

e-mentor

DWUMIESIĘCZNIK SZKOŁY GŁÓWNEJ HANDLOWEJ W WARSZAWIE
WSPÓŁWYDAWCA: FUNDACJA PROMOCJI I AKREDYTACJI KIERUNKÓW EKONOMICZNYCH

2015, nr 2 (59)



M. Chomicz, *Ujęcia badawcze kompetencji kierowników projektów*, „e-mentor” 2015, nr 2(59), s. 42–55, <http://dx.doi.org/10.15219/em59.1170>.

Ujęcia badawcze kompetencji kierowników projektów

Marcin Chomicz

Jednym z ważnych czynników powodzenia projektu są umiejętności, wiedza i postawa osoby, która nim zarządza. Z tego powodu kompetencje kierowników projektów stanowią temat wielu badań i są analizowane z różnorodnych perspektyw. Rezultaty prowadzonych badań wzbogacają wiedzę o kompetencjach potrzebnych do skutecznego zarządzania projektem, wspierają przygotowanie programów rozwojowych, planowanie edukacji, a także opracowanie standardów kompetencyjnych. Aby jednak określić wartość i możliwości wykorzystania rezultatów badania, konieczne jest uważne spojrzenie na metodę ich uzyskania. Użyte w procesie badawczym metody i narzędzia, cechy pomiaru, charakterystyka próby, a także inne czynniki determinują uniwersalność i jakość wyników. Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie rezultatów analizy metod i narzędzi stosowanych w badaniach obejmujących identyfikację, ocenę istotności lub ewaluację kompetencji kierowników projektów.

Badania kompetencji, a w szczególności kompetencji menedżerskich, mają bogatą i interdyscyplinarną tradycję. Między innymi owa interdyscyplinarność prowadzi do równoległego funkcjonowania kilku znaczeń terminu „kompetencje”¹ czy różnorodności stosowanych metod i instrumentów badawczych. Jak podają A. Rakowska i A. Sitko-Lutek, kompetencjami zajmuje się pięć dziedzin nauki: prawo, socjologia,

psychologia, prakseologia oraz nauki o zarządzaniu². Po analizie bibliometrycznej D. Guerrero i G. La Rosa zidentyfikowali kilkanaście dyscyplin i subdyscyplin, w ramach których powstają prace dotyczące badań kompetencji³.

Nawet ograniczając rozumienie pojęcia „kompetencje” do kompetencji indywidualnych – tych, które pozwalają na uzyskiwanie właściwych lub ponadprzeciętnych wyników – problemu mnogości stosowanych definicji nie można wyeliminować⁴. Różnorodność ta powstaje między innymi wskutek znacznej liczby prowadzonych badań, w tym dotyczących kompetencji kierowniczych czy menedżerskich. W nurcie tych badań są także badania dotyczące kompetencji szczególnej grupy kierowników – osób zarządzających projektami.

Od czasu, gdy w 1987 r. B. Posner podjął jedną z pierwszych prób określenia kompetencji kierownika projektu (KP)⁵, problematyka kompetencji tej grupy zawodowej była przedmiotem wielu studiów empirycznych i opracowań teoretycznych⁶, stworzono także szereg standardów kompetencyjnych opisujących rolę kierownika projektu⁷. Badania tego typu prowadzone są również w Polsce – kompleksową pracę badawczą poświęconą kompetencjom KP podjęła m.in. A. Musioł-Urbańczyk⁸.

¹ Zagadnieniami różnorodności i niespójności zajmuje się wielu autorów, np.: M. Jabłoński, *Kompetencje pracownicze w organizacji uczącej się. Metody doskonalenia i rozwoju*, C.H. Beck, Warszawa 2009, s. 83–84; F.D. Le Deist, J. Winter-ton, *What Is Competence?*, „Human Resource Development International” 2005, Vol. 8, No. 1, s. 29–38, <http://dx.doi.org/10.1080/1367886042000338227>.

² A. Rakowska, A. Sitko-Lutek, *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 12–13.

³ D. Guerrero, G. La Rosa, *Scientific Domain Analysis of Professional Competences*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2013, Vol. 92, s. 372, <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.08.687>.

⁴ Obszerne zestawienie stosowanych definicji kompetencji można znaleźć między innymi w pracy: Ł. Sienkiewicz, A. Jawor-Joniewicz, B. Sajkiewicz, K. Trawińska-Konador, K. Podwójcic, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Perspektywa uczenia się przez całe życie*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2013, s. 15–18.

⁵ B.Z. Posner, *What it takes to be a good project manager*, „Project Management Journal” 1987, Vol. 18, No. 1.

⁶ Baza SCOPUS, zapytanie poszukujące artykułów posiadających w słowach kluczowych „competenc*” oraz „project manage*” dla okresu od 1987 r. w czasopiśmie recenzowanych zwraca 204 publikacje, z czego znaczna część dotyczy różnych aspektów kompetencji kierowników projektów.

⁷ Omówienie standardów kompetencyjnych w zarządzaniu projektami można znaleźć w pracy: P. Wyrozębski, *Modele kompetencji w zarządzaniu projektami*, „e-mentor” 2009, nr 2(29), s. 55–64, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/29/id/637>.

⁸ A. Musioł-Urbańczyk, *Kompetencje kierownika projektu i możliwości ich kształtowania*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.

Ujęcia badawcze kompetencji kierowników projektów

Kompetencje kierowników projektów analizowane są w różnych ujęciach, począwszy od identyfikacji kompetencji potrzebnych w różnych warunkach projektowych, przez ocenę istotności poszczególnych kompetencji oraz badania zależności kompetencji i charakterystyk realizowanych projektów czy ich otoczenia organizacyjnego, po ewaluację poziomu kompetencji, które posiadają kierownicy projektów. Publikacje dotyczące tej problematyki odnaleźć można zarówno w czasopismach z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi oraz ogólnego nurtu zarządzania, jak i w pismach o wąskich specjalizacjach, w których realizacja projektów odgrywa istotną rolę. Naturalna jest także obecność takich opracowań w czasopismach naukowych poświęconych całościowo zarządzaniu projektami.

Celem osoby podejmującej trud badawczy jest zapoznanie świata naukowego z uzyskanymi wynikami, ich implikacjami bądź stworzoną teorią, którą przeprowadzone badania potwierdzają. Z perspektywy tego celu metoda uzyskania wyników pozostaje wtórna, co nie znaczy, że jest nieistotna. Szczegółowe informacje o niej powinny być przedstawione zawsze – m.in. po to, aby umożliwić czytelnikowi ocenę rygoru metody, identyfikację jej słabych punktów, a także samodzielną ocenę możliwości dokonywania uogólnień czy transferowalność wniosków. Zarazem stwierdzenie o kluczowym znaczeniu metody dla jakości uzyskanych wyników jest oczywiste i nie wymaga uzasadnienia.

Przedmiotem niniejszego artykułu nie będą kompetencje kierownika projektu same w sobie, lecz właśnie sposoby prowadzenia nad nimi badań – poczynając od ich celu, przez to, czego i w jakich warunkach poszukiwano (badana populacja, poszukiwane kategorie kompetencji), aż po zastosowane schematy i narzędzia badawcze. Kluczowy w niniejszej publikacji będzie

nie sam wynik, lecz sposób jego uzyskania – zgodnie z myślą S. Nowaka, że studia literatury przedmiotu mają m.in. *stanowić źródło, z którego czerpać będziemy założenia zarówno dla naszych własnych pytań, jak i dla metod, za pomocą których moglibyśmy odpowiedzieć na te pytania*⁹.

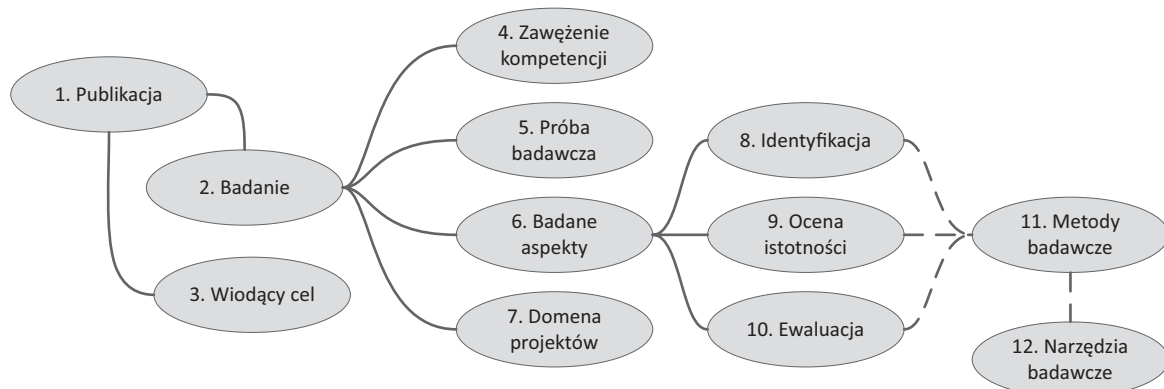
Zakres i metoda analizy

Zainteresowanie problematyką kompetencji KP w periodykach i materiałach konferencyjnych jest stosunkowo duże, zatem jako podstawę źródłową niniejszej pracy przyjęto czasopisma recenzowane poświęcone problematyce zarządzania projektami – obecne w bazie SCOPUS w roku 2015, czyli następujące tytuły:

- „International Journal of Managing Projects in Business”,
- „International Journal of Project Management”,
- „Project Management Journal”¹⁰.

