

Piotr Romański

Akademia Górniczo-Hutnicza w Krakowie
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-0084-0994>

Kompetencje kierownika projektu jako czynnik sukcesu w zarządzaniu projektami

Streszczenie

Kompetencje kierownika projektu stanowią kluczowy element sukcesu w zarządzaniu projektami, ponieważ to właśnie ta osoba odpowiada za zapewnienie realizacji projektu zgodnie z planem, w odpowiednim czasie oraz zgodnie z wymaganiami klienta. W związku z rosnącą złożonością projektów kompetencje kierownika projektu stają się coraz bardziej istotne. Artykuł analizuje znaczenie kompetencji kierownika projektu oraz ich wpływ na wynik realizacji przedsięwzięcia. W tym celu przeprowadzono badanie ankietowe wśród 100 kierowników projektów, aby określić, które kompetencje są uważane za najważniejsze. Badani oceniali kompetencje w różnych grupach, takich jak wiedza, umiejętności, cechy osobowości, postawy oraz doświadczenie. Wyniki badania wykazały, że doświadczenie kierownika projektu jest najważniejszą grupą kompetencji wpływających na sukces projektu. Również wiedza na temat zarządzania projektami oraz cechy osobowości, takie jak elastyczność i otwartość na zmiany, są kluczowe. Analiza wyników przeprowadzonego badania pozwoliła na wyłonienie 11 kluczowych kompetencji, na których kierownik projektu powinien skupić swoje wysiłki.

Słowa kluczowe: kompetencje kierownika projektu, zarządzanie projektami, sukces projektu, umiejętności interpersonalne, doświadczenie zawodowe

Kody klasyfikacji JEL: M12, M54, D23, L15

1. Wprowadzenie

Kompetencje kierownika projektu są jednym z kluczowych czynników sukcesu w zarządzaniu projektami. Kierownik projektu jest osobą, która ma za zadanie zapewnić, że projekt jest realizowany zgodnie z planem, jest dostarczany na czas i spełnia wymagania określone przez klienta. W tym celu osoba zarządzająca przedsięwzięciem musi posiadać odpowiednie kompetencje, ponieważ to od niej w dużej mierze zależy, czy projekt zostanie zrealizowany w sposób efektywny i zgodny z przyjętymi założeniami.

Przedmiotem rozważań w artykule są zagadnienia związane z kompetencjami kierownika projektu jako kluczowego czynnika sukcesu w zarządzaniu projektami. Publikacja ma na celu przedstawienie znaczenia posiadania przez kierownika projektu odpowiednich kompetencji w procesie zarządzania projektem oraz ukazanie wpływu tych kompetencji na ostateczny wynik realizacji przedsięwzięcia. Opracowanie ma na celu również zwrócenie uwagi na rolę kierownika projektu w procesie zarządzania projektem oraz na to, jakie zadania należą do kompetencji kierownika projektu.

W celu właściwego rozpoznania kompetencji kierownika projektu mających istotny wpływ na sukces w zarządzaniu projektami zostało przeprowadzone badanie ankietowe. Celem tego badania była odpowiedź na kilka pytań badawczych. Po pierwsze, jakie kompetencje kierownika projektu mają kluczowy wpływ na sukces realizowanych projektów? Po drugie, w jaki sposób wiedza, doświadczenie i umiejętności kierownika wpływają na efektywność jego działań? Po trzecie, jaką rolę w procesie zarządzania projektem pełnią postawy i cechy osobowościowe kierownika projektu? Celem badania było również zwrócenie uwagi na to, które z kompetencji są najważniejsze w kontekście sukcesu projektów w polskich organizacjach. Sformułowane pytania badawcze stanowiły podstawę do weryfikacji hipotez, z których pierwsza zakłada, że sukces projektu zależy od kompetencji kierownika, a druga – że możliwe jest określenie katalogu konkretnych kompetencji, które mają największy wpływ na sukces realizacji projektu.

2. Rola i zadania kierownika projektu w zarządzaniu projektami

2.1. Role kierownika projektu

Kierownik projektu odgrywa istotną rolę w kierowaniu zespołem projektowym, a w konsekwencji w osiągnięciu celów projektu. Do czynników mających bardzo duży i duży wpływ na sukces projektu najczęściej zalicza się:

- ustanowienie kierownika projektu,
- kompetencje kierownika projektu,
- ustanowienie zespołu projektowego,
- doświadczenie kierownika projektu,

- kompetencje zespołu projektowego,
- styl zarządzania kierownika projektu,
- motywacja kierownika projektu i zespołu projektowego.

Z powyższego zestawienia wynika, że podstawowym czynnikiem sukcesu projektu jest kapitał ludzki. Osiągnięcie celów projektu bywa nieraz bardzo trudne i wymaga od kierownika projektu określonych zachowań i przyjmowania odpowiednich ról.

Określając role kierownika projektu, można wykorzystać typologię ról kierowniczych zaproponowaną przez Henry'ego Mintzberga, który wyróżnił dziesięć ról, mieszczących się w trzech obszarach, które w swojej pracy pełni menedżer. Odnosząc te ustalenia do osoby zarządzającej projektem, możemy wyróżnić następujące role kierownika projektu:

- interpersonalne (reprezentant, przywódca, pośrednik),
- informacyjne (obserwator, propagator, rzecznik),
- decyzyjne (przedsiębiorca, rozwiązujący problemy, dysponent zasobów, negocjator) [Kisielnicki, 2017, s. 184].

Role interpersonalne kierownik projektu przyjmuje w kontaktach i relacjach z innymi ludźmi. Dotyczą one zarówno formalnych, jak i nieformalnych relacji. W ramach tych ról można wyróżnić:

- rolę reprezentanta, która najczęściej dotyczy działań ceremonialnych. Może ona również polegać na reprezentowaniu zespołu projektu zarówno przed kierownictwem organizacji, jak i przed klientem,
- rolę przywódcy, która polega na oddziaływaniu na członków zespołu projektowego, wpływaniu na ich zachowania, a także inspirowaniu ich do działania,
- rolę pośrednika, która skupia się na tworzeniu powiązań pomiędzy poszczególnymi podmiotami [Kisielnicki, 2017, s. 184].

Druga grupa ról to role informacyjne. Związane są z poszukiwaniem, przetwarzaniem i przekazywaniem informacji. Do tych ról można zaliczyć:

- rolę obserwatora, zgodnie z którą kierownik projektu zbiera i analizuje informacje o projekcie zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji,
- rolę propagatora, w ramach której kierownik projektu przekazuje odpowiednie informacje członkom zespołu projektowego, aby umożliwić im odpowiednią realizację zadań, a także przekazuje informacje o projekcie pozostałym interesariuszom projektu,
- rolę rzecznika, która polega na przekazywaniu stanowiska strony lub podmiotu przez siebie reprezentowanego [Kisielnicki, 2017, s. 184].

Ostatnia grupa ról, role decyzyjne, związana jest z koniecznością podejmowania różnego rodzaju decyzji przez kierownika projektu. Do tych ról można zaliczyć:

- rolę przedsiębiorcy, która polega na inicjowaniu zmian, przejmowaniu inicjatywy, a także planowaniu i inicjowaniu projektów,
- rolę rozwiązującego problemy, zgodnie z którą kierownik projektu zajmuje się trudnymi sytuacjami, nieporozumieniami oraz rozwiązywaniem sporów, które niejednokrotnie mogą wystąpić w projekcie,

- rolę dysponenta zasobów, która daje kierownikowi projektu możliwość decydowania o sposobie dystrybucji zasobów,
- rolę negocjatora, która polega na prowadzeniu negocjacji z interesariuszami projektu [Kisielnicki, 2017, s. 184].

Ralph Keeling, określając rolę kierownika projektu, wykorzystuje typologię ról zaproponowaną przez Henry'ego Mintzberga i na jej podstawie wskazuje, że kierownika projektu można określić jako:

- centrum, wokół którego toczą się wszystkie wydarzenia związane z realizacją projektu,
- przywódcę i osobę motywującą personel wykonawczy,
- łącznika między zewnętrznymi i wewnętrznymi interesariuszami projektu,
- regulatora procesów, tempa pracy, jakości oraz kosztów,
- osobę komunikującą się i prowadzącą negocjacje we wszystkich sprawach mających wpływ na realizowane przedsięwzięcie,
- kontrolera zasobów (w tym zasobów finansowych) [Karbownik, 2022, s. 13; Kotowska, Szczepańska, 2023, s. 2–11].

Rola kierownika projektu zmieniała się wraz z rozwojem i ewolucją dziedziny zarządzania projektami. W literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy etapy rozwoju zarządzania projektami. Ewolucja roli kierownika projektu w czasie została zaprezentowana w tabeli poniżej.

Tabela 1. Rola kierownika projektu w zależności od etapu rozwoju zarządzania projektami

Etap rozwoju	Charakterystyka roli kierownika projektu
Etap tradycyjnego zarządzania projektami (1960–1985)	• kierownik projektu ponosi pełną odpowiedzialność za projekt, która jest związana z posiadaną przez niego wiedzą fachową • rola podobna do kierownika liniowego • formalne uprawnienia wynikają z opisu stanowiska • brak wpływu na ocenę członków zespołu
Etap przejściowy (1986–1993)	• brak pełnej odpowiedzialności za projekt • samodzielne dobieranie członków zespołu projektowego odpowiedzialnych za poszczególne obszary merytoryczne projektu • nieformalny wpływ na ocenę członków zespołu
Etap współczesnego zarządzania projektami (1994–dziś)	• kierownik projektu pełni rolę integratora zasobów, wiedzy i procesów • formalny wpływ na ocenę członków zespołu projektowego wraz z kierownikami liniowymi

Źródło: Piwowar-Sulej [2013, s. 167].

