdyż według respondentów istotniejszymi od kompetencji kierownika projektu czynnikami sukcesu są jasno ustalony cel projektu czy kompetencje pozostałych członków zespołu projektowego. Tego typu wynik może być związany z grupą docelową, w której przeprowadzane były badania. Najczęściej osoby, które mają ocenić swój wpływ na sukces projektu, podchodzą do tego bardzo krytycznie, co może wpłynąć na całościowy obraz wyników badań. Było to szczególnie widoczne w kontekście porażki projektu, gdzie na drugim miejscu respondenci wskazywali złe zarządzanie projektem przez kierownika. Jak wynika jednak z analizy literaturowej, kompetencje kierownika projektu są krytycznym czynnikiem sukcesu projektu już od kilku lat.

6. Podsumowanie

Kapitał ludzki jest jednym z najistotniejszych czynników sukcesu projektu, co potwierdzają przeprowadzone badania ankietowe dotyczące wpływu kompetencji kierownika projektu na sukces realizowanego przedsięwzięcia. Jak wskazali jednak respondenci, ważne są w tym przypadku kompetencje nie tylko kierownika, ale również pozostałych członków zespołu projektowego oraz jasno sformułowany cel projektu. W związku z tym należy rozważyć rozszerzenie badań o udział innych członków zespołu projektowego. Ponadto ustalono, że najważniejszymi kompetencjami kierownika projektu są kompetencje behawioralne, które będą miały w przyszłości jeszcze większe znaczenie ze względu na zmiany zachodzące w środowisku realizacji projektu. Powoduje to konieczność rozwijania tych kompetencji i przywiązywania do nich większej wagi podczas szkoleń lub edukacji.

Przeprowadzone badania ankietowe dały możliwość zweryfikowania problemu badawczego, uzyskania odpowiedzi na postawione pytania badawcze oraz potwierdzenia przyjętych tez. Jednocześnie pojawiły się luki, które należy zbadać w przyszłości. Pierwszą z nich jest rozszerzenie badań na grupę pozostałych członków zespołu projektowego i przedstawicieli najwyższego szczebla w celu uzyskania dokładniejszych danych na temat wpływu kapitału ludzkiego na sukces projektu. Drugą z nich jest uzupełnienie badań o pytania dotyczące wpływu posiadanych certyfikatów na sukces projektu, gdyż na obecnym etapie problem badawczy jest sformułowany zbyt ogólnie i nie wykazuje korelacji między posiadaniem rodzajem certyfikatu a jego wpływem na np. skuteczne zarządzanie zakresem, czasem czy ryzykiem w projekcie.

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

1. Apanowicz, J. (2002). *Metodologia ogólna*. Gdynia: Wydawnictwo Diecezji Pelplińskiej Bernardinum.
2. APM (2023). *APM Competence Framework* (3rd ed.). Buckinghamshire: Association for Project Management.
3. ARUP (2017). *Future of Project Management*. London.
4. Baran, M. (2021). Struktura procesu badawczego. W: *Metody badań ilościowych w zarządzaniu* (s. 25–49), Ł. Sułkowski, R. Lenart-Gansciec, K. Kolasińska-Morawska (red.). Łódź: Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk.
5. Filipowicz, G. (2019). *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobowa*. Warszawa: Wolters Kluwer.
6. Horine, G. (2013). *Project Management Absolute Beginner's Guide* (3rd ed.). Indianapolis: Que.
7. IPMA (2015). *Individual Competence Baseline for Project, Programme and Portfolio Management* (ver. 4.0). Zurich: IPMA.
8. Johnson, J., Mulder, H. (2015). *The Chaos Manifesto: Factors of Success*. Boston: The Standish Group.
9. Johnson, J. (2018). *CHAOS Report: Decision Latency Theory: It Is All about the Interval*. Boston: The Standish Group.
10. Musioł-Urbańczyk, A. (2010). *Kompetencje kierownika projektu i możliwości ich kształtowania*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
11. Nowak, S. (2011). *Metodologia badań społecznych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
12. PMI (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (5th ed.). Newtown Square.
13. PMI (2017). *Project Manager Competency Development (PMCD) Framework* (3rd ed.). Newtown Square.
14. PMI (2018a). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* (6th ed.). Newtown Square.
15. PMI (2018b). *The Project Manager of the Future: Developing Digital-Age Project Management Skills to Thrive in Disruptive Times*. Newtown Square.
16. Spalek, S. (2014). Success Factors in Project Management. Literature Review. W: *Proceedings of 8th International Technology, Education and Development Conference INTED2014* (s. 4828–4835). Valencia.
17. Trocki, M., Juchniewicz, M. (2022a). *Ład projektowy organizacji (project governance)*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
18. Wills, K.R. (2017). *The Consultative PM: An Evolved Model for Project Management Competencies*. Southington: Kerry R. Wills.
19. Zeiher, M.K. (2015). *Project Managers' Responsibilities: Beyond the Successful Project*, paper presented at PMI® Global Congress 2015 – EMEA. London.