Analiza objęła lata 2004–2015. Aby skoncentrować ją na elementach powtarzalnych, obecnych w wielu badaniach kompetencji, artykuły kwalifikowane jako podstawa niniejszej publikacji ograniczono do takich, których znaczącą częścią była identyfikacja, ocena istotności lub ewaluacja kompetencji KP. Jednocześnie do badania kwalifikowano wyłącznie publikacje oparte na studiach empirycznych, pomijając syntezy literatury czy analizy ogłoszeń rekrutacyjnych. Pomijano także publikacje, które skupiały się wyłącznie na cechach osobowości kierowników. W rezultacie wyselekcjonowano 14 publikacji spełniających powyższe kryteria. Podstawę tych publikacji stanowiło 11 unikalnych badań¹¹. Ich analizę przeprowadzono z perspektywy struktury przedstawionej na rysunku 1.

Rysunek 1. Struktura stanowiąca podstawę analizy



Źródło: opracowanie własne.

⁹ S. Nowak, *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 35.

¹⁰ Warto nadmienić, że dwa ostatnie tytuły mają długoletnią tradycję i są związane ze stowarzyszeniami profesjonalnymi znacząco wspierającymi działalność naukowo-badawczą.

¹¹ Niektóre z publikacji oparte były na tym samym badaniu empirycznym.

Podstawą analizy jest publikacja (1), z którą związane jest badanie (2) oraz jego wiodący cel (3). Badanie rozumiane jest jako *fragment ogółu czynności naukowych, ten odcinek procesu poznawczego, który polega na zbieraniu i analizie danych w toku bezpośredniego lub pośredniego kontaktu z rzeczywistością badaną*¹², natomiast wiodący cel odnosi się do jednego z celów badawczych wyznaczonych w danej publikacji, najistotniejszego lub najsilniej związanego z badaniem kompetencji. Wśród wybranych publikacji są takie, które wykorzystują jako podstawę dane z tego samego badania empirycznego, analizując uzyskane wyniki z innych perspektyw.

Za istotne cechy samego badania uznano:

- zawężenie kompetencji (4) – podzbiór, który został poddany badaniu, wyodrębniony względem struktury wewnętrznej kompetencji (wiedza, umiejętności, postawy) lub też wyodrębniony zewnętrznie – względem struktury zbioru kompetencji, co oznacza, że badanie ograniczało się do pewnego rodzaju kompetencji, np. kompetencji społecznych, przywódczych lub innych;
- próbę badawczą (5) – w przypadku której z poznawczego punktu widzenia istotne są takie czynniki jak: sposób doboru, wielkość, reprezentatywność czy sposób dotarcia do respondentów;
- badane aspekty (6) – występowanie w badaniu identyfikacji, oceny istotności lub ewaluacji kompetencji;
- domenę projektów (7) – kluczowe ograniczenie dotyczące obszaru zastosowań zarządzanych projektów¹³.

Rozważane aspekty badań kompetencji ograniczone zostały do następujących:

- identyfikacji (8) – zarówno identyfikacja od podstaw zbioru kompetencji, jak i modyfikacja (rozszerzenie/eliminacja) predefiniowanego modelu, ten aspekt badań prowadzi do znalezienia odpowiedzi na pytanie, jakie są/powinny być kompetencje KP¹⁴;
- oceny istotności (9) – określenie względnej istotności poszczególnych kompetencji lub ich składowych;
- ewaluacji (10) – ocena poziomu posiadanych kompetencji lub ich składowych u respondentów.

O ile powyższe stanowi odpowiedź na ogólne pytanie, jakie badania prowadzono i kogo badano, o tyle analiza wykorzystania metod i narzędzi badawczych w kontekście badanych aspektów kompetencji pozwala odpowiedzieć na pytanie, jak identyfikowano i oceniano istotność oraz poziom kompetencji.

Uwzględniono dwa atrybuty prowadzonych badań:

- metody badawcze (11) – rozumiane w sposób zawężony¹⁵, jako uporządkowany sposób przygotowania i wykorzystania narzędzi badawczych;
- narzędzia badawcze (12) – wykorzystane w badaniu instrumenty, za pomocą których dokonywano pomiarów.

Podjęta problematyka badawcza – przybliżenie analizowanych prac

Zagadnienia podejmowane przez badaczy kompetencji kierowników projektów są zróżnicowane. W wielu analizowanych pracach stawiano kilka celów badawczych. Przedstawienie kompletnego opisu każdej publikacji jest niecelowe, stąd przybliżenia poszczególnych prac dokonano poprzez wskazanie w tabeli 1 wiodącego celu lub też celu najsilniej związanego z badanymi aspektami kompetencji.

Wszystkie z powyższych prac mają charakter deskryptywny. Jakkolwiek autorzy poszukują wyjaśnień zidentyfikowanych zjawisk, to podstawowa funkcja badań pozostaje funkcją opisową. Jedynie cztery z omawianych badań skupiają się na kompetencjach, uwzględniając jako zmienne charakterystyki unikalne dla zarządzania projektami. Dotyczy to badania wymogów kompetencyjnych w poszczególnych fazach cyklu życia projektu¹⁶, w różnych kategoriach projektów (m.in. w zależności od złożoności, istotności strategicznej czy typu kontraktu)¹⁷ czy wreszcie w zależności od strony kontraktu reprezentowanej przez kierownika¹⁸. W pozostałych badaniach atrybuty specyficzne dla zarządzania projektami (np. dojrzałość projektowa, poziom kompetencji organizacji w zarządzaniu projektami czy wykorzystywanie podejść zwinnych) nie są przez badaczy traktowane jako zmienne badania. Uwaga autorów jest w nich skupiona na kompetencjach kierowników projektów jako grupy zawodowej.

¹² S. Nowak, dz.cyt., s. 13.

¹³ Należy się spodziewać, że domena w większości przypadków będzie zgodna z obszarem biznesowym, z którego rekrutowana jest populacja, jednak związek taki nie jest konieczny. Stąd wyodrębnienie atrybutu.

¹⁴ Z uwzględnieniem ograniczeń nałożonych w badaniu.

¹⁵ W literaturze spotyka się szerokie rozumienie metody badawczej, obejmujące zarówno część konceptualną, jak i realizacyjną, por. S. Nowak, dz.cyt., s. 22 oraz 47.

¹⁶ G.J. Skulmoski, F.T. Hartman, *Information systems project manager soft competencies: A project-phase investigation*, „Project Management Journal” 2010, Vol. 41, No. 1, <http://dx.doi.org/10.1002/pmj.20146>.

¹⁷ R. Müller, J.R. Turner, *Matching the project manager's leadership style to project type*, „International Journal of Project Management” 2007, Vol. 25, No. 1, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.04.003>.

¹⁸ A. Dainty, I.C. Mei, D. Moore, *A comparison of the behavioral competencies of client-focused and production-focused project managers in the construction sector*, „Project Management Journal” 2005, Vol. 36, No. 2.

Tabela 1. Wiodące zagadnienia analizowanych prac

Publ.	Wiodące zagadnienie	ID	OI	EK
B1	Jakimi kompetencjami wykazują się KP?	x		
B2	Jak istotne są kompetencje społeczne KP?	x	x	
B3	Jakie są kluczowe umiejętności i wiedza KP?	x	x	
B4A	Czy certyfikacja jest kompetencją kluczową KP?	x	x	
B4B	Jak istotne są poszczególne z kompetencji KP?	x	x	
B5	Jakie kompetencje KP są istotne dla zarządzania ludźmi?	x	x	
B6	Które z kompetencji miękkich KP są istotne w poszczególnych fazach cyklu życia projektu?	x	x	
B7A	Jakie profile kompetencji przywódczych wykazują skuteczni KP?			x
B7B	Czym różnią się style przywództwa KP i menedżerów funkcyjnych?			x
B7C	Co odróżnia kompetencje przywódcze KP w różnych typach projektów?			x
B8	Czy kompetencje przywódcze KP mają związek z sukcesami projektów?			x
B9	Weryfikacja modelu wyliczeniowego dla umiejętności miękkich KP.			x
B10	Czym różnią się kompetencje KP po stronie odbiorcy i dostawcy?	x		x
B11	Jaki jest związek pomiędzy kompetencjami KP a postrzeganiem jego skuteczności przez kadre zarządzającą?			x

ID – identyfikacja kompetencji, OC – ocena istotności, EK – ewaluacja kompetencji posiadanych.

B1 – S. Brière i in., 2015; B2 – F. Zhang i in., 2013; B3 – B. Hwang i in., 2013; B4A – J.A. Starkweather i in., 2011; B4B – D.H. Stevenson i in., 2010; B5 – E. Fisher, 2011; B6 – G.J. Skulmoski i in., 2010; B7A – R. Müller i in., 2010; B7B – J.R. Turner i in., 2009; B7C – R. Müller i in., 2007; B8 – L. Geoghegan i in., 2008; B9 – E. Muzio i in., 2007; B10 – A. Dainty i in., 2005; B11 – L. Crawford, 2005.

Źródło: opracowanie własne na podstawie wymienionej literatury.

Stosowane zawężenia kompetencji i domeny działania kierowników projektów

O ile wiodący cel należy do charakterystyk publikacji, o tyle dwa kolejne elementy: zawężenie badanych kompetencji oraz wybór domeny¹⁹ działania kierownika projektu są już cechami badań, na których publikacje były oparte.

¹⁹ Nazywanej także obszarem zastosowań lub dziedziną, w której realizowany jest projekt.

²⁰ S. Brière, D. Proulx, O.N. Flores, M. Laporte, *Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners*, „International Journal of Project Management” 2015, Vol. 33, No. 1, s. 118, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.04.010>.