Na podstawie informacji zawartych w tabeli można zauważyć, że w pierwszym okresie najważniejszym kryterium doboru osób na stanowisko kierownika projektu była wiedza merytoryczna. W okresie przejściowym rekrutowano osoby z kadry zarządzającej. Obecnie coraz większy nacisk kładzie się na kompetencje miękkie (interpersonalne) [Piwowar-Sulej, 2013, s. 167–168].

Nie można zapominać, że na rolę kierownika projektu istotny wpływ ma również metodyka lub podejście stosowane do zarządzania projektami, które są wykorzystywane przez organi-

zacje do realizacji projektów. W metodykach i podejściach tzw. tradycyjnych (np. PRINCE2) kierownik projektu w znacznie większym stopniu pełni role zadaniowe. Obejmują one m.in. przydzielanie zadań, monitorowanie postępów prac, wyszukiwanie, analizowanie danych i informacji, raportowanie itp. W znacznie mniejszym stopniu pełni on role zespołowe, które koncentrują się wokół motywowania, wspierania, rozwiązywania konfliktów w zespole oraz eliminowania zakłóceń w pracy zespołu [Karbownik, 2022, s. 13].

W metodykach i podejściach zwinnych role zespołowe są dominujące. Kierownik projektu stosujący Agile Project Management przedkłada ludzi i interakcje nad procesy i narzędzia. Tym samym kierownik projektu zachęca zespół do działania, buduje samoorganizujące się zespoły, a także dąży do upraszczania procedur i procesów. W metodykach i podejściach zwinnych kierownik projektu pełni głównie rolę mentora i coacha. Trzeba jednak pamiętać, że niejednokrotnie w tym podejściu stanowisko kierownika projektu właściwie nie istnieje, np. w Scrum [Piwowar-Sulej, 2013, s. 172].

2.2. Zadania kierownika projektu

W literaturze przedmiotu trudno znaleźć jeden, uniwersalny zestaw zadań i obowiązków kierownika projektu. Kłopot z ich określeniem może wynikać z wielu czynników, takich jak np. wielkość projektu, branża, w jakiej projekt jest realizowany, specyfika projektu, metodyka czy podejście do zarządzania projektami, zgodnie z którym jest realizowany dany projekt itp. Dodatkowo, różny może być moment włączenia i zaangażowania kierownika projektu w poszczególne fazy cyklu życia projektu w poszczególnych organizacjach. Najczęściej jednak kierownik projektu jest angażowany od momentu rozpoczęcia projektu aż do jego zakończenia. W niektórych organizacjach kierownik projektu może brać udział w pracach związanych z analizą wstępną projektu, czyli przed rozpoczęciem projektu, albo też w pracach związanych z oceną korzyści projektu, czyli po zakończeniu realizacji projektu.

Kierownik projektu, podobnie jak inni kierownicy, pełni tzw. podstawowe funkcje kierownicze, wywodzące się z koncepcji Henriego Fayola. Należą do nich: planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie [Newton, 2015, s. 25]. Realizacja tych funkcji jest podstawą sprawnego działania, również o charakterze projektowym.

Zadania kierownika projektu z zasady są rozwinięciem czterech wymienionych wcześniej podstawowych funkcji kierowniczych. Laurent Kummer wymienia następujące, ważniejsze zadania kierownika projektu:

- określenie struktury organizacyjnej projektu – w zależności od cech projektu konieczne jest dokonanie wyboru rodzaju struktury oraz opracowanie szczegółów związanych z zakresem kompetencji i odpowiedzialności. Trzeba także dokonać rozgraniczenia wpływu kierowników liniowych funkcjonujących w strukturze organizacji;
- sformułowanie celu (bądź celów) projektu oraz przedłożenie ich zleceniodawcy do zatwierdzenia;

- strukturalizacja projektu oraz ustalenie grupy projektowej – jest to związane z zaplanowaniem procesu realizacji, tj. sformułowaniem cząstkowych zadań, zaplanowaniem koniecznych zasobów, powołaniem grupy projektowej, określeniem niezbędnych kompetencji;
- planowanie oraz nadzorowanie terminów – po części realizowane przed rozpoczęciem prac, a częściowo w trakcie realizacji zadania. Cały proces nadzoru polega na porównywaniu stanu rzeczywistego z założonym;
- nadzorowanie realizacji przedsięwzięcia pod kątem osiągniętych celów – sprawdzenie, przy wykorzystaniu jakich rozwiązań technicznych, strukturalnych i materiałowych zaplanowane cele zostały osiągnięte;
- zapewnienie wymiany informacji oraz systemu dokumentowania – spotkania grupy projektowej należy zaplanować, a następnie kierować ich przebiegiem. Kierownik projektu powinien zadbać o obecność właściwych osób na danym spotkaniu, a także o zabezpieczenie ważnych dokumentów do celów kontroli, jak również wiedzy dla przyszłych projektów;
- przygotowanie ważnych decyzji i wprowadzenie ich w życie – z zasady kierownik projektu nie podejmuje ważnych decyzji. Do jego obowiązków należy jedynie przygotowanie wszystkich danych umożliwiających podjęcie decyzji;
- kierowanie zespołem projektowym – obejmuje to działania kierownika, które mają na celu stworzenie sprawnego zespołu i odpowiednie oddziaływanie na jego członków dla uzyskania pożądanych parametrów projektu [Pawlak, 2006, s. 205; Baranowska, Waszkiewicz, 2022, s. 28].

Zadania kierownika projektu zmieniają się w zależności od fazy realizacji projektu. Anthony T. Cobb, określając katalog zadań kierownika projektu, wziął pod uwagę poszczególne fazy realizacji projektu i przyporządkował do nich podstawowe zadania kierownika projektu.

W fazie inicjowania i planowania projektu do podstawowych zadań zaliczył:

- organizowanie projektu,
- zdobycie zasobów niezbędnych do realizacji projektu,
- upewnienie się, że projekt jest wykonalny.

W fazie rozpoczęcia projektu do zadań kierownika projektu zaliczył:

- poinformowanie poszczególnych członków zespołu o ich roli w projekcie,
- przygotowanie podstaw do delegowania prac nad projektem członkom zespołu projektowego,
- monitorowanie zasobów i początkowych prac w projekcie.

W fazie realizacji projektu kierownik projektu jest zobowiązany do:

- prowadzenia intensywnej komunikacji z klientem, wyższym kierownictwem i dostawcami zasobów,
- monitorowania i kontroli prac w projekcie,
- pogłębiania wiedzy członków zespołu na temat projektu,
- identyfikowania i rozwiązywania problemów,
- delegowania zadań,
- włączania zespołu w proces podejmowania decyzji.

W fazie zamknięcia projektu głównymi zadaniami kierownika projektu jest opracowanie raportów oraz spotkanie z klientem i wyciągnięcie wniosków z przebiegu projektu [Karbownik, 2022, s. 1–15].

Dokonując pewnego rodzaju uogólnienia i biorąc pod uwagę poszczególne etapy w procesie zarządzania projektami, od kierownika projektu oczekuje się:

- stworzenia zespołu projektowego na etapie uruchomienia projektu,
- organizowania pracy, koordynacji i integracji prac członków zespołu projektowego na etapie przygotowania projektu,
- realizacji zadań w projekcie oraz monitorowania i kontroli realizacji projektu,
- sporządzenia raportu końcowego i rozliczenia projektu na etapie zakończenia projektu [Karbownik, 2017, s. 38].

Przedstawione listy zadań nie są listą zamkniętą. Może być ona rozszerzona lub skrócona w zależności od przydzielonych kierownikowi projektu uprawnień, a także od wielkości czy złożoności projektu.

Rodzaj i charakter zadań kierownika projektu, podobnie jak jego rola, zależą również od podejścia do zarządzania projektami. Biorąc pod uwagę najprostszy podział na podejście tradycyjne i zwinne, można zauważyć wiele różnic.

W podejściu tradycyjnym od kierownika projektu oczekuje się, że zbuduje i zmotywuje zespół projektowy oraz będzie mu przewodził i wywierał wpływ na jego członków, aby osiągnąć cele projektu. Jego zadaniem jest również planowanie oparte na strukturze podziału pracy, budżetowanie, przydzielanie zasobów, nadzorowanie realizacji zadań i zarządzanie pojawiającymi się konfliktami [Karbownik, 2022, s. 13].

W podejściu zwinnym praca oparta jest na zespołach samodyscyplinujących się i samoorganizujących się, a członkowie zespołu charakteryzują się wysokimi kompetencjami nie tylko w zakresie wiedzy, lecz także pewnymi predyspozycjami osobowościowymi. W metodzie zwinnej zarządzania projektami, takiej jak Scrum, stanowisko kierownika projektu właściwie nie istnieje. Niemniej jednak, często w projektach zwinnych kierownik projektu jest powoływany, mimo że metodyki te tego nie przewidują. To powoduje, że w praktyce kierownik projektu współistnieje z samoorganizującymi się zespołami zwinnymi, co jest przyczyną pewnych sprzeczności, które mogą się pojawić [Trzeciak, Liebert, 2017, s. 251–252].