Artykuły naukowe

1. Atkinson, R. (1999). Project Management: Cost, Time and Quality, Two Best Guesses and a Phenomenon, It's Time to Accept Other Success Criteria, *International Journal of Project Management*, 17, s. 337–342.
2. Attarzadeh, I., Ow, S.H. (2008). Project Management Practices: The Criteria for Success or Failure, *Communications of the IBIMA*, 1, s. 234–241.
3. Cicmil, S.J. K. (1997). Critical Factors of Effective Project Management, *The TQM Magazine*, 9(6), s. 390–396.
4. Clarke, A. (1999). A Practical Use of Key Success Factors to Improve the Effectiveness of Project Management, *International Journal of Project Management*, 17(3), s. 139–145.
5. Crawford, L. (2005). Senior Management Perceptions of Project Management Competence, *International Journal of Project Management*, 1(23), s. 7–16.
6. Cserhádi, G., Szabó, L. (2014). The Relationship between Success Criteria and Success Factors in Organizational Event Projects, *International Journal of Project Management*, 32, s. 613–624.
7. Dziekoński, K. (2017). Project Managers' Competencies Model for Construction Industry in Poland, *Procedia Engineering*, 182, s. 174–181.
8. Jabar, I.L., Ismail, F., Aziz, N.M., Isnaini Janipha, N.A. (2013). Construction Manager's Competency in Managing the Construction Process of IBS Projects, *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 105, s. 85–93.
9. Jha, K.N., Iyer, K.C. (2007). Commitment, Coordination, Competence and the Iron Triangle, *International Journal of Project Management*, 5(25), s. 527–540.
10. Jugdev, K., Müller, R. (2005). A Retrospective Look at Our Evolving Understanding of Project Success, *Project Management Journal*, 36(3), s. 19–31.
11. Koźuch, B., Sienkiewicz-Małyjurek, K. (2013). Kompetencje menedżerskie i czynniki sukcesu, *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 15(11), s. 105–115.
12. Martens, C.D. P., Machado, F.J., Martens, M.L., Oliveira e Silva, T.Q.P., de Freitas, H.M.R. (2018). Linking Entrepreneurial Orientation to Project, *Journal of Project Management*, 36(2), s. 255–266.
13. Müller, R., Turner, R. (2007a). The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project, *European Management Journal*, 25(4), s. 298–308.
14. Müller, R., Turner, J.R. (2007b). Matching the Project Manager's Leadership Style to Project Type, *International Journal of Project Management*, 1(25), s. 21–32.
15. Müller, R., Turner, R. (2010). Leadership Competency Profiles of Successful Project Managers, *International Journal of Project Management*, 5(28), s. 437–448.
16. Sadatrasool, M., Bozorgi-Amiri, A., Yousefi-Babadi, A. (2016). Project Manager Selection Based on Project Manager Competency Model: PCA – MCDM Approach, *Journal of Project Management*, 1, s. 7–20.
17. Sebestyen, Z. (2017). Further Considerations in Project Success, *Procedia Engineering*, 196, s. 571–577.
18. Serrador, P., Turner, R. (2014). The Relationship between Project Success and Project Efficiency, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 119, s. 75–84.

19. Shenhar, A.J., Levy, O., Dvir, D., Maltz, A.C. (2001). Project Success: A Multidimensional Strategic Concept, *Long Range Planning*, 34(6), s. 699–725.
20. Trocki, M. (2023). Miejsce i rola governance w zarządzaniu organizacją, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 193, s. 121–136.
21. Trocki, M., Juchniewicz, M. (2022b). Ład projektowy organizacji, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 186, s. 9–29.
22. Turner, R., Zolin, R. (2012). Forecasting Success on Large Projects: Developing Reliable Scales to Predict Multiple Perspectives by Multiple Stakeholders over Multiple Time Frames, *Project Management Journal*, 43(5), s. 87–99.
23. Urbański, M., Haque, A., Oino, I. (2019). The Moderating Role of Risk Management in Project Planning and Project Success: Evidence from Construction Businesses of Pakistan and the UK, *Engineering Management in Production and Services*, 11(1), s. 23–35.
24. Yeo, K.T. (2002). Critical Failure Factors in Information System Projects, *International Journal of Project Management*, 20(3), s. 241–246.
25. Young, R., Poon, S. (2013). Top Management Support – Almost Always Necessary and Sometimes Sufficient for Success: Findings from a Fuzzy Set Analysis, *International Journal of Project Management*, 31(7), s. 943–957.
26. Załoga, W. (2013). Model kompetencji menedżera w nowoczesnej organizacji, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach. Administracja i Zarządzanie*, nr 97, s. 449–468.

Materiały internetowe

1. Cartwright, C., Yinger, M. (2007). *Project Management Competency Development Framework – Second Edition*, <https://www.pmi.org/learning/library/project-manager-competency-development-framework-7376> (dostęp: 15.02.2021).
2. Hass, K.B. (2010). *Managing Complex Projects that Are too Large, too Long and too Costly*, <https://www.projecttimes.com/articles/managing-complex-projects-that-are-too-large-too-long-and-too-costly.html> (dostęp: 15.02.2021).

The impact of project manager competencies on project success in Polish companies

Abstract

The key factor to project success is the project manager's competencies, as their knowledge, skills, and experience are largely responsible for the effective and efficient implementation of project activities. There is a wealth of research in the literature on the factors of project success and failure. Meanwhile, project management associations such as the Project Management Institute (PMI) and the International Project Management Association (IPMA) have developed competency frameworks for project

managers that enable the assessment of their knowledge and skills. However, there is a lack of research on the impact of individual competencies on project success, especially in Polish companies. Therefore, this article presents the results of a survey that was conducted to address the research problem: What is the impact of project manager competencies on project success in Polish companies? The study was conducted in the form of an online survey. The results of the study indicate that behavioural competencies are the most important according to the respondents in the context of project success.

Keywords: factors of project failure, project success factors, project manager competences, project management