²¹ *IPMA Competence Baseline version 3.0*, International Project Management Association, 2006.

²² *APM Competence Framework*, Association for Project Management, High Wycombe 2008.

²³ *Project Manager Competency Development (PMCD) Framework Second Edition*, Project Management Institute, Newton Square, 2007.

²⁴ V. Dulewicz, M. Higgs, *Assessing leadership styles and organisational context*, „Journal of Managerial Psychology” 2005, Vol. 20, No. 2, s. 112–113, <http://dx.doi.org/10.1108/02683940510579759>.

Warto na wstępie zaznaczyć, że zbiór kompetencji kierowników projektów w literaturze przedmiotu nie ma jednej powszechnie przyjętej kategoryzacji. Jak podaje S. Brière na podstawie stosunkowo szerokiej kwerendy literatury²⁰, kompetencje kierowników projektów ujmowane są w trzech generalnych kategoriach:

- kompetencje organizacyjne, kompetencje zarządcze;
- kompetencje zarządzania projektami, określane również jako kompetencje techniczne;
- umiejętności miękkie, kompetencje behawioralne.

Podobny sposób kategoryzacji spotykamy również w standardach organizacji profesjonalnych, takich jak International Project Management Association²¹ czy Association for Project Management²², ale już standard opracowany przez Project Management Institute nie wyróżnia kompetencji organizacyjnych²³.

Wśród analizowanych prac są takie, które traktują kompetencje całościowo, jak również takie, które obejmują wyłącznie kompetencje behawioralne, czy też ich podzbiór – kompetencje społeczne. Jako wyodrębnione zawężenie w badaniach obecne są również kompetencje przywódcze, których nie można włączyć do jednej z wymienionych kategorii, zaliczają się one bowiem częściowo do każdej z nich. Obydwa badania dotyczące kompetencji przywódczych KP oparte są na tym samym modelu, opracowanym przez V. Dulewicza i M. Higgsa, zawierającym 15 kompetencji przywódczych w trzech wymiarach: intelektualnym, menedżerskim i emocjonalnym. W obu wykorzystano instrument badawczy, którego rzetelność i trafność zostały zweryfikowane²⁴. Odróżnia to publikacje oparte na tym badaniu od większości pozostałych, bazujących na narzędziach badawczych stworzonych na potrzeby badania.

W zakresie obszarów zastosowań projektów można wyodrębnić badania wielodomenowe oraz jednodomenowe, które dotyczą kompetencji KP zarządzających projektami w jednym obszarze zastosowań.

W badaniach wyodrębniono następujące obszary zastosowań: projekty budowlane, informatyczne oraz projekty inżynierskie, w niektórych przypadkach zawężając wybrany obszar dodatkowymi ograniczeniami. Ujęcia wielodomenowe badań nie wykluczają różnicowania wyników w zależności od domeny badanych projektów²⁵. Taką analizę podejmuje jednak wyłącznie jedna z publikacji. Oprócz wspomnianych wcześniej obszarów zastosowań wyodrębnia ona jako osobną domenę również projekty organizacyjne²⁶. W tabeli 2 pokazano obecne w badaniach domeny, zestawiając je z zastosowanym zawężeniem zbioru kompetencji. Warto zauważyć, że wśród badań

na przykład w przypadku badania kompetencji kierowników projektów informatycznych realizowanych w Polsce w trybie zamówień publicznych, projekty takie są bowiem ewidencjonowane. Jednak w większości przypadków, nawet przy wprowadzeniu szeregu dookreśleń (terytorialnego, branżowego, domeny projektów), z racji szerokiego zakresu pojęcia „kierownik projektu” zidentyfikowanie skończonej populacji jest w praktyce niemożliwe. Do dyspozycji badaczy pozostają zatem próby celowe.

W dwóch z analizowanych badań autorzy zadeklarowali reprezentatywność próby. W jednym była to właśnie próba z populacji, która może być jednoznacz-

Tabela 2. Zawężenia kompetencji i domen projektów w analizowanych badaniach

Badane kompetencje	Projekt			
	wielodomenowe	budowlane	informatyczne	inżynierskie
Całościowo	B1, B5,	B3	B4	
Behawioralne		B2 ^{a)} , B10	B6	B9
Profesjonalne	B11			
Przywódcze	B7, B8			

B1 – S. Brière i in., 2015; B2 – F. Zhang i in., 2013; B3 – B. Hwang i in., 2013; B4 – J.A. Starkweather i in., 2011, D.H. Stevenson i in., 2010; B5 – E. Fisher, 2011; B6 – G.J. Skulmoski i in., 2010; B7 – R. Müller i in., 2010, J.R. Turner i in., 2009, R. Müller i in., 2007; B8 – L. Geoghegan i in., 2008; B9 – E. Muzio i in., 2007; B10 – A. Dainty i in., 2005; B11 – L. Crawford, 2005

a) W tym przypadku przedmiotem badania były kompetencje społeczne, które autorzy kwalifikują jako podzbiór kompetencji emocjonalnych. F. Zhang i in., 2013, s. 749.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury.

nie znajdziemy takich, w których analizowana jest wyłącznie wiedza. Wszystkie, nawet deklaratorywnie obejmujące zakresem badania umiejętności i wiedzy²⁷, w istocie skupiają się na kompetencjach.

Próby badawcze

Analizując próby badawcze, warto zadać sobie na wstępie pytanie, czy w ogóle możliwe jest przeprowadzenie badań kompetencji KP w oparciu o próbę probabilistyczną²⁸. Oczywiście tak, pod warunkiem, że rozważana będzie ograniczona populacja, którą można jednoznacznie dookreślić. Będzie to możliwe

nie zwymiarowana – składała się z KP zarządzających projektami międzynarodowymi podejmowanymi przez australijskie organizacje pozarządowe²⁹. W drugim stosowana była próba probabilistyczna – w tym wypadku było to możliwe ze względu na regulacje prawne, którym podlegają chińskie firmy budowlane³⁰. Pozostałych badań, nawet przy dużych liczebnie próbach, nie można traktować jako reprezentatywne.

Próby nieprobabilistyczne dobierane były w sposób arbitralny lub też metodą kuli śnieżkowej. O kompetencje kierowników projektów pytano trzy jakościowo różne grupy:

- kierowników projektów³¹,
- specjalistów ds. rekrutacji,

²⁵ Pomijając kwestie zapewnienia identyfikacji domeny w pytaniach oraz wielkości reprezentacji każdego z różnicowanych obszarów zastosowań.

²⁶ R. Müller, J.R. Turner, *Matching the project...*, dz.cyt., s. 24.

²⁷ B. Hwang, W.J. Ng, *Project management knowledge and skills for green construction: Overcoming challenges*, „International Journal of Project Management” 2013, Vol. 31, No. 2, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.05.004>.

²⁸ Klasyfikacja prób badawczych za: E.R. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 200–211.

²⁹ S. Brière, D. Proulx, O.N. Flores, M. Laporte, dz.cyt., s. 118.

³⁰ F. Zhang, J. Zuo, G. Zillante, *Identification and evaluation of the key social competencies for Chinese construction project managers*, „International Journal of Project Management” 2013, Vol. 31, No. 5, s. 752, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.10.011>. Populację stanowili kierownicy projektów budowlanych z prowincji Yunan, z dookreśleniem wielkości konstrukcji, do których posiadają uprawnienia.

³¹ W jednym przypadku, inicjując metodę kuli śnieżkowej, oprócz kierowników projektów badanie zaadresowano również do studentów ostatnich lat studiów magisterskich z zakresu zarządzania projektami. Zobacz: R. Müller, J.R. Turner, *Matching the project...*, dz.cyt., s. 26.

Ujęcia badawcze kompetencji kierowników projektów

- osoby nadzorujące kierowników projektów³² – wyższą kadre zarządzającą, sponsorów projektów, przełożonych kierowników projektów oraz menedżerów programu.

Ostatnia z wymienionych grup występowała w badaniach w dwojakiej roli – z jednej strony jako źródło wiedzy o kompetencjach kierowników projektów, z drugiej strony – jako źródło informacji o ich wynikach.

Zestawiając w tabeli 3 grupy respondentów, na których wiedzy opierano się w poszczególnych badaniach, można dostrzec, że dominującym źródłem wiedzy o kompetencjach kierowników projektów byli oni sami. W przypadkach szczególnych (B4, B6) badano postrzeganie kompetencji przez osoby nadzorujące, zaś w badaniu A. Starkweathera i D.H. Stevensona (B4) zaangażowanie specjalistów w zakresie rekrutacji miało na celu zbudowanie listy takich kompetencji kierowników projektów, które są istotne w procesie

rekrutacyjnym. W przypadku pozostałych badań osoby nadzorujące pracę kierowników projektów występowały w roli oceniających ich skuteczność.

Aby spojrzeć na respondentów z ilościowego punktu widzenia, można zróżnicować badania pod względem stosowanych metod i narzędzi badawczych, oddzielając te, które zapewniały bezpośredni kontakt z respondentem, od tych, które takiego kontaktu nie wymagały, jak np. ankietowanie z wykorzystaniem dystrybuowanego kwestionariusza. Uwzględniając ten podział, tabela 4 pokazuje liczebność respondentów (faktycznie zbadanych) w poszczególnych studiach. Dodatkowo w odniesieniu do instrumentów badawczych, w przypadku których nie było bezpośredniego dostępu do respondentów, pokazano wartość zwrotu poprawnych kwestionariuszy.