3. Kompetencje kierownika projektu

3.1. Pojęcie i istota kompetencji

W dzisiejszych czasach kompetencje odgrywają bardzo ważną rolę w kontekście życia zawodowego. Coraz więcej organizacji kładzie nacisk na posiadanie przez pracowników odpowiednich umiejętności, co pozwala na efektywne wykonywanie zadań i osiąganie zamierzonych celów. W ciągu ostatnich lat coraz więcej badaczy zaczęło wypowiadać się na temat

kompetencji, a znaczenie tego pojęcia ewoluowało. Współcześnie kompetencjami zaczęli się interesować nie tylko psycholodzy pracy, socjolodzy czy politolodzy, ale również specjaliści z zakresu zarządzania. Interdyscyplinarność terminu „kompetencje” generuje problem związany z jego jednoznacznym zdefiniowaniem i rozumieniem.

Z pojęciem kompetencji związane jest wiele kategorii pojęciowych, dlatego też nie ma jednoznacznej definicji tego terminu. Pojęcie „kompetencja” wywodzi się z łacińskiego słowa *competentia*, co tłumaczone jest jako odpowiedzialność, przydatność, a także odpowiedniość, proporcja, symetria, spotkanie, uzgodnienie, połączenie. W *Słowniku wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych* Władysława Kopalińskiego, kompetencja została zdefiniowana jako „właściwość lub zakres uprawnień oraz pełnomocnictw instytucji lub osoby” [Kopaliński, 2007, s. 302].

Tomasz Rostkowski podaje jeszcze szerszą definicję kompetencji, definiując je jako wszelkie cechy pracowników, które są używane i rozwijane w procesie pracy, prowadząc do osiągania rezultatów zgodnych ze strategicznymi zamierzeniami przedsiębiorstwa [za: Musioł-Urbańczyk, 2010, s. 19].

Wskazanie, że kompetencje to wszystkie cechy pracowników, pokazuje, jak szeroko można postrzegać kompetencje. Według tej definicji kompetencje to nie tylko wiedza i umiejętności, ale również zdolności, postawy, motywacja, wartości i osobowość. To oznacza, że kompetencje są złożonym zbiorem cech i umiejętności, które pracownik wykorzystuje w pracy, aby osiągać zamierzone cele i rezultaty, zgodne z misją i celami przedsiębiorstwa. Kompetencje obejmują cechy zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne, takie jak umiejętności techniczne, interpersonalne, a także postawy, wartości i motywację, co umożliwia osiągnięcie sukcesu w pracy.

Różne definiowanie i rozumienie pojęcia kompetencji spowodowało, że bardzo często termin ten funkcjonuje w dwóch podstawowych znaczeniach. Pierwsze z nich, zadaniowe, odnosi się do opisu zadań lub oczekiwanych efektów działań związanych z określonym stanowiskiem pracy, to zakres pełnomocnictw i uprawnień. Drugie znaczenie, behawioralne, oznacza zdolność realizacji konkretnych wzorców zachowań, rozumianych jako zakres wiedzy, umiejętności i odpowiedzialności [Podgórska, 2018, s. 69].

Jedną z grup definicji kompetencji są te, w których autorzy wymieniają postawę jako istotny element do sprawnego działania. Zgodnie z tą perspektywą, aby umieć i potrafić zastosować posiadaną wiedzę i umiejętności w praktyce, potrzebne są odpowiednie postawy. Zauważa to między innymi Michael Armstrong, który podkreśla, że nabycie pewnych umiejętności menedżerskich nie gwarantuje jeszcze kompetencji menedżera. Aby menedżer był kompetentny, powinien posiadać wiele cech i charakterystyk, dzięki którym możliwe jest przełożenie posiadanych umiejętności i wiedzy na skuteczne działanie [Rogozińska-Pawelczyk, 2006, s. 104; Brzozowski, Bartkowiak, 2019, s. 42].

Podobną perspektywę reprezentują Anna Rakowska i Agnieszka Sitko-Lucek, definiując kompetencje jako ogół wiedzy, umiejętności, postaw i cech osobowości, które są charakterystyczne dla menedżerów osiągających wysokie wyniki [Rogozińska-Pawelczyk, 2006, s. 106]. Kompetentny menedżer dzięki odpowiedniej postawie i cechom osobistym będzie

chciał i potrafił pozytywnie wykorzystać nabytą wiedzę i umiejętności. Zgodnie z powyższymi definicjami kompetencje to zbiór zachowań, które pewne osoby opanowują lepiej niż inne, co sprawia, że w określonej sytuacji działają one sprawniej.

Kompetencje są zazwyczaj kojarzone z charakterystyką jednostek, a ich rozwój i posiadanie są kluczowe dla efektywnego działania w pracy. Tadeusz Oleksyn definiuje kompetencje jako zbiór cech, takich jak zakres wiedzy i wykształcenie, doświadczenie i praktyczne umiejętności, postawy i oczekiwane zachowania, uzdolnienia, predyspozycje i cechy psychofizyczne, gotowość do działania w danych warunkach i zdolność przystosowania się do zmian, a także formalne uprawnienia do działania w imieniu organizacji i podejmowania decyzji związanych z pracą [Musioł-Urbańczyk, 2010, s. 23]. To bardzo szeroka definicja, która obejmuje wiele aspektów związanych z pracą i zdolnościami pracowników.

Kompetencje to pojęcie, które można również opisać jako potencjał obecny w człowieku, który prowadzi do zachowań umożliwiających zaspokojenie wymagań na danym stanowisku pracy, zgodnie z parametrami otoczenia, co skutkuje pożądanymi wynikami. Kompetencje składają się z różnych elementów, takich jak motywacja, cechy osobowości, umiejętności, samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie oraz wiedza, którą osoba sobie przyswoiła i którą jest w stanie wykorzystać w praktyce. W ten sposób kompetencje nie są po prostu zbiorem cech danej osoby, ale raczej ich połączeniem, które umożliwia skuteczne i efektywne działanie na danym stanowisku pracy [Król, 2017, s. 70–77].

Według Ryszarda Walkowiaka kompetencje to „wiedza, umiejętności, cechy osobowości, doświadczenie, postawy i zachowania pracowników nakierowane na sprawne i skuteczne wykonywanie zadań w ciągle zmieniających się sytuacjach zawodowych” [Karbownik, 2022, s. 26–27]. Agnieszka Orlińska-Gondor definiuje ludzi kompetentnych jako tych, którzy potrafią wykorzystać swoją wiedzę, umiejętności oraz cechy osobowości, by osiągnąć cele i spełnić standardy przypisane ich rolom, co prowadzi do osiągnięcia oczekiwanych wyników pracy [Musioł-Urbańczyk, 2010, s. 23]. Można zatem stwierdzić, że kompetencje to cechy jednostki, które są przyczynowo związane z efektywnym wykonywaniem pracy.

Z kolei według Lynna Crawforda istnieją trzy główne rodzaje kompetencji: wejściowe, osobiste i wyjściowe. Kompetencje wejściowe to te, które osoba przynosi ze sobą do pracy, takie jak wiedza i umiejętności nabyte w czasie nauki lub poprzednich doświadczeń zawodowych. Natomiast kompetencje osobiste dotyczą cech charakteru i postaw, które pozwalają pracownikowi na sprawną pracę w zespole oraz radzenie sobie z trudnymi sytuacjami. Kompetencje wyjściowe są natomiast zdobywane w trakcie wykonywania obowiązków i są to umiejętności i wiedza, które pozwalają na osiągnięcie wysokich i efektywnych wyników w pracy [Karbownik, 2022, s. 27].

Należy podkreślić, że kompetencje są pojęciem szerszym od kwalifikacji. Kompetencje obejmują szeroki zakres cech charakteru i umiejętności człowieka, które umożliwiają osiągnięcie wysokich i/lub ponadprzeciętnych efektów w pracy. Te cechy mają uniwersalne zastosowanie i stanowią klucz do osiągnięcia sukcesu w różnych dziedzinach zawodowych. Kwalifikacje odnoszą się do strefy edukacji, kompetencje natomiast do strefy pracy [Wirkus,

2013, s. 277]. Podczas doboru pracowników na dane stanowisko pracy kompetencje są lepszym wskaźnikiem niż kwalifikacje, ponieważ obejmują szerszy zakres charakterystyk danego pracownika.

W dzisiejszych czasach kompetencje stanowią niezbędny element sukcesu zawodowego. Wiedza i umiejętności, jakie zdobywamy w ciągu naszej edukacji, stanowią tylko początek drogi, którą musimy pokonać, aby osiągnąć wymarzoną pozycję zawodową. Z czasem, kiedy zaczynamy wykonywać swoją pracę, zdajemy sobie sprawę, że nasze kompetencje są zmiennym i ciągle rozwijającym się elementem, który wymaga stałej aktualizacji. Kompetencje nie są stałe i dane raz na zawsze, lecz podlegają aktualizacji poprzez wykonywanie działalności zawodowej i pozazawodowej oraz uzyskiwanie coraz to nowych doświadczeń.

Kompetencje to złożone i wielowymiarowe pojęcie, które obejmuje wiele elementów, takich jak wiedza, umiejętności, postawy, cechy osobowości, motywacje i predyspozycje psychofizyczne, mające wpływ na skuteczność działania na danym stanowisku pracy. W literaturze przedmiotu spotykamy wiele definicji kompetencji, które różnią się w szczegółach, jednak w większości przypadków wskazują na to, że kompetentna osoba to taka, która potrafi skutecznie wykorzystać swoje zasoby wiedzy, umiejętności i postaw w praktycznym działaniu.

Dokonując podsumowania powyższej analizy definicji kompetencji, można zwrócić uwagę na widoczne elementy charakterystyczne kompetencji:

- są atrybutem indywidualnych osób bądź pracowników,
- są nierozzerwalnie związane z pracą, stanowiskiem i powiązanymi wymaganiami,
- wysoki ich poziom umożliwia efektywną i skuteczną realizację postawionych celów,
- zakres cech je tworzących jest bardzo szeroki i zróżnicowany,
- istnieje możliwość ich zmierzenia oraz określenia standardów dla poszczególnych grup zawodowych i stanowisk pracy.