Wydaje się, że wskaźniki zwrotu w badaniach L. Geoghegan (B8) oraz F. Zhanga (B2) można uznać za stosunkowo wysokie. Dla porównania – w badaniach

Tabela 3. Obecność grup respondentów w poszczególnych badaniach

Grupa respondentów	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11
Kierownicy projektów	K	K	K		K		K	K	K	K	K
Specjaliści ds. rekrutacji				K							
Nadzorujący KP				K		K		O	O	O	O

K – źródło wiedzy o kompetencjach, O – ocena skuteczności kierowników projektów

B1 – S. Brière i in., 2015; B2 – F. Zhang i in., 2013; B3 – B. Hwang i in., 2013; B4 – J.A. Starkweather i in., 2011, D.H. Stevenson i in., 2010; B5 – E. Fisher, 2011; B6 – G.J. Skulmoski i in., 2010; B7 – R. Müller i in., 2010, J.R. Turner i in., 2009, R. Müller i in., 2007; B8 – L. Geoghegan i in., 2008; B9 – E. Muzio i in., 2007; B10 – A. Dainty i in., 2005, B11 – L. Crawford, 2005.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury.

Tabela 4. Wielkości prób w badaniach

Respondenci	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	B11
Instrumenty bezpośrednie											
Kierownicy projektów	28				10				14	60	
Nadzorujący KP						21					
Instrumenty pośrednie											
Kierownicy projektów		275	30				414	52			208
		55%	6%				...(a)	80%			...(b)
Nadzorujący KP				80							
				2%							
Specjaliści rekrutacji				32							
				9%							

B1 – S. Brière i in., 2015; B2 – F. Zhang i in., 2013, B3 – B. Hwang i in., 2013; B4 – J.A. Starkweather i in., 2011, D.H. Stevenson i in., 2010; B5 – E. Fisher, 2011; B6 – G.J. Skulmoski i in., 2010; B7 – R. Müller i in., 2010, J.R. Turner i in., 2009, R. Müller i in., 2007; B8 – L. Geoghegan i in., 2008; B9 – E. Muzio i in., 2007; B10 – A. Dainty i in., 2005; B11 – L. Crawford, 2005.

a) Próba budowana metodą kul śnieżnej nie pozwala na wyliczenie wskaźnika zwrotu.

b) Nie podano wartości pozwalających na wyliczenie wskaźnika zwrotu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury.

³² Została zagregowana, ponieważ odzwierciedla zbliżoną jakościowo perspektywę spojrzenia na kompetencje KP – perspektywę odpowiedzialnych za ich pracę.

polskich dotyczących KP A. Musioł-Urbańczyk użyła wskaźnik poprawnych zwrotów wynoszący ok. 11 procent³³. W przypadku badań L. Geoghegan (B8) próba obejmowała jedną organizację i miał miejsce bezpośredni kontakt z respondentami³⁴, natomiast w przypadku badań F. Zhanga (B2) zastosowano dość interesujący sposób działania, polegający na pozyskaniu koordynatorów badania w firmach, do których przekazano kwestionariusze³⁵. Dystrybucja była więc nadzorowana i promowana wewnątrz firm. Największą próbę osiągnięto tam, gdzie respondentów pozyskiwano, wykorzystując metodę kuli śniegowej. W literaturze można znaleźć wskazania, że jej wykorzystanie jest zasadne w przypadku badania zbiorowości trudno dostępnych³⁶, jednak metoda kuli śniegowej jest stosowana również w innych badaniach dotyczących kompetencji, zarówno w Polsce³⁷, jak i poza nią. Stanowi ona zdaniem autora interesującą alternatywę (lub uzupełnienie) w badaniach eksploracyjnych. Jeśli uwzględni się w przygotowaniu badania wadę oczywistą – brak kontroli nad rozkładem cech zbiorowości badanej – oraz zminimalizuje się ryzyko

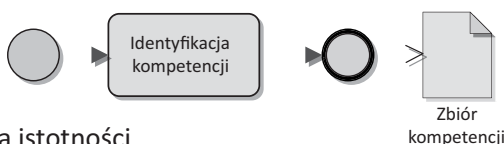
obciążenia próby złym doбором zbioru inicjalnego³⁸, korzystając z tej metody, można zapewnić duże ilościowo próby, trudne do uzyskania w inny sposób.

Aspekty badań kompetencji

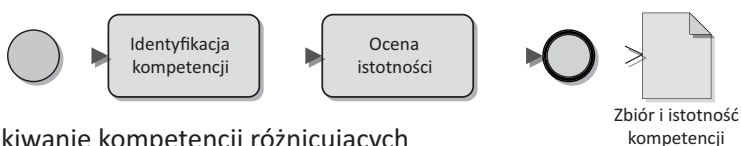
W analizowanych pracach dwa pierwsze aspekty badań – identyfikacja i ocena istotności – stanowiły cele badawcze *per se*. Trzeci aspekt – ewaluacja – może być celem samym w sobie wtedy, gdy istnieje odbiorca informacji o poziomie kompetencji danej populacji. Ocena poziomu posiadanych kompetencji będzie istotna dla praktyków – z perspektywy zarządzania zespołem KP czy planowania ich rozwoju. Będzie również istotna z perspektywy poznania naukowego – wtedy, gdy poszukujemy kompetencji różnicujących kierowników projektów osiągających wyniki przeciętne i ponadprzeciętne. Jednak w tym przypadku potrzebna jest jeszcze jedna informacja – o uzyskiwanych wynikach. Uwzględniając ten dodatkowy element, na rysunku 2 przedstawiono uogólnione schematy badań każdego ze wspomnianych aspek-

Rysunek 2. Uogólnione schematy badań poszczególnych aspektów

A. Identyfikacja



B. Ocena istotności



C. Poszukiwanie kompetencji różnicujących



Źródło: opracowanie własne.

³³ Liczone jako stosunek liczby osób, którym zaproponowano udział w badaniu, do liczby poprawnie zwróconych kwestionariuszy. Zasadniczy wpływ na tę wartość miało niewielkie zainteresowanie badaniem ze strony KP zrzeszonych w Stowarzyszeniu Project Management Polska. Jedynie 10 proc. z nich wykazało takie zainteresowanie. A. Musioł-Urbańczyk, dz.cyt., s. 79.

³⁴ L. Geoghegan, V. Dulewicz, *Do Project Managers' Leadership Competencies Contribute to Project Success?*, „Project Management Journal” 2008, Vol. 39, No. 4, s. 61, <http://dx.doi.org/10.1002/pmj.20084>.

³⁵ F. Zhang, J. Zuo, G. Zillante, dz.cyt., s. 752.

³⁶ Por. E.R. Babbie, dz.cyt., s. 205, a także M. Rószkiewicz, J. Perek-Białas, D. Więziak-Białowolska, A. Zięba-Pietrzak, *Projektowanie badań społeczno-ekonomicznych. Rekomendacje i praktyka badawcza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013, s. 183.

³⁷ Np. P. Bohdziewicz, *Kompetencje profesjonalne jako wyznacznik pozycji pracowników wiedzy an rynku pracy*, [w:] S.A. Witkowski (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008, s. 313.

³⁸ Jeżeli grupa inicjalna przy konstrukcji próby będzie złożona z członków stowarzyszenia profesjonalnego w obszarze zarządzania projektami, to powstanie ryzyko nadreprezentacji członków takich stowarzyszeń.

³⁹ Przedstawione schematy nie wyczerpują możliwych wariantów działania, mogą również być łączone.

Ujęcia badawcze kompetencji kierowników projektów

tów. Wszystkie łączy jeden element – w każdym z nich musiał zostać ustalony zbiór kompetencji (całościowy lub w odpowiednim zawężeniu), będący podstawą dalszych działań. W części analizowanych badań, w których poszukiwano zbioru kompetencji, był on wyłaniany w ramach badania głównego, w innych był określany w ramach badań wstępnych lub przyjęty na podstawie literatury.

Aspekty identyfikacji i oceny istotności kompetencji

W badaniach, których autorzy za jeden z wiodących celów stawiali sobie odpowiedź na pytanie, jakimi kompetencjami dysponują KP, lub też próbowali dodatkowo wartościować istotność tych kompetencji, w zakresie ustalania wyjściowego zbioru kompetencji odnajdziemy dwa odmienne podejścia. Różnica polega na tym, co jest punktem wyjścia do budowy zbioru kompetencji:

- wiedza respondentów, następnie ewentualna konfrontacja uzyskanych wyników z literaturą,
- literatura, z której wyprowadzano zbiór kompetencji konfrontowany z opiniami respondentów.