4. Metoda badawcza

Kierownik projektu musi dysponować szerokim zakresem kompetencji, które umożliwiają mu efektywne zarządzanie projektem oraz osiągnięcie zamierzonych celów. W niniejszym artykule podjęto próbę zidentyfikowania kluczowych kompetencji kierownika projektu, które mają największy wpływ na sukces realizacji projektów. Na początku przeprowadzono szczegółową analizę literaturową, która pozwoliła na określenie najważniejszych obszarów kompetencyjnych, istotnych z perspektywy skutecznego zarządzania projektami. Na podstawie wyników tej analizy opracowano kwestionariusz ankietowy, który posłużył do zebrania opinii osób z doświadczeniem w zarządzaniu projektami. Wybrana metoda badawcza, czyli badanie ankietowe, umożliwiła szybkie i efektywne pozyskanie danych od respondentów, a także ich dokładną analizę ilościową uzyskanych wyników.

Badanie zostało zrealizowane za pomocą formularza stworzonego w Google Forms, który został udostępniony respondentom w formie elektronicznej. Formularz badawczy zawie-

rał zarówno pytania zamknięte, jak i pytania ocenijące w skali Likerta, która pozwalała na wskazanie poziomu wpływu poszczególnych kompetencji na sukces projektu. Kompetencje oceniano w pięciu kategoriach: wiedza, umiejętności, cechy osobowości, postawy oraz doświadczenie. Respondenci mieli możliwość wskazania poziomu wpływu każdej kompetencji w pięciostopniowej skali: bardzo istotny, wielki, średni, niewielki, nieistotny.

Grupę badawczą stanowiło 100 osób, które posiadają doświadczenie w realizacji projektów. W badanej grupie 54% stanowili mężczyźni, a 46% kobiety. Respondentów zrekrutowano za pośrednictwem serwisu LinkedIn, kierując formularz badania ankietowego do osób, które w swoich profilach zawodowych wskazały pełnienie roli kierownika projektu. Badani różnili się pod względem rodzaju, skali oraz zakresu swojego doświadczenia, co pozwoliło uzyskać zróżnicowaną próbę.

Wyniki badania wykazały, że największy odsetek (53% badanych) zdobył doświadczenie w projektach informatycznych. Pozostałe typy projektów realizowanych przez respondentów obejmowały: projekty inżynieryjne i budowlane (27%), projekty związane ze zmianami organizacyjnymi (14%) oraz projekty badawcze (6%).

Większość respondentów (55%) posiada doświadczenie w realizacji od 1 do 4 projektów. Kolejne grupy to osoby, które brały udział w realizacji od 5 do 8 projektów (14%), od 9 do 12 projektów (18%) oraz powyżej 12 projektów (13%).

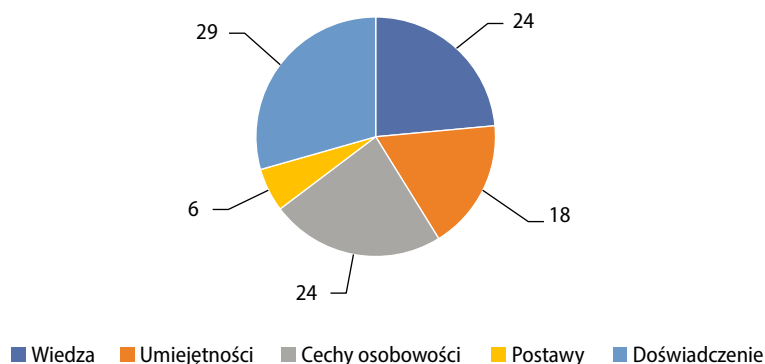
Warto podkreślić, że większość respondentów (59%) nie posiada certyfikatów z zakresu zarządzania projektami, a ci, którzy je posiadają, najczęściej wskazywali certyfikaty PRINCE2 lub Agile.

Zebrane dane zostały opracowane za pomocą narzędzi statystycznych, które umożliwiły analizę ilościową wyników. Wyniki badania ankietowego zostały zaprezentowane w postaci wykresów, które ukazują, jakie kompetencje zostały uznane przez badanych za szczególnie istotne w kontekście osiągnięcia sukcesu w projektach. Poznanie tych kluczowych kompetencji jest istotne przede wszystkim dla osób zarządzających projektami, ponieważ może to zapewnić im wskazówki i wytyczne dotyczące obszarów, na których należy skupić swoje wysiłki w celu maksymalizacji szans na powodzenie projektu.

5. Kompetencje kierownika projektu w świetle badań własnych

Wyniki przeprowadzonego badania pokazują, że dla ankietowanych doświadczenie kierownika projektu jest najważniejszą grupą kompetencji przyczyniających się w największym stopniu do osiągnięcia sukcesu projektu (rysunek 1). Jest to zrozumiałe, ponieważ osoby z doświadczeniem są bardziej skłonne do przewidywania potencjalnych trudności w projekcie i potrafią szybko reagować na pojawiające się problemy.

Rysunek 1. Kluczowe grupy kompetencji kierownika projektu i ich wpływ na sukces projektu (%)

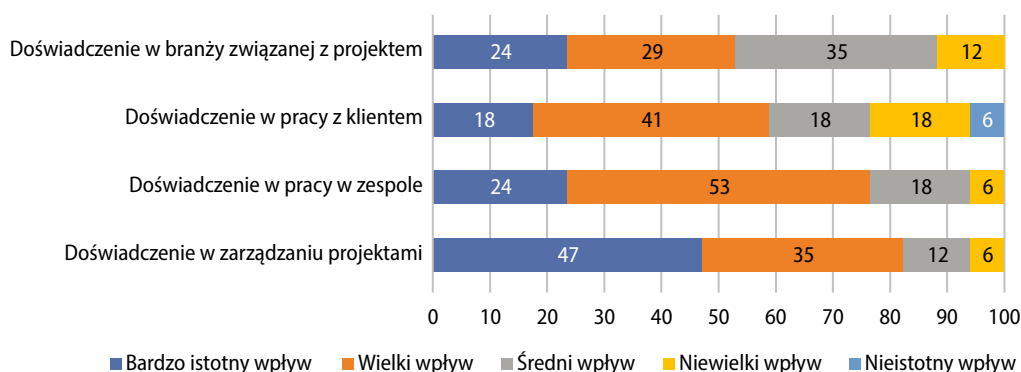


Źródło: opracowanie własne.

Kolejnymi, ważnymi grupami kompetencji wskazanymi przez badanych były wiedza i cechy osobowości. Kierownik projektu musi posiadać wiedzę na temat zarządzania projektami, aby skutecznie rozwiązywać problemy projektowe i podejmować trafne decyzje. W kontekście skutecznego zarządzania projektami również bardzo ważne są cechy osobowości. Kierownik projektu powinien być elastyczny i otwarty na zmiany, co pozwoli mu na adaptację do różnych sytuacji.

Wpływ doświadczenia w różnych obszarach na sukces projektu, z punktu widzenia respondentów badania został przedstawiony na rysunku 2.

Rysunek 2. Wpływ kompetencji związanych z doświadczeniem kierownika projektu na sukces projektu (%)



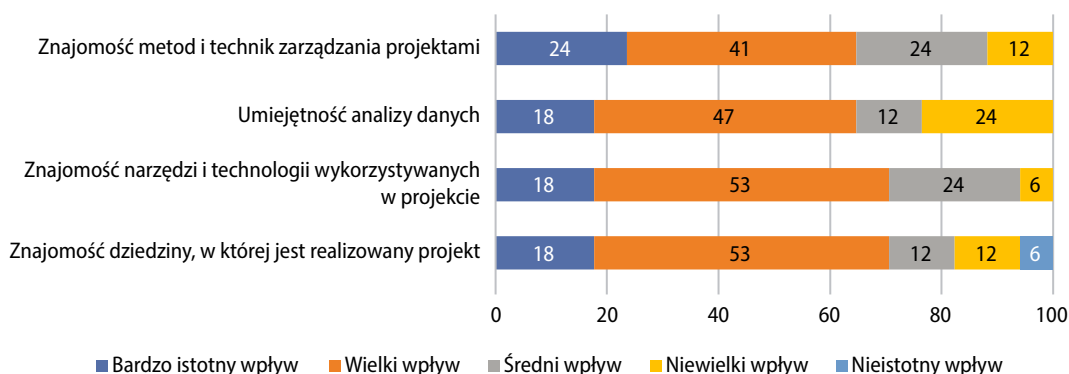
Źródło: opracowanie własne.

Doświadczenie kierownika projektu w zarządzaniu projektami jest uważane za bardzo istotne dla sukcesu projektu przez 47% respondentów. Również całkiem spory odsetek badanych uznał tę kompetencję za mającą wielki wpływ na powodzenie przedsięwzięcia (35% ankietowanych).

Kolejną kompetencją z obszaru „doświadczenie” uznaną za bardzo istotną przez 24% respondentów, a przez 53% badanych wskazaną za mającą wielki wpływ na sukces projektu jest doświadczenie kierownika projektu w pracy w zespole. Jest to ważna kompetencja z punktu widzenia procesów zespołowych w projekcie, która może wpłynąć na lepszą koordynację i efektywność pracy zespołu, a tym samym na osiągnięcie celów projektu.