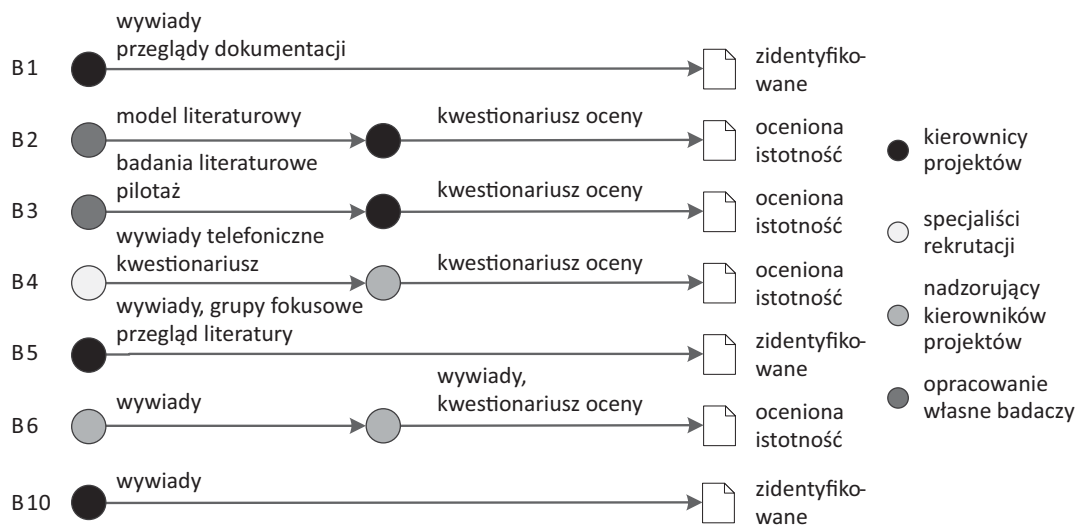
Jakkolwiek oba te podejścia prowadzą do ustalenia zbioru kompetencji, to jest między nimi różnica. W pierwszym przypadku szansa na zidentyfikowanie nowych, nieznanych wcześniej elementów wiedzy, umiejętności czy postaw wydaje się większa⁴⁰. Metody badawcze wykorzystywane na tym etapie badań to głównie różne formy wywiadów indywidualnych. Po przyjęciu lub opracowaniu zbioru kompetencji dla

wykonania oceny istotności posługiwano się głównie kwestionariuszami oceny. Wykorzystanie narzędzi badawczych w poszczególnych badaniach przedstawia rysunek 3.

Wśród form wywiadów dominował wywiad bezpośredni, wyjątkiem jest tutaj badanie J.A. Sterkewathera i D.H. Stevensona, w którym zastosowano wywiad telefoniczny wspierany kwestionariuszem internetowym. Natomiast ocena kompetencji w większości wypadków była dokonywana w oparciu o kwestionariusz wypełniany samodzielnie przez respondentów. Tu jednak także znajdziemy wyjątek – badanie G.J. Skulmoskiego i F.T. Hartmana, w przypadku którego kwestionariusz był instrumentem wspierającym wywiad. Co ciekawe, badanie to prowadzono dwuetapowo – w pierwszym etapie wykorzystano częściowo ustrukturyzowane wywiady. W trakcie pilotażu pogłębione omawianie kompetencji sprawiło trudności i wskutek sugestii respondentów badacze wprowadzili do drugiej tury kwestionariusz, który poza celem zasadniczym – zapewnienia danych do określenia rankingu kompetencji – spełniał rolę facylitacyjną⁴¹. W pozostałych badaniach wykorzystywano wywiady swobodne lub wywiady częściowo ustrukturyzowane.

Duże zainteresowanie badaniami kompetencji pracowniczych i menedżerskich doprowadziło do stworzenia wzorców postępowania. Jednym z nich, często przywoływanym w literaturze⁴², jest schemat opisany przez L. i M. Spencerów, w którym identyfikacja kompetencji opiera się na wywiadach behawioralnych

Rysunek 3. Sposoby identyfikacji i oceny istotności kompetencji



B1 – S. Brière i in., 2015; B2 – F. Zhang i in., 2013; B3 – B. Hwang i in., 2013; B4 – J.A. Starkweather i in., 2011, D.H. Stevenson i in., 2010; B5 – E. Fisher, 2011; B6 – G.J. Skulmoski i in., 2010; B10 – A. Dainty i in., 2005.

Źródło: opracowanie własne.

⁴⁰ Pod warunkiem, że w badaniu nie ogranicza się zbioru, w procesie kodowania wykorzystując np. predefiniowany słownik.

⁴¹ G.J. Skulmoski, F.T. Hartman, dz.cyt., s. 63.

⁴² Baza SCOPUS zawiera informacje o 762 cytowaniach z lat 2000–2015.

(obok szeregu innych źródeł informacji, takich jak: ocena 360°, obserwacja, dyskusje panelowe), bazujących na technice incydentów krytycznych⁴³. Ten właśnie schemat działania wykorzystany został w badaniu zrealizowanym przez A. Daintego⁴⁴, w którym poza wspomnianą metodą wykorzystano także słownik kompetencji McBer jako podstawę klasyfikacji informacji z wywiadów⁴⁵.

Alternatywą dla konstruowania zbioru kompetencji, w którym punkt wyjścia stanowi wiedza respondentów, jest podejście odwrotne – zbudowanie takiego zbioru w oparciu o istniejącą wiedzę i poddanie go empirycznej weryfikacji, ewentualnie uzupełnieniom. Rozwiązanie to ma istotną zaletę – umożliwia przeprowadzenie badania na dużej próbie, w przypadku której wykorzystanie wywiadów byłoby niemożliwe lub co najmniej kosztowne. Ma też jednak pewną wadę – jest nią ryzyko pominięcia tych kompetencji, które nie zostały ujęte w pierwotnym modelu. Ryzyku temu można oczywiście w pewnym stopniu przeciwdziałać, pozwalając respondentom na samodzielne wprowadzenie wiedzy, umiejętności czy postaw nieobecnych na przedstawianej im liście. Jednak rezultat w zakresie rozszerzeń będzie mocno uzależniony od zaangażowania respondenta w wypełnianie kwestionariusza.

Innym, jak się wydaje dobrym rozwiązaniem, jest weryfikacja i ewentualne uzupełnienie listy kompetencji w badaniach pilotażowych. Takie podejście odnajdziemy na przykład w przywoływanych już badaniach KP realizowanych przez A. Musioł-Urbańczyk⁴⁶, a w wśród analizowanych prac – w badaniach B. Hwanga i W.J. Ng. Badacze, opierając się na literaturze, przyjęli tu pewien zbiór kluczowych umiejętności i wiedzy, a następnie na podstawie badania wstępnego z wykorzystaniem kwestionariusza zredukowali liczbę elementów, pozostawiając około połowę zidentyfikowanych podczas studiów literaturowych⁴⁷.

Ocena istotności kompetencji w analizowanych badaniach opierała się niemal zawsze na kwestionariuszu. W kwestionariuszach w większości stosowano skalę Likerta⁴⁸, pytając zwykle bezpośrednio o istotność kompetencji. Wyjątki stanowiły tu: zastosowanie w jednym badaniu wymuszonego rankingu⁴⁹ i również w jednym – kombinacji pytań w odniesieniu do pojedynczego elementu kompetencji⁵⁰.

Podejście, w którym w odniesieniu do istotności kompetencji stosowane jest pojedyncze pytanie, może budzić wątpliwości. Pytanie o istotność kompetencji to pytanie o opinie, a *dotarcie do opinii, poglądów i postaw jest bardziej skomplikowane i wieloaspektowe, toteż badać je trzeba wielostronnie*⁵¹. Zatem w trosce o jakość uzyskanych wyników należałoby prowadzić takie badania wieloaspektowo, a jeszcze lepiej – za pomocą instrumentu, którego rzetelność i trafność zostały potwierdzone. Jednak biorąc pod uwagę aspekty praktyczne, w szczególności realia tych badań, które nie są realizowane na małych, pozyskanych z jednej organizacji próbach, trzeba stwierdzić, że wypełnienie przez respondenta wielowymiarowego kwestionariusza dotyczącego zbioru kilkudziesięciu elementów wiedzy, umiejętności i postaw, stawia realność przeprowadzenia takich badań pod znakiem zapytania⁵².

Aspekt ewaluacji kompetencji

Schematy badań, w których dokonywano ewaluacji kompetencji, były bardziej zróżnicowane od schematów identyfikujących kompetencje czy oceniających ich istotność. W tym zróżnicowaniu można jednak wyodrębnić kilka interesujących, powtarzających się elementów, takich jak sposób ewaluacji kompetencji KP, sposób oceny wyników czy sposób podziału grupy KP na wyróżniających się oraz osiągających przeciętne wyniki. Z uwagi na duże zróżnicowanie do badań tych nie można odnieść jednego zbiorczego schematu z zachowaniem przejrzystości prezentacji. Dlatego w pierwszej kolejności przedstawiono schematy ideowe wybranych badań. Należy w tym miejscu zaznaczyć, że nie prezentują one wszystkich elementów badań, a jedynie te, które uznano za istotne z punktu widzenia ewaluacji kompetencji.

Prace R. Müllera, R. Turnera i V. Dulewicza oparte są na tym samym badaniu, stąd wybrano jedną z nich, w której opisany został sposób ewaluacji, oceny wyników oraz podziału badanej grupy. W pracy poszukiwano profili kompetencji przywódczych KP, opierając się na 15-elementowym modelu zdefiniowanym przez V. Dulewicza i M. Higgisa oraz związanym z nim kwestionariuszem badania *Leadership Development Questionnaire* (LDQ)⁵³. Przebieg badania (rysunek 4) uwzględniał pomiar kompetencji przywódczych oraz

⁴³ L.M. Spencer, S.M. Spencer, *Competence at work: models for superior performance*, Wiley, New York 1993, s. 95. Zob. także szczegółowy opis całego postępowania prowadzącego do stworzenia modelu kompetencyjnego: tamże, s. 94–113.

⁴⁴ A. Dainty, I.C. Mei, D. Moore, dz.cyt., s. 42.

⁴⁵ Tamże, więcej zob.: L.M. Spencer, S.M. Spencer, dz.cyt., s. 25–89.

⁴⁶ A. Musioł-Urbańczyk, dz.cyt., s. 76.

⁴⁷ B. Hwang, W.J. Ng, dz.cyt., s. 276.

⁴⁸ Pięcioelementowa: F. Zhang, J. Zuo, G. Zillante, dz.cyt.; B. Hwang, W.J. Ng, dz.cyt.; siedmioelementowa: D.H. Stevenson, J.A. Starkweather, *PM critical competency index: IT execs prefer soft skills*, „International Journal of Project Management” 2010, Vol. 28, No. 7, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.11.008>.

⁴⁹ G.J. Skulmoski, F.T. Hartman, dz.cyt., s. 63.

⁵⁰ Zastosowano 59 pytań o istotność ośmiu kompetencji. F. Zhang, J. Zuo, G. Zillante, dz.cyt., s. 751–752.

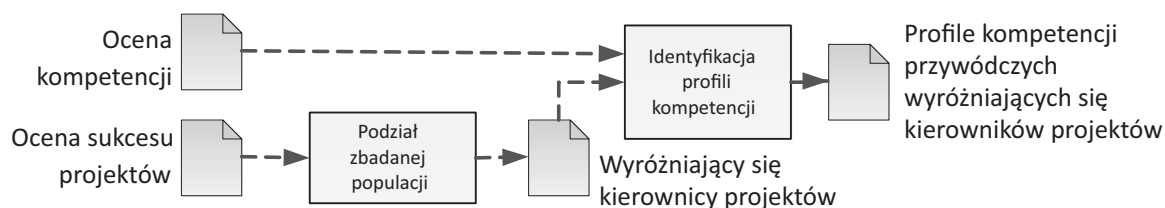
⁵¹ A.N. Oppenheim, *Kwestionariusze, wywiady, pomiary postaw*, Zysk i S-ka, Poznań 2004, s. 167.

⁵² Dodatkowo przy badaniach eksploracyjnych dotyczących pierwotnie nieznanego zbioru kompetencji wymagałoby to konstruowania takiego instrumentu.

⁵³ R. Müller, R. Turner, *Leadership competency profiles of successful project managers*, „International Journal of Project Management” 2010, Vol. 28, No. 5, s. 441, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003>.

Ujęcia badawcze kompetencji kierowników projektów

Rysunek 4. Schemat ideowy badania B7



Źródło: opracowanie własne na podstawie R. Müller, R. Turner, *Leadership competency profiles of successful project managers*, „International Journal of Project Management” 2010, Vol. 28, No. 5, s. 441, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003>.

ocenę wyników, która pozwoliła na wyodrębnienie KP odnoszących sukcesy.

Na tym samym modelu oparłi swoje badanie L. Geoghegan i V. Dulewicz (rysunek 5), poszukując odpowiedzi na pytanie, czy wykazywane kompetencje przywódcze mają znaczenie dla sukcesu prowadzonych projektów. Podobnie jak wcześniej wspomniani badacze, poddali również ocenie wyniki kierowników projektów, choć instrument pomiarowy był już nieco odmienny.

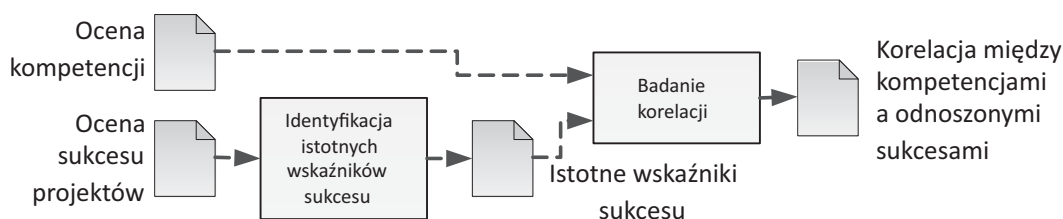
Badanie przeprowadzone przez E. Muzio z zespołem różniło się od pozostałych z punktu widzenia głównego celu – była nim pilotażowa weryfikacja trafności instrumentu oceny ilościowej kompetencji miękkich posiadanych przez kierowników projektów. W badaniu wykorzystano istniejący instrument pomiarowy⁵⁴, porównując wyniki do rezultatów uzyskanych z oceny metodą 360° oraz oceny menedżerskiej.

Schemat tego badania pominięto z uwagi na brak interesujących aspektów.

Przebieg badania A. Daintego i L.C. Mei (rysunek 6) zachowywał sekwencję oryginalnego schematu opisanego przez L. i M. Spencerów. Analizę rozpoczęto od zidentyfikowania kierowników projektów postrzeganych jako przeciętni oraz wyróżniający się, po to, by w kolejnym etapie dokonać ewaluacji posiadanych przez nich kompetencji i wreszcie określić, które kompetencje są kompetencjami różnicującymi.

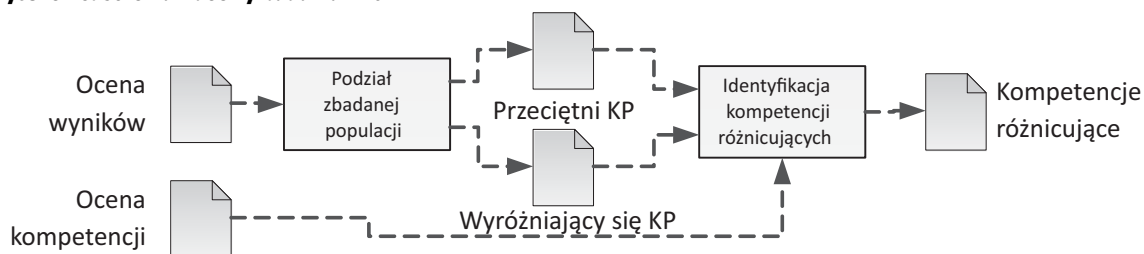
W ostatnim z badań L. Crawford poszukiwała odpowiedzi na pytanie, czy kompetencje kierowników projektów – w szczególności wiedza i umiejętności – pozostają w związku z postrzeganiem ich skuteczności przez kadrę nadzorującą. Do oceny kompetencji kierowników projektów (rysunek 7) wykorzystano dwa osobne instrumenty – test wiedzy oraz kwestionariusz

Rysunek 5. Schemat ideowy badania B8



Źródło: opracowanie własne na podstawie L. Geoghegan, V. Dulewicz, *Do Project Managers' Leadership Competencies Contribute to Project Success?*, „Project Management Journal” 2008, Vol. 39, No. 4, s. 61, <http://dx.doi.org/10.1002/pmj.20084>.

Rysunek 6. Schemat ideowy badania B10



Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Dainty, I.C. Mei, D. Moore, *A comparison of the behavioral competencies of client-focused and production-focused project managers in the construction sector*, „Project Management Journal” 2005, Vol. 36, No. 2.

⁵⁴ SSQ – Soft Skills Quantification. Wykorzystano instrument pomiarowy dostarczony przez firmę Innermetrix, Incorporated and Target Training, International. E. Muzio, D.J. Fisher, E.R. Thomas, V. Peters, *Soft skills quantification (SSQ) for project manager competencies*, „Project Management Journal” 2007, Vol. 38, No. 2, s. 37.

samooceny kompetencji⁵⁵. Oceny wyników w zarządzanych projektach dokonały osoby nadzorujące KP.

Duże zróżnicowanie stosowanych metod i instrumentów badawczych pokazuje tabela 5.

Spojrzenie na powyższe zestawienie prowadzi do postawienia dwóch ważnych pytań:

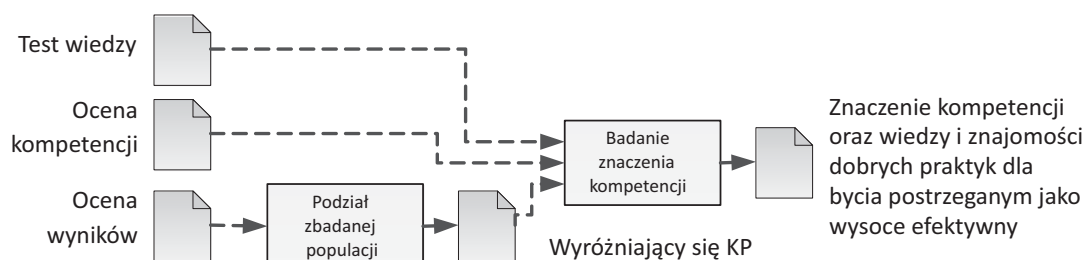
- czy wykorzystywana w badaniach samoocena kompetencji i wyników może zapewnić wystarczająco wiarygodne wyniki,
- czy wskaźniki sukcesu zarządzanych projektów są odpowiednią miarą skuteczności kierowników projektów?

Z badaniem kompetencji przy użyciu samooceny związany jest cały szereg obciążeń, mogących prowadzić do wątpliwych wyników. Podejście takie

krytykuje S. Chelpa, stwierdzając, że dokonanie samooceny pewnej cechy nie dostarcza informacji o jej faktycznym poziomie, lecz o jej postrzeganiu przez respondenta, a w połączeniu z obiektywnym pomiarem – o trafności tegoż postrzegania⁵⁶. Badacz dodaje również, że dane na temat samooceny posiadanych kwalifikacji⁵⁷ pokazują raczej pożądaną obraz tych kwalifikacji niż stan faktyczny⁵⁸.

Samoocena wykorzystywana była również w polskich badaniach kompetencji kierowników projektów⁵⁹ i kompetencji menedżerskich – odnajdziemy ją m.in. w badaniach M. Dąbka dotyczących kadry zarządzającej polskich przedsiębiorstw⁶⁰, w badaniach R. Walkowiaka dotyczących kompetencji menedżerów samorządowych⁶¹, a także w badaniach kadry

Rysunek 7. Schemat ideowy badania B11



Źródło: opracowanie własne na podstawie L. Crawford, dz.cyt.