W grupie kompetencji związanych z wiedzą za mające bardzo istotny i wielki wpływ na sukces projektu badani uznali: znajomość dziedziny, w której jest realizowany projekt, oraz wiedza z zakresu narzędzi i technologii wykorzystywanych w projekcie. Trzeba również zaznaczyć, że 24% badanych uznało znajomość metod i technik zarządzania projektami za kompetencję mającą bardzo istotny wpływ na sukces projektu.

Rysunek 3. Wpływ kompetencji związanych z wiedzą kierownika projektu na sukces projektu (%)

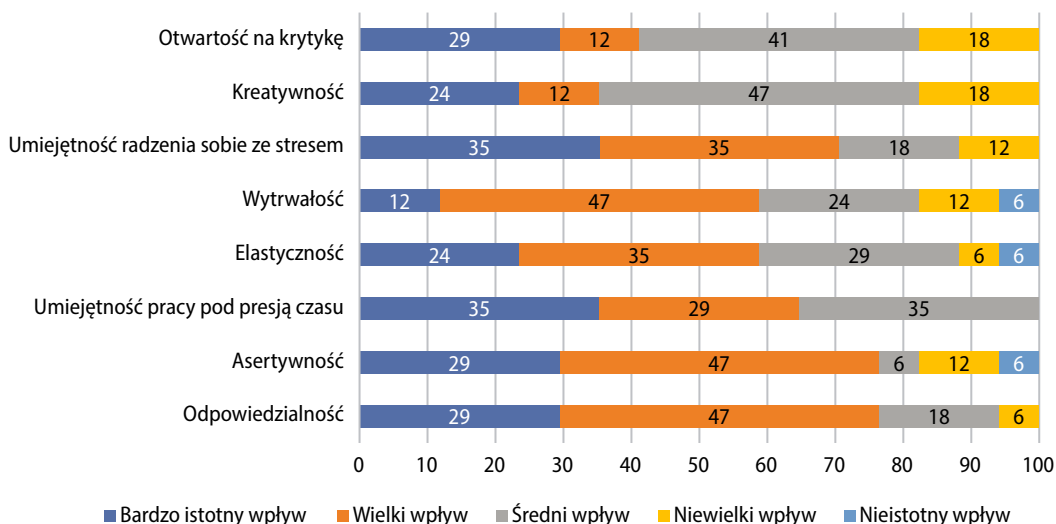


Źródło: opracowanie własne.

Wyniki pokazują, że dla respondentów najważniejsze są kompetencje związane bezpośrednio z dziedziną i narzędziami projektu, a także wiedza z zakresu zarządzania projektami. Może to być wynikiem rosnącej złożoności projektów oraz rosnących wymagań stawianych przed kierownikami projektów. Aby z sukcesem zrealizować projekt, konieczne jest bowiem nie tylko posiadanie odpowiedniej wiedzy związanej z dziedziną projektu, ale także wiedzy technicznej oraz umiejętności zarządzania projektem, które pozwalają na koordynację pracy zespołu i skuteczne wykorzystanie zasobów.

Analizując wyniki na rysunku 4, można zauważyć, że dla respondentów bardzo istotnymi i ważnymi kompetencjami są odpowiedzialność i asertywność. Odpowiedzialność jest kluczową cechą dla kierownika projektu, ponieważ odpowiada on za cały projekt i musi mieć świadomość swoich działań i ich skutków. Z kolei asertywność pozwala na skuteczną komunikację z innymi członkami zespołu projektowego oraz z klientami, co jest kluczowe dla osiągnięcia sukcesu projektu. Warto zwrócić uwagę na fakt, że odpowiedzialność i asertywność często idą w parze. Osoba odpowiedzialna za projekt musi mieć pewność siebie i umiejętność wyrażania swojego zdania, co w przypadku asertywności jest szczególnie ważne.

Rysunek 4. Wpływ kompetencji związanych z cechami osobowości kierownika projektu na sukces projektu (%)



Źródło: opracowanie własne.

Innymi ważnymi kompetencjami wskazywanymi przez respondentów są: umiejętność radzenia sobie ze stresem oraz umiejętność pracy pod presją czasu. Radzenie sobie ze stresem i umiejętność pracy pod presją czasu są kluczowe dla skutecznej realizacji projektów. Bardzo często od kierownika projektu wymaga się szybkiego działania, reagowania na zmiany, a także podejmowania decyzji w trudnych sytuacjach.

Wysoka jakość realizacji projektu zależy również od postaw kierownika projektu. Wyniki badania przedstawione na rysunku 5 wskazują, jakie kompetencje z zakresu postaw są uważane przez ankietowanych za istotne dla sukcesu projektu.

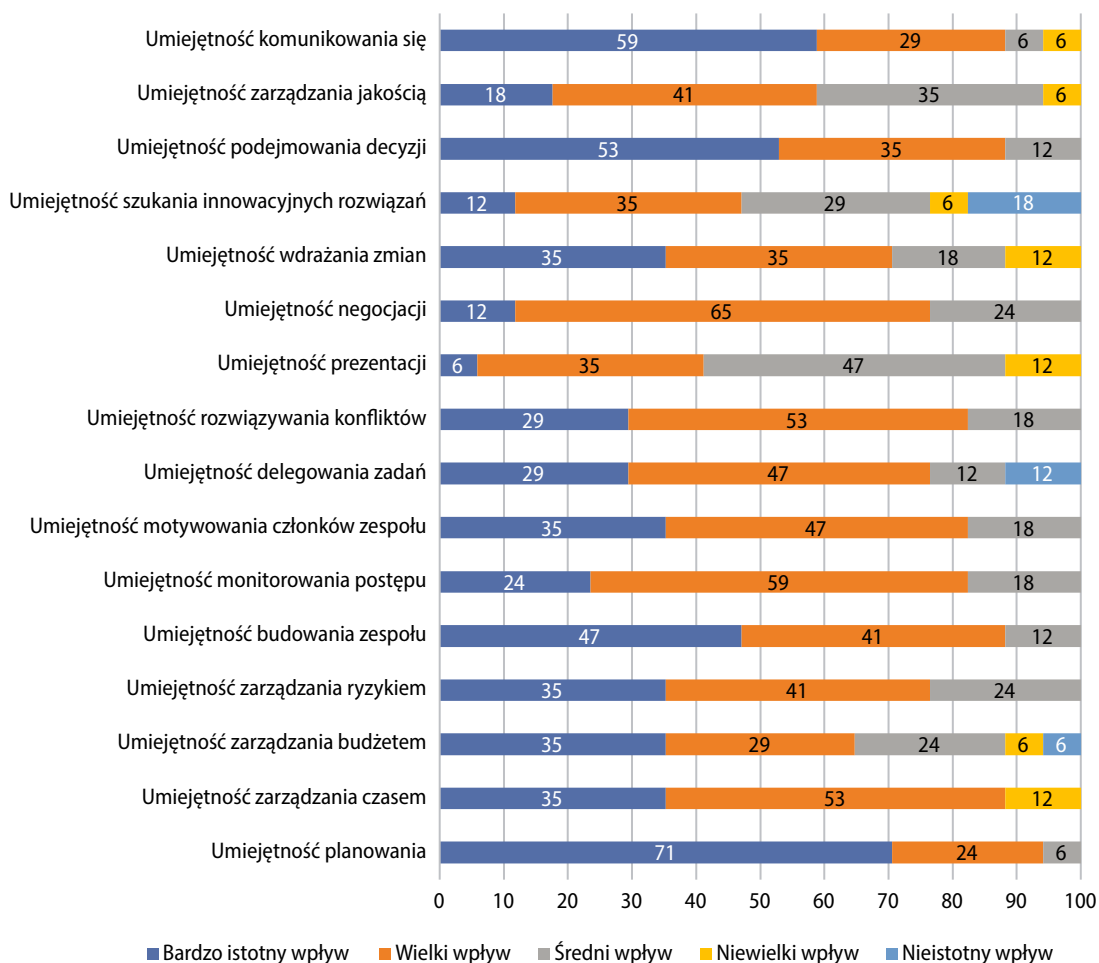
Z przeprowadzonego badania wynika, że umiejętnością kierownika projektu, która wywiera bardzo istotny i wielki wpływ na sukces projektu, jest umiejętność planowania (95% wskazań). Umiejętność planowania jest kluczowa, ponieważ umożliwia kierownikowi projektu przygotowanie harmonogramu i planu działań, które pozwolą na osiągnięcie celów projektu w sposób efektywny i zgodny z założeniami.

Kolejnymi umiejętnościami, które odgrywają istotny wpływ i przyczyniają się do zapewnienia powodzenia w realizacji projektu, są umiejętności zarządzania czasem, budowania zespołu, podejmowania decyzji i komunikowania się (na każdą z tych umiejętności jako wywierającą istotny i wielki wpływ wskazało 88% badanych). Umiejętność zarządzania czasem jest ważna, ponieważ kierownik projektu musi umieć skutecznie rozdzielać czas pomiędzy różne zadania, aby zapewnić realizację projektu w określonych ramach czasowych.

Bez odpowiednio zmotywowanego i dobrze zorganizowanego zespołu projekt może napotkać na trudności w realizacji. Dlatego umiejętność budowania zespołu jest kluczowa. Kierownik projektu musi być w stanie stworzyć zespół o odpowiednich umiejętnościach i kompetencjach, który będzie w stanie skutecznie i efektywnie pracować nad projektem.

Kierownik projektu musi podejmować decyzje na bieżąco, aby uniknąć między innymi opóźnień i przesunięć w harmonogramie projektu. Decyzje te mogą mieć wpływ na realizację projektu, dlatego ważne jest, aby kierownik projektu umiał podejmować decyzje, które przyczynią się do powodzenia projektu.