Tabela 5. Metody i instrumenty wykorzystywane w badaniach z aspektem ewaluacji kompetencji

	Ewaluacja kompetencji	Ocena wyników	Wyodrębnienie wyróżniających się KP
B7	Leadership Development Questionnaire (LDQ)	Kryteria sukcesu projektu, samoocena kierowników projektów	Za wyróżniających się KP uznano osiągniętych średnią z kryteriów sukcesu powyżej 60% wart. maksymalnej
B8	Leadership Development Questionnaire (LDQ)	Kryteria sukcesu projektu, ocena sponsora projektu	Nie dotyczy
B9	Soft Skills Quantification (SSQ)	Ocena 360 stopni, ocena menedżerska	Nie dotyczy
B10	Wywiady behawioralne, słownik kompetencji McBer	Ocena przez panel ekspercki (specjaliści HR i kadra zarządzająca)	Ocena przez panel ekspercki (specjaliści HR i kadra zarządzająca)
B11	Test wiedzy oraz samoocena kompetencji posiadanych	Ocena menedżerska	Względem mediany z całościowej oceny wyników

B7 – R. Müller i in., 2010, J.R. Turner i in., 2009, R. Müller i in., 2007;

B8 – L. Geoghegan i in., 2008 ; B9 – E. Muzio i in., 2007; B10 – A. Dainty i in., 2005; B11 – L. Crawford, 2005.

Źródło: opracowanie własne na podstawie literatury.

⁵⁵ Wykorzystano PMBOK jako podstawę testu wiedzy oraz Australian National Competency Standards for Project Management jako podstawę oceny kompetencji. L. Crawford, *Senior management perceptions of project management competence*, „International Journal of Project Management” 2005, Vol. 23, No. 1, s. 10, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.06.005>.

⁵⁶ S. Chelpa, *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych. Kierunki i dynamika zmian*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003, s. 86–87. W swoim tekście autor odnosi się do badania przy użyciu samoopisu i samooceny własności intrapersonalnych.

⁵⁷ Kwalifikacje w ujęciu autora obejmują intrapersonalne właściwości (wiedzę i cechy psychologiczne) mogące się objawiać w sprawnościach zawodowych. Zob. tamże, s. 18.

⁵⁸ Tamże, s. 86–87.

⁵⁹ A. Musioł-Urbańczyk, dz.cyt., s. 78.

⁶⁰ M. Dąbek, *Menedżerowie okresu transformacji: problemy, potencjał, rozwój*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002, s. 134–142.

⁶¹ R. Walkowiak, *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2004, s. 132–135.

menedżerskiej prowadzonych przez A. Rakowską⁶². Ta ostatnia autorka obszernie omawia wykorzystanie samooceny w badaniu kompetencji⁶³, podkreślając w konkluzji między innymi, że adresat kwestionariusza musi posiadać potencjał intelektualny i zdolność do samooceny, zaś badanie nie może służyć decyzjom kadrowym⁶⁴. Obydwa te postulaty są spełnione, jeśli kierowników projektów bada się w sposób gwarantujący anonimowość. Samoocena, choć krytykowana i z dużym prawdopodobieństwem dająca mniej rzetelne rezultaty niż badanie wykorzystujące zestandaryzowane i zweryfikowane instrumenty pomiarowe, pozostaje wyborem koniecznym w warunkach większych prób, rozproszenia respondentów i konieczności zachowania reżimu kosztowego badań.

Drugim interesującym elementem jest sposób oceniania wyników kierowników projektów. Ocena taka jest niezbędna dla zróżnicowania grupy przeciętnych i wyróżniających się kierowników. W badaniach stosowano różnorodne podejścia – od oceny menedżerskiej, przez ocenę z wielu perspektyw, po ankietowanie przy użyciu kwestionariusza oceny. Ten ostatni instrument, wymagający określenia wskaźników, według których oceniane będą wyniki kierowników projektów, pojawia się w trzech analizowanych badaniach. W tym zastosowaniu w dwóch badaniach wykorzystano do pomiaru kryteria sukcesu projektu:

- R. Müller i R. Turner wykonywali pomiar wyników kierowników projektów z wykorzystaniem kwestionariusza samooceny opartego na 10 pytaniach dotyczących: satysfakcji odbiorcy, użytkownika końcowego, dostawcy, zespołu projektowego, innych interesariuszy, osiągnięcia celów harmonogramowych, budżetowych, zgodności z wymaganiami użytkownika i celami projektu, dążenia odbiorcy do ponownej współpracy, spełnienia innych kryteriów określonych przez respondenta⁶⁵.
- L. Geoghegan i V. Dulewicz wykorzystali kwestionariusz wypełniany przez sponsora projektu, w którym pytano o: zachowanie zgodności z harmonogramem, budżetem, dostarczenie działających produktów, używanie produktu przez odbiorcę, satysfakcję klienta z wyników projektu, przynoszenie założonych korzyści odbiorcy, przebieg projektu⁶⁶.

Pierwsza pojawiająca się wątpliwość dotyczy zbioru projektów, który ma brać pod uwagę respondent. Konieczne jest tu wprowadzenie ograniczenia. Oczekiwanie uśredniania czy odpowiadania na pytania o dużą

pulę projektów zmniejsza rzetelność odpowiedzi, szczególnie w przypadku wykorzystania samooceny. Konieczne jest więc dookreślenie czasowe lub ilościowe rozpatrywanych projektów. Pewną wątpliwość budzi ograniczenie do ostatniego realizowanego projektu, zastosowane przez R. Müllera i R. Turnera⁶⁷ – zwiększa ono zdaniem autora niniejszego opracowania wrażliwość metody na przypadkowe odchylenia.

Źródłem drugiej wątpliwości jest to, że istotność poszczególnych kryteriów sukcesu zależy od wielu czynników – np. otoczenia organizacyjnego, domeny projektu, poziomu kultury projektowej, a także innych. R. Müller i R. Turner wykazali, że na postrzeżaną istotność kryteriów sukcesu projektu wpływają m.in. takie charakterystyki, jak region świata, złożoność projektu, doświadczenie oceniającego, rodzaj kontraktu⁶⁸. Ocena wyników kierownika projektu z wykorzystaniem kombinacji ocen poszczególnych kryteriów sukcesu prowadzi do rezultatu pomijającego uwarunkowania, w których projekt był realizowany. W szczególności zaś rezultat ten nie będzie uwzględniał istotności poszczególnych kryteriów, która jest kierownikowi w konkretnej sytuacji znana i może, a nawet powinna kształtować sposób zarządzania projektem. Żeby przeksztalcić ocenę kierownika opartą na kryteriach sukcesu projektu w całościową ocenę jego wyników, niezbędne wydaje się pozyskanie również informacji o tym, jak istotne są poszczególne kryteria sukcesu w warunkach, w których projekt był realizowany.

Podsumowanie

Przeprowadzona analiza zbioru badań dotyczących kompetencji kierowników projektów prowadzi do kilku wniosków końcowych, które warto uwzględnić, planując badania własne w tym obszarze.

- 1) Spojrzenie na badania kompetencji z perspektywy przyjętej struktury analitycznej pokazuje, że badania każdego z trzech aspektów są realizowane według zróżnicowanych schematów, przy wykorzystaniu szerokiego wachlarza instrumentów badawczych. Chociaż dla badań kompetencji określono pewne schematy, jak np. schemat zaproponowany przez L. i M. Spencerów, praktyka badawcza pozostaje zróżnicowana. Przedstawione schematy można traktować jako swego rodzaju podpowiedź, choć rozważając badania własne na niewielkich próbach, warto podjąć wysiłek wprowadzenia do nich triangulacji.

⁶² A. Rakowska, *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007, s. 151–154.

⁶³ Tamże, s. 138–141.

⁶⁴ Tamże, s. 141.

⁶⁵ R. Müller, R. Turner, *Leadership competency...*, dz.cyt., s. 440.

⁶⁶ L. Geoghegan, V. Dulewicz, dz.cyt., s. 61, 63.

⁶⁷ R. Müller, R. Turner, *Leadership competency...*, dz.cyt., s. 441.

⁶⁸ R. Müller, R. Turner, *The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project*, „European Management Journal” 2007, Vol. 25, No. 4, s. 307–308, <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2007.06.003>.

- 2) W przypadku analizowanego zbioru publikacji nie można mówić o powtarzalnej podstawie badań – rozumianej jako model wykorzystywany w aspektach oceny istotności lub ewaluacji kompetencji. Szczególnie zaskakuje tutaj fakt niewielkiego wykorzystania standardów kompetencyjnych opracowanych przez stowarzyszenia profesjonalne, choć analizując inne publikacje, można znaleźć szereg badań opartych na tych standardach⁶⁹. Samodzielne identyfikowanie kompetencji jest zadaniem trudnym, dodatkowo znacząco ogranicza porównywalność wyników.
- 3) Tam, gdzie potrzebne jest dokonanie podziału kierowników projektów na wyróżniających się i tych o przeciętnych wynikach – w przypadku badań prowadzonych na większych próbach, opartych zwykle na kwestionariuszu – podstawę pomiaru stanowią często kryteria sukcesu projektu. Należy jednak pamiętać, że zaniechanie określenia istotności tych kryteriów prowadzi do określania wyników kierownika w oderwaniu od kontekstu, w którym realizuje on projekty.
- 4) Samoocena w zakresie posiadanych kompetencji czy też osiągniętych wyników, choć budzi wątpliwości, jest obecna w praktyce badawczej i według wielu autorów może być – przy spełnieniu pewnych warunków – uznana za wystarczająco wiarygodną.

Bibliografia

APM Competence Framework, Association for Project Management, High Wycombe 2008.

Babbie E.R., *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.

Bohdziewicz P., *Kompetencje profesjonalne jako wyznacznik pozycji pracowników wiedzy an rynku pracy*, [w:] Witkowski S.A. (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008.

Brière S., Proulx D., Flores O.N., Laporte M., *Competencies of project managers in international NGOs: Perceptions of practitioners*, „International Journal of Project Management” 2015, Vol. 33, No. 1, s. 116–125, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.04.010>.

Chelma S., *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych. Kierunki i dynamika zmian*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2003.

Crawford L., *Senior management perceptions of project management competence*, „International Journal of Project Management” 2005, Vol. 23, No. 1, s. 7–16, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.06.005>.

Dainty A., Mei I.C., Moore D., *A comparison of the behavioral competencies of client-focused and production-focused project managers in the construction sector*, „Project Management Journal” 2005, Vol. 36, No. 2.

Dąbek M., *Menedżerowie okresu transformacji: problemy, potencjał, rozwój*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 2002.

Dulewicz V., Higgs M., *Assessing leadership styles and organisational context*, „Journal of Managerial Psychology” 2005, Vol. 20, No. 2, s. 105–123, <http://dx.doi.org/10.1108/02683940510579759>.

Fisher E., *What practitioners consider to be the skills and behaviours of an effective people project manager*, „International Journal of Project Management” 2011, Vol. 29, No. 8, s. 994–1002, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2010.09.002>.

Gehring D.R., *Applying traits theory of leadership to project management*, „Project Management Journal” 2007, Vol. 38, No. 1, s. 44–54.

Geoghegan J., Dulewicz V., *Do Project Managers' Leadership Competencies Contribute to Project Success?*, „Project Management Journal” 2008, Vol. 39, No. 4, s. 58–67, <http://dx.doi.org/10.1002/pmj.20084>.

Guerrero G., La Rosa G., *Scientific Domain Analysis of Professional Competences*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2013, Vol. 92, s. 369–376, <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.08.687>.

Hwang B., Ng W.J., *Project management knowledge and skills for green construction: Overcoming challenges*, „International Journal of Project Management” 2013, Vol. 31, No. 2, s. 272–284, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.05.004>.

IPMA Competence Baseline version 3.0, International Project Management Association, 2006.

Jabłoński M., *Kompetencje pracownicze w organizacji uczącej się. Metody doskonalenia i rozwoju*, C.H. Beck, Warszawa 2009.

Le Deist F.D., Winterton J., *What Is Competence?*, „Human Resource Development International” 2005, Vol. 8, No. 1, s. 27–46, <http://dx.doi.org/10.1080/136788604200338227>.

Müller R., Turner R., *Leadership competency profiles of successful project managers*, „International Journal of Project Management” 2010, Vol. 28, No. 5, s. 437–448, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.09.003>.

Müller R., Turner R., *Matching the project manager's leadership style to project type*, „International Journal of Project Management” 2007, Vol. 25, No. 1, s. 21–32, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2006.04.003>.

Müller R., Turner R., *The Influence of Project Managers on Project Success Criteria and Project Success by Type of Project*, „European Management Journal” 2007, Vol. 25, No. 4, s. 298–309, <http://dx.doi.org/10.1016/j.emj.2007.06.003>.

Musiol-Urbańczyk A., *Kompetencje kierownika projektu i możliwości ich kształtowania*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.

Muzio M., Fisher D.J., Thomas E.R., Peters V., *Soft skills quantification (SSQ) for project manager competencies*, „Project Management Journal” 2007, Vol. 38, No. 2, s. 30–38.

Nowak S., *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.

Oppenheim A.N., *Kwestionariusze, wywiady, pomiary postaw*, Zysk i S-ka, Poznań 2004.

Posner B.Z., *What it takes to be a good project manager*, „Project Management Journal” 1987, Vol. 18, No. 1.

Project Manager Competency Development (PMCD) Framework Second Edition, Project Management Institute, Newton Square, 2007.

Rakowska A., *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2007.

⁶⁹ Na przykład: P. Trivellas, C. Drimoussis, *Investigating Leadership Styles, Behavioural and Managerial Competency Profiles of Successful Project Managers in Greece*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2013, Vol. 73, <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.02.107>; D.R. Gehring, *Applying traits theory of leadership to project management*, „Project Management Journal” 2007, Vol. 38, No. 1.

Ujęcia badawcze kompetencji kierowników projektów

Rakowska A., Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.

Rószkiewicz M., Perek-Białas J., Więziak-Białowolska D., Zięba-Pietrzak A., *Projektowanie badań społeczno-ekonomicznych. Rekomendacje i praktyka badawcza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2013.

Sienkiewicz Ł., Jawor-Joniewicz A., Sajkiewicz B., Trawińska-Konador K., Podwójcic K., *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Perspektywa uczenia się przez całe życie*, Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa 2013.

Skulmoski G.J., Hartman F.T., *Information systems project manager soft competencies: A project-phase investigation*, „Project Management Journal” 2010, Vol. 41, No. 1, s. 61–80, <http://dx.doi.org/10.1002/pmj.20146>.

Spencer L.M., Spencer S.M., *Competence at work: models for superior performance*, Wiley, New York 1993.

Starkweather J.A., Stevenson D.H., *PMP® certification as a core competency: Necessary but not sufficient*, „Project Management Journal” 2011, Vol. 42, No. 1, s. 31–41, <http://dx.doi.org/10.1002/pmj.20174>.

Stevenson D.H., Starkweather J.A., *PM critical competency index: IT execs prefer soft skills*, „International Journal of

Project Management” 2010, Vol. 28, No. 7, s. 663–671, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.11.008>.

Trivellas P., Drimoussis C., *Investigating Leadership Styles, Behavioural and Managerial Competency Profiles of Successful Project Managers in Greece*, „Procedia – Social and Behavioral Sciences” 2013, Vol. 73, s. 692–700, <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.02.107>.

Turner J.R., Müller R., Dulewicz V., *Comparing the leadership styles of functional and project managers*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2009, Vol. 2, No. 2, s. 198–216, <http://dx.doi.org/10.1108/17538370910949266>.

Walkowiak R., *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2004.

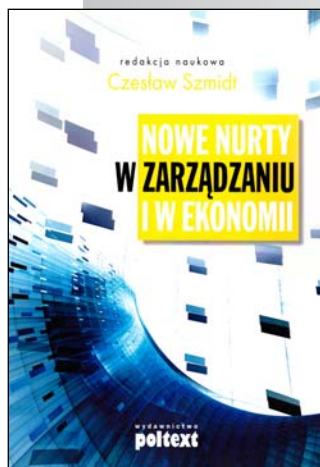
Wyrozębski P., *Modele kompetencji w zarządzaniu projektami*, „e-mentor” 2009, nr 2(29), s. 55–64, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/29/id/637>.

Zhang F., Zuo J., Zillante G., *Identification and evaluation of the key social competencies for Chinese construction project managers*, „International Journal of Project Management” 2013, Vol. 31, No. 5, s. 748–759, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijproman.2012.10.011>.

Research approaches to competencies of project managers

The subject of project managers' competencies was very popular in scientific research over the past decades. A great number of academic researchers studied the field of project manager's competencies, its impact on project success and correlation to project performance and key characteristics of a project environment. The aim of this literature study was to analyze methodological aspects of aforementioned studies in order to identify research patterns applied, research instruments used, respondents' profiles and others. It's understandable that publications related to competencies of project managers can be found in leading project management journals. These articles constituted also a basis of the analysis. Furthermore, publications considered were narrowed to those focused on at least one of three appointed aspects, namely identification of competencies, their evaluation or relative importance assessment. Over a dozen of articles were obtained as the outcome of journals review. Key characteristics of selected studies were systematically analyzed and compared, including, among others, construction of the respondents group, examined subset of competencies and the approach adopted to identification and evaluation of competencies. As a result some patterns and repeatable elements were found. Moreover, two identified contentious practices were discussed – usage of a self-assessment to evaluate performance of respondent and usage of project success criteria aimed at assessing the performance of a project manager.

Autor jest doktorantem w Katedrze Zarządzania Projektami SGH, doświadczonym kierownikiem projektów, metodykiem i trenerem w zakresie zarządzania projektami. Jego zainteresowania naukowe dotyczą zarządzania projektami, ze szczególnym uwzględnieniem takich zagadnień, jak: kompetencje indywidualne i organizacyjne, metodyki oraz zwinne podejścia do realizacji projektów.



POLECAMY

Czesław Szmidt (red. nauk.)
Nowe nurty w zarządzaniu i w ekonomii
Poltext, Warszawa 2014

Niniejsza publikacja stanowi podsumowanie II Ogólnopolskiej Konferencji Naukowej Doktorantów, która odbyła się w 2014 roku. Prezentowane tu artykuły zostały wybrane spośród tekstów zgłoszonych przez młodych badaczy uczestniczących w tym wydarzeniu. Publikacja porusza problematykę trzech dyscyplin nauk ekonomicznych: zarządzania, ekonomii oraz finansów, a podzielona została na cztery części: zarządzanie strategiczne i nowe nurty w zarządzaniu, międzynarodowe aspekty zarządzania, zarządzanie ludźmi oraz ekonomia, bankowość i finanse.

Publikację można nabyć w księgarni internetowej wydawnictwa: <http://www.poltext.pl>.