Rysunek 5. Wpływ kompetencji związanych z umiejętnościami kierownika projektu na sukces projektu (%)



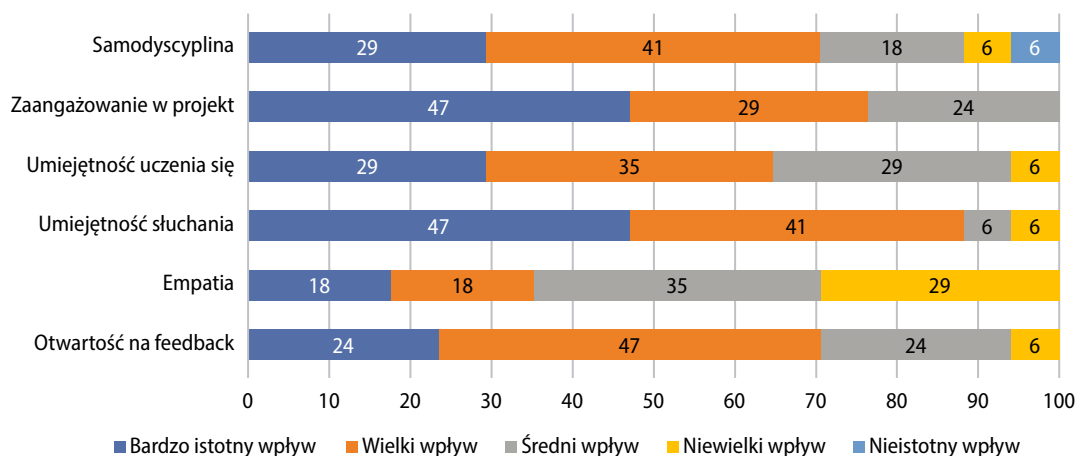
Źródło: opracowanie własne.

Istotna jest również umiejętność komunikowania się, ponieważ kierownik projektu musi umieć skutecznie i jasno komunikować cele projektu oraz wymagania i oczekiwania wobec zespołu i innych interesariuszy projektu.

Z przeprowadzonego badania ankietowego wynika, że z grupy kompetencji związanych z postawami kierownika projektu największy wpływ na sukces projektu mają umiejętność słuchania oraz zaangażowanie w projekt, z czym zgodziło się odpowiednio 47% respondentów. Zarządzanie projektem wymaga od kierownika umiejętności słuchania i uwzględnienia

opinii całego zespołu. Przeprowadzone badanie potwierdziło, że zaangażowanie kierownika projektu jest kluczowe dla powodzenia projektu. Bez zaangażowania i aktywnego udziału kierownika zespół może nie działać zgodnie z planem, a cele projektu mogą być zagrożone. Tylko zaangażowany kierownik projektu jest w stanie motywować i inspirować swój zespół w dążeniu do sukcesu.

Rysunek 6. Wpływ kompetencji związanych z postawami kierownika projektu na sukces projektu (%)



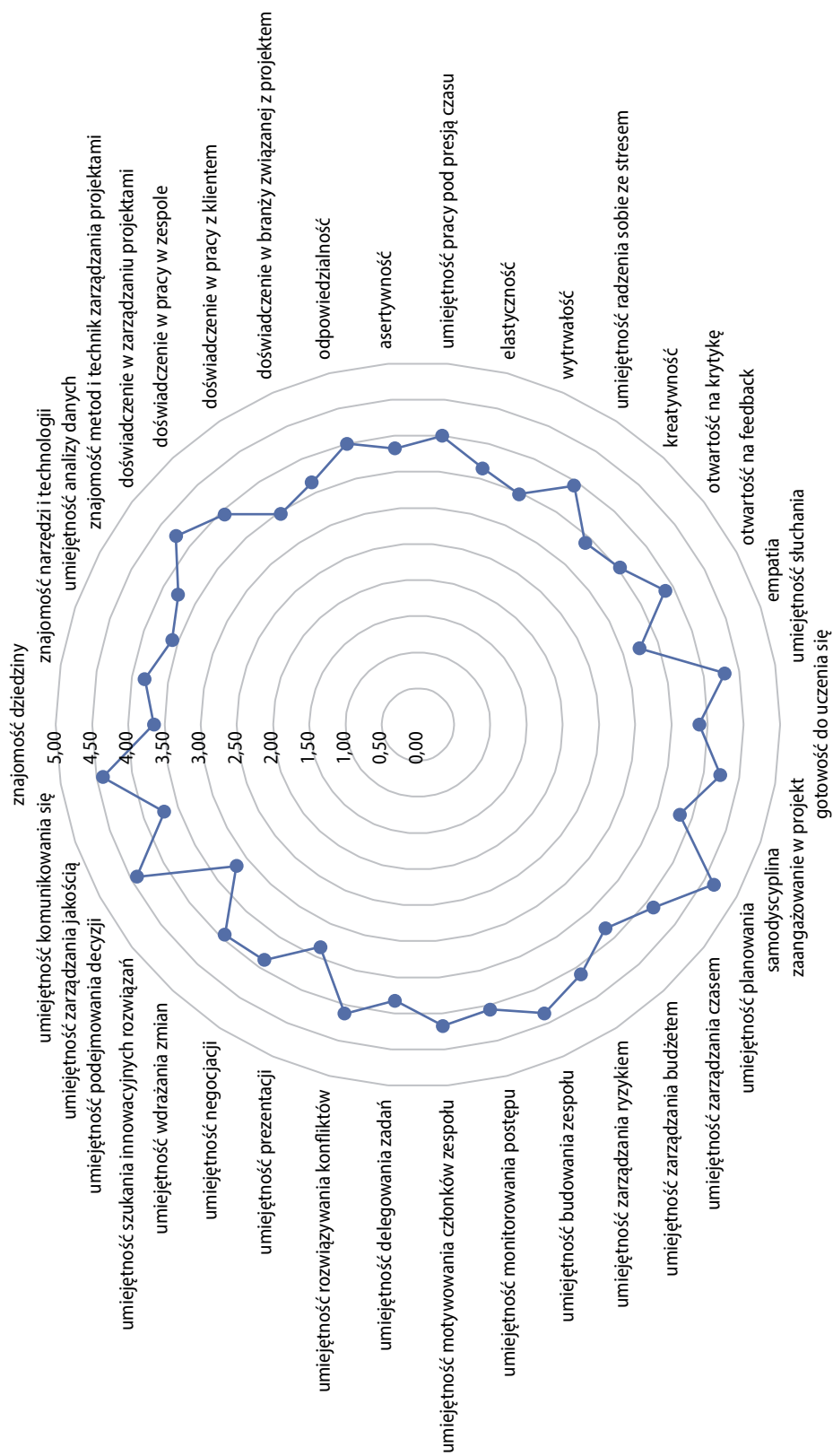
Źródło: opracowanie własne.

Natomiast na drugim miejscu znalazły się umiejętność uczenia się i samodyscyplina, na które jako bardzo istotny czynnik sukcesu projektów wskazało 29% respondentów. Ich znaczenie wynika z faktu, że kierownik projektu, który umie wyciągać wnioski z popełnianych błędów, potrafi dostosowywać strategię projektową do zmieniających się okoliczności i utrzymać zespół w harmonii, ma duże szanse na skuteczną realizację projektu.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że sumując odpowiedzi dla bardzo istotnego i wielkiego wpływu na sukces projektu, 71% badanych za kompetencję mającą istotny wpływ na powodzenie projektu uznano otwartość na feedback ze strony kierownika projektu. Otwartość na feedback pozwala kierownikowi na ciągłe doskonalenie swojego stylu pracy i dostosowywanie go do potrzeb zespołu, co wpływa na pozytywną atmosferę w grupie oraz na jakość realizacji projektu.

Kierownik projektu musi posiadać szerokie spektrum kompetencji, aby skutecznie zarządzać projektem i osiągnąć sukces. W celu określenia kluczowych obszarów, na których kierownik projektu powinien skupić swoją uwagę, przeanalizowano wyniki badania ankietowego i stworzono model kompetencji kierownika projektu, który został przedstawiony na rysunku 7. Analizując dane dotyczące wag poszczególnych kompetencji, zidentyfikowano 11 kluczowych kompetencji, na których kierownik projektu powinien skupić swoje wysiłki, aby być skutecznym w realizacji projektów:

Rysunek 7. Model kompetencji kierownika projektu



Źródło: opracowanie własne.

1. Umiejętność planowania (ocena: 4,65): Kierownik projektu musi być w stanie skutecznie planować harmonogramy, cele, zadania i zasoby, aby zapewnić realizację projektu zgodnie z oczekiwaniami. Wysoka ocena wskazuje, jak ważne jest posiadanie umiejętności tworzenia realistycznych planów, które uwzględniają złożoność i ryzyko projektu.
2. Umiejętność komunikowania się (ocena: 4,41): Skuteczna komunikacja to kluczowa kompetencja kierownika projektu. Musi on umieć jasno przekazywać informacje, słuchać zespołu, rozwiązywać problemy komunikacyjne i budować dobre relacje. Wysoka ocena wskazuje, jak ważne jest umiejętne komunikowanie się w celu zrozumienia oczekiwań, rozwiązywania konfliktów i utrzymania skutecznej współpracy.
3. Umiejętność podejmowania decyzji (ocena: 4,41): Kierownik projektu musi podejmować trafne decyzje w dynamicznym i często nieprzewidywalnym środowisku projektowym. Musi posiadać umiejętność analizy informacji, oceny ryzyka i podejmowania decyzji, które zapewniają długoterminowe korzyści projektowi. Wysoka ocena wskazuje, jak istotne jest posiadanie umiejętności podejmowania trafnych decyzji w warunkach niepewności i presji czasowej.
4. Umiejętność budowania zespołu (ocena: 4,35): Skuteczne budowanie zespołu jest kluczowe dla osiągnięcia celów projektu. Kierownik projektu powinien posiadać zdolności do motywowania członków zespołu, delegowania zadań, rozwiązywania konfliktów i tworzenia pozytywnej atmosfery współpracy. Wysoka ocena wskazuje, jak ważne jest umiejętne zarządzanie zespołem i wykorzystywanie jego potencjału.
5. Umiejętność słuchania (ocena: 4,29): Posiadanie umiejętności słuchania oznacza, że kierownik projektu potrafi aktywnie słuchać i zrozumieć potrzeby, oczekiwania i sugestie członków zespołu, klientów i innych interesariuszy. Poprzez skuteczne słuchanie kierownik projektu może lepiej zrozumieć kontekst projektu, identyfikować potencjalne problemy i rozwiązywać konflikty. Ponadto, umiejętność słuchania pozwala kierownikowi projektu budować lepsze relacje z członkami zespołu i zyskać ich zaufanie, co sprzyja efektywnej współpracy i osiągnięciu celów projektowych.
6. Doświadczenie w zarządzaniu projektami (ocena: 4,24): Posiadanie doświadczenia w zarządzaniu projektami jest kluczowym atutem dla kierownika projektu. Kierownik projektu o bogatym doświadczeniu jest w stanie skutecznie planować, koordynować zasoby, monitorować postępy i dostosowywać strategię w trakcie trwania projektu.
7. Zaangażowanie w projekt (ocena: 4,24): Posiadanie silnego zaangażowania w projekt oznacza, że kierownik projektu jest pełen entuzjazmu, poświęcenia i gotowości do podjęcia wszelkich niezbędnych działań, aby osiągnąć sukces projektu. Zaangażowany kierownik projektu jest motywowany, energiczny i gotów podjąć wszelkie wysiłki, aby sprostać wyzwaniom i trudnościom projektu. Jego zaangażowanie przekłada się na mobilizację zespołu i inspirację do wspólnego dążenia do osiągnięcia celów projektowych.
8. Umiejętność motywowania członków zespołu (ocena: 4,18): Motywowanie członków zespołu jest kluczowym elementem skutecznego zarządzania projektami, ponieważ ma bezpośredni wpływ na ich zaangażowanie, wydajność i satysfakcję z pracy. Kierownik

projektu, mający umiejętność motywowania członków zespołu, potrafi stworzyć inspirowane środowisko pracy, okazywać uznanie za osiągnięcia, udzielać wsparcia i stymulować rozwój zawodowy członków zespołu.

9. Umiejętność rozwiązywania konfliktów (ocena: 4,12): Konflikty są nieuniknionym elementem pracy zespołowej, a umiejętność ich skutecznego rozwiązywania jest kluczowa dla utrzymania efektywnej współpracy w projekcie. Kierownik projektu, posiadając umiejętność rozwiązywania konfliktów, potrafi identyfikować przyczyny konfliktów, komunikować się efektywnie, negocjować i znaleźć rozwiązania satysfakcjonujące dla wszystkich stron.
10. Umiejętność zarządzania czasem (ocena: 4,12): Efektywne zarządzanie czasem jest niezbędne dla kierownika projektu. Musi on być w stanie skutecznie priorytetyzować zadania, monitorować postęp i reagować na zmiany, aby zapewnić terminowe dostarczenie produktów projektu. Wysoka ocena wskazuje, jak ważne jest umiejętne rozporządzanie czasem i radzenie sobie z presją czasową.
11. Umiejętność zarządzania ryzykiem (ocena: 4,12): Zarządzanie ryzykiem jest nieodłączną częścią skutecznego zarządzania projektem, ponieważ pozwala identyfikować, oceniać i zarządzać potencjalnymi zagrożeniami i szansami, które mogą wpływać na powodzenie projektu. Kierownik projektu, posiadając umiejętność zarządzania ryzykiem, jest w stanie minimalizować negatywne skutki ryzyka i maksymalizować korzyści, co przekłada się na zwiększenie szans na sukces projektu.

Wyniki badania ankietowego pozwoliły na określenie hierarchii kluczowych kompetencji kierownika projektu, które odgrywają decydującą rolę w osiąganiu sukcesu projektowego. Na rysunku 7 przedstawiono graficzne ujęcie tych kompetencji, umożliwiające łatwiejsze zrozumienie ich wzajemnych zależności i znaczenia w procesie zarządzania projektami.

6. Dyskusja wyników

Wyniki przeprowadzonego badania korespondują z ustaleniami zawartymi w badaniach przeprowadzonych przez innych badaczy, zwłaszcza w zakresie oceny wpływu kompetencji kierownika projektu na sukces realizowanego przedsięwzięcia.

Podobnie jak w badaniu Katarzyny Marek-Kołodziej [2023, s. 232–239], w niniejszym badaniu umiejętności związane z komunikacją interpersonalną oraz pracą zespołową zostały uznane za kluczowe dla sukcesu projektu. Respondenci w obu badaniach szczególnie podkreślali wagę tych kompetencji, oceniając je jako mające „wysoki” lub „bardzo wysoki” wpływ na powodzenie projektu. W obu przypadkach również przedsiębiorczość i kreatywność zostały uznane za istotne umiejętności przyczyniające się do sukcesu przedsięwzięć. Współczesne organizacje postrzegają kreatywność jako kluczową kompetencję, która często podlega ocenie podczas rekrutacji na stanowisko kierownika projektu [Baranowska, Waszkiewicz, 2022, s. 31–32]. Z kolei kompetencje związane z zarządzaniem konfliktem w obu badaniach

były oceniane jako mniej istotne, co sugeruje ich mniejsze znaczenie w porównaniu z innymi umiejętnościami. W odniesieniu do innych obszarów w obu badaniach respondenci wskazywali na znaczenie zgodności z normami i przepisami oraz świadomości rynku i warunków dla sukcesu projektu. Zarówno w badaniu Kołodziej, jak i w niniejszym, te aspekty zostały uznane za kluczowe, co podkreśla ich wpływ na powodzenie realizowanych przedsięwzięć. W obu przypadkach także znajomość branży oraz struktura organizacyjna zostały uznane za ważne elementy sukcesu projektu. W odniesieniu do umiejętności związanych z zarządzaniem projektem, zarówno w badaniu Kołodziej, jak i w badaniu własnym, dużą wagę przywiązywano do organizacji projektu, planowania i kontrolowania projektu. Respondenci wskazali, że te umiejętności mają istotny wpływ na powodzenie projektu, a organizacja projektu uzyskała najwyższą ocenę w obu badaniach, co podkreśla jej kluczowe znaczenie dla skutecznej realizacji przedsięwzięć.

Wyniki przeprowadzonego badania potwierdzają również wyniki badania André Ribeiro, António Amaral i Teresy Barros [2021, s. 803–810], zwłaszcza w zakresie identyfikacji kluczowych kompetencji kierowników projektów, które wpływają na sukces realizowanych przedsięwzięć. W obu badaniach szczególną uwagę zwrócono na kompetencje związane z komunikacją interpersonalną oraz zarządzaniem zespołem, które uznano za kluczowe elementy w skutecznym zarządzaniu projektem. Respondenci w obu badaniach podkreślili znaczenie tych umiejętności w zapewnieniu sprawnej realizacji projektów i efektywnego rozwiązywania problemów w trakcie ich realizacji. Podobnie, w obu badaniach pojawiła się silna zależność między sukcesem projektu a umiejętnością szybkiego podejmowania decyzji oraz zarządzania nieoczekiwanymi sytuacjami. Zgodnie z uzyskanymi wynikami kierownicy projektów muszą wykazywać elastyczność i zdolność do szybkiego reagowania na zmiany w trakcie realizacji projektu, co jest kluczowe dla jego powodzenia. Oczekiwanie, że menedżerowie projektów będą umiejętnie zarządzać dynamiką i nieprzewidywalnymi wyzwaniami, stanowi istotny punkt wspólny obu badań.

Co więcej, wyniki badań wskazują na znaczenie kompetencji organizacyjnych, takich jak planowanie, kontrolowanie i monitorowanie postępów projektu. W obu badaniach te kompetencje uznano za fundament sukcesu projektów, podkreślając ich rolę w zapewnieniu efektywności zarządzania i realizacji zaplanowanych celów. Wyniki te wskazują na niezmiennność kluczowych kompetencji kierownika projektu, które pozostają istotne niezależnie od zmieniającego się kontekstu technologicznego.

Wyniki przeprowadzonego badania wykazują liczne zbieżności z Wytycznymi Kompetencji Indywidualnych opracowanymi przez Stowarzyszenie International Project Management Association (IPMA), które obejmują trzy główne grupy kompetencji: praktyczne, ludzkie oraz perspektywy. Według Stowarzyszenia kompetencje kierownika projektu to umiejętność wykorzystania wiedzy, zdolności i umiejętności w celu osiągnięcia zamierzonych rezultatów projektu [IPMA, 2015, s. 15].

W zakresie kompetencji praktycznych, zarówno w wynikach przeprowadzonego badania, jak i w modelu IPMA, podkreślono znaczenie umiejętności technicznego planowania i reali-

zacji projektów. Do najważniejszych kompetencji zaliczono definiowanie projektu, zarządzanie zakresem, czasem, organizacją projektu, komunikacją, jakością, finansami, ryzykiem oraz interesariuszami. Wyniki badania wskazują, że te aspekty są kluczowe dla skutecznej realizacji projektów, co znajduje potwierdzenie w wytycznych IPMA, gdzie przypisano im szczególną wagę jako elementom niezbędnym do osiągnięcia celów projektowych.

Podobieństwa można zauważyć również w odniesieniu do innych kompetencji. Zarówno w badaniu, jak i w modelu IPMA szczególny nacisk położono na takie umiejętności, jak komunikacja interpersonalna, relacje i zaangażowanie, przywództwo, praca zespołowa, zarządzanie konfliktami oraz przedsiębiorczość i kreatywność. Wyniki badania ankietowego jednoznacznie wskazują, że te umiejętności są kluczowe dla efektywnego zarządzania zespołem projektowym i realizacji zadań. Analogiczne wnioski wyłaniają się z wytycznych IPMA, które definiują te kompetencje jako podstawowe dla skutecznej współpracy w zespole oraz budowania relacji z interesariuszami.

W zakresie kompetencji z grupy perspektywy wyniki badania ankietowego również wykazują zgodność z modelem IPMA, w którym podkreśla się znaczenie takich elementów jak strategia, zgodność z normami i przepisami, układy sił i interesów, a także kultura i wartości. Badanie potwierdziło, że umiejętność pracy w zgodzie z otoczeniem projektu, zrozumienie jego kontekstu strategicznego oraz przestrzeganie norm i zasad są istotnymi czynnikami sukcesu. Wyniki te znajdują odzwierciedlenie w modelu IPMA, który wskazuje na kluczową rolę współpracy z otoczeniem w procesie inicjowania, planowania i realizacji projektów.

7. Podsumowanie

W artykule przedstawiono analizę roli kompetencji kierownika projektu jako jednego z czynników sukcesu w zarządzaniu projektami. Celem przeprowadzonego badania było zidentyfikowanie kluczowych kompetencji kierownika projektu, które mają największy wpływ na sukces realizacji projektów. Badanie ankietowe oraz przeprowadzona analiza kompetencji nie tylko potwierdziły znaczenie szeregu kompetencji interpersonalnych, technicznych i organizacyjnych, ale także dostarczyły szczegółowych informacji na temat ich hierarchii oraz wzajemnych zależności. Na podstawie wyników badania ankietowego kierownik projektu powinien szczególnie koncentrować się na kompetencjach związanych z planowaniem, komunikacją, podejmowaniem decyzji, budowaniem zespołu, zarządzaniem ryzykiem i czasem. Te umiejętności, ocenione przez respondentów jako najwyżej punktowane, wskazują na ich fundamentalną rolę w efektywnym zarządzaniu projektem.

Wyniki badania wskazują na silną zależność między sukcesem projektu a kompetencjami związanymi z organizacją pracy i skuteczną komunikacją. Zdolność do precyzyjnego planowania zadań, zasobów oraz czasu, a także umiejętność skutecznego zarządzania zespołem i motywowania go do działania stały się fundamentem uzyskiwania pozytywnych wyników.

Kompetencje takie jak umiejętność słuchania i podejmowania trafnych decyzji w trudnych i dynamicznych sytuacjach zostały wskazane jako istotne czynniki umożliwiające przewidywanie, minimalizowanie ryzyk oraz szybsze rozwiązywanie problemów, które mogą się pojawić w trakcie realizacji projektu.

Z kolei komunikacja interpersonalna oraz budowanie zespołu zostały ocenione przez respondentów jako jedne z najważniejszych umiejętności, które wpływają na płynność współpracy, integrację zespołu oraz dbałość o efektywność pracy. To potwierdza tezę, że kierownik projektu nie tylko pełni rolę lidera, ale również stanowi ogniwo łączące członków zespołu, interesariuszy oraz innych partnerów projektu. Jego zdolność do angażowania innych osób, zarówno w aspekcie merytorycznym, jak i w kontekście relacji międzyludzkich, ma kluczowe znaczenie dla efektywności projektów.

Równie istotne w kontekście wyników badania jest podkreślenie roli kompetencji technicznych, takich jak zarządzanie ryzykiem czy zarządzanie czasem. Kierownik projektu, który potrafi zidentyfikować potencjalne zagrożenia oraz opracować odpowiednie strategie minimalizowania ich wpływu, zwiększa szanse na sukces projektu. Umiejętność efektywnego zarządzania czasem i szybkie reagowanie na zmieniające się warunki projektu, również stanowią kompetencje niezbędne do terminowego zakończenia projektu, szczególnie w dynamicznym środowisku pracy.

Wyniki przeprowadzonego badania wskazują, że skuteczne zarządzanie projektem wymaga nie tylko umiejętności technicznych i organizacyjnych, ale również zdolności do dynamicznego zarządzania zespołem, rozwiązywania konfliktów oraz budowania efektywnych relacji z interesariuszami. W wyniku przeprowadzonej analizy stwierdzono, że kompetencje kierownika projektu są kluczowym czynnikiem decydującym o sukcesie realizacji projektów. Badanie wykazało, że kierownicy projektów, którzy rozwijają swoje umiejętności w zakresie planowania, komunikacji, podejmowania decyzji, motywowania zespołu oraz zarządzania ryzykiem i czasem, osiągają znacznie lepsze rezultaty. Rozwój kompetencji kierowników projektów stanowi niezbędny element dla organizacji, które dążą do sukcesu w realizacji projektów.

Zaleceniem wynikającym z przeprowadzonego badania jest intensyfikacja działań na rzecz rozwoju kompetencji, poprzez wdrażanie szkoleń, mentoringu i procesów oceny kompetencji, które pozwolą na podnoszenie kwalifikacji osób odpowiedzialnych za realizację projektów. Rozwinięcie tych umiejętności wśród kierowników projektów przyczyni się do efektywniejszego zarządzania projektami, co w konsekwencji przełoży się na lepsze wyniki organizacji i większą satysfakcję zespołów projektowych oraz interesariuszy.

Bibliografia

Wydawnictwa zwarte

1. IPMA (2015). *Individual Competence Baseline for Project, Programme and Portfolio Management* (ver. 4.0). Zurich: IPMA.
2. Karbownik, A. (2017). *Zarządzanie projektami w przedsiębiorstwie*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
3. Karbownik, A. (2022). *Kierownik projektu – zadania i kompetencje*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
4. Kisielnicki, J. (2017). *Zarządzanie projektami. Ludzie – procedury – wyniki*. Piaseczno: Wydawnictwo Nieoczywiste.
5. Kopaliński, W. (2007). *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*, tom IV, część pierwsza. Warszawa: HPS.
6. Król, M. (2017). *Skuteczne zarządzanie projektami a kompetencje interpersonalne*. Warszawa: CeDeWu.
7. Musioł-Urbańczyk, A. (2010). *Kompetencje kierownika projektu i możliwości ich kształtowania*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej.
8. Newton, R. (2015). *Skuteczny kierownik projektu. Sztuka osiągania celów*. Warszawa: Wolters Kluwer SA.
9. Pawlak, M. (2006). *Zarządzanie projektami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
10. Wachowiak, P., Gregorczyk, S., Grucza, B., Ogonek, K. (2004). *Kierowanie zespołem projektowym*. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o.
11. Wirkus, M. (2013). *Zarządzanie projektami i procesami*. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji Difin sp. z o.o.

Artykuły naukowe

1. Baranowska, K., Waszkiewicz, M. (2022). Kreatywność jako kompetencja kierownika projektu, *Przegląd Organizacji*, 12/2022, s. 26–33.
2. Brzozowski, M., Bartkowiak, P. (2019). Kompetencje uczestników projektu w świetle badań empirycznych, *Przegląd Organizacji*, 8/2019, s. 41–49.
3. Kotowska, W., Szczepańska, K. (2023). Kompetencje w zarządzaniu projektami, *Problemy Jakości*, 3, s. 2–11.
4. Marek-Kołodziej, K. (2023). Wpływ kompetencji kierownika projektu na jego sukces w polskich przedsiębiorstwach, *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 195, s. 221–243.
5. Piwowar-Sulej, K. (2013). Rola kierownika projektu w wybranych metodykach zarządzania projektami, *Organizacja i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej*, 50, s. 165–176.
6. Ribeiro, A., Amaral, A., Barros, T. (2021). Project Manager Competencies in the Context of the Industry 4.0, *Procedia Computer Science*, 181, s. 803–810.

7. Rogozińska-Pawelczyk, A. (2006). Kompetencje w organizacji, *Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica*, 199, s. 99–120.
8. Trzeciak, M., Liebert, F. (2017). Zarządzanie zespołem projektowym jako kluczowy czynnik ryzyka projektu w branży IT, *Organizacja i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 103, s. 243–256.

Project Manager's Competencies as a Success Factor in Project Management

Abstract

The competencies of a project manager are a key determinant of success in project management, as this individual is responsible for ensuring that the project is completed according to plan, on time, and in accordance with the client's requirements. With the increasing complexity of projects, the role of project managers and their competencies is becoming even more critical. This article analyses the significance of project manager competencies and their impact on project outcomes. To this end, a survey was conducted among 100 respondents to determine which competencies are considered the most important. Participants evaluated competencies in various categories, including knowledge, skills, personality traits, attitudes, and experience. The survey results indicate that experience is the most influential competency group affecting project success. Additionally, knowledge of project management and personality traits such as flexibility and openness to change are crucial. The analysis of the survey findings identified 11 key competencies that project manager should prioritize for effective project execution.

Keywords: project manager competencies, project management, project success, interpersonal skills, professional experience
