

Katarzyna Marek-Kołodziej<sup>1</sup>, Iwona Łapuńka<sup>2</sup>,  
Dominika Jagoda-Sobalak<sup>3</sup>

Politechnika Opolska

Wydział Inżynierii Produkcji i Logistyki

<sup>1</sup> e-mail: [k.marek-kolodziej@po.opole.pl](mailto:k.marek-kolodziej@po.opole.pl)

<sup>2</sup> e-mail: [i.lapunka@po.opole.pl](mailto:i.lapunka@po.opole.pl)

<sup>3</sup> e-mail: [d.jagoda@po.opole.pl](mailto:d.jagoda@po.opole.pl)

## Model kompetencji kierownika projektu według najnowszych wytycznych IPMA Project Excellence Baseline 4.0

**Kody JEL:** D83, J24, M12

**Słowa kluczowe:** kierownik projektu, kompetencje kierownika projektu, zarządzanie projektami, wytyczne IPMA Project Excellence Baseline 4.0

**Streszczenie.** Skuteczność i efektywność projektu zależy w dużej mierze od kapitału ludzkiego, w szczególności od kierownika projektu, który jest odpowiedzialny za planowanie, realizowanie, kontrolowanie i zamknięcie projektu. Od jego wiedzy, umiejętności i doświadczenia zależy sukces projektu, czyli dostarczenie klientowi produktu, który będzie spełniać jego wymagania jakościowe w określonym czasie i po zaplanowanych kosztach. W celu wskazania, które kompetencje kierownika projektu są najważniejsze, przeprowadzono analizę literaturową na temat modeli kompetencji kierownika projektu. W szczególności skupiono się na opisie nowego modelu wytycznych International Project Management Association (IPMA) Project Excellence Baseline 4.0, który przedstawia, jakie kompetencje powinien posiadać kierownik projektu. Wytyczne te prezentują trzy grupy kompetencji kierownika projektu: ludzkie, praktyczne i perspektyw. Na podstawie analizy założeń modelu kompetencji IPMA oraz innych przesłanek określono wyzwania stojące przed przyszłymi kierownikami projektu.

## Wprowadzenie

Kapitał intelektualny w gospodarce opartej na wiedzy jest obecnie niepodważalnym paradygmatem funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. W szczególności w przedsiębiorstwach realizujących projekty, gdzie aktualnie coraz częściej rozpowszechnia się przekonanie, że to właśnie ludzie są kluczem do sukcesu w realizacji projektów. Potwierdzają to najnowsze wyniki badań The Standish Grup opublikowane w raporcie chaosu pt. *The winning hand*. Według The Standish Grup (2016, s. 3) aż 30% sukcesu projektu zależy od ludzi, w tym 15% od wsparcia kierownictwa najwyższego szczebla oraz 15% od osób pracujących przy realizacji projektu. W związku z tym staje się konieczne powoływanie takiej osoby na kierownika projektu, która posiada odpowiednią wiedzę, umiejętności i doświadczenie w realizacji projektów. Pomocne w tym przypadku może być wykorzystanie nowych wytycznych kompetencji Project Excellence Basline 4.0 opracowanych przez International Project Management Association (IPMA), które przedstawiają, jakie kompetencje ludzkie, praktyczne oraz perspektywy powinien posiadać kierownik projektu (IPMA, 2015, s. 5).

Celem artykułu jest przeprowadzenie analizy modeli kompetencji kierownika projektu, w szczególności nowego modelu kompetencji IPMA Project Excellence Basline 4.0, a następnie określenie przyszłych wyzwań wobec kierowników projektu.

## Model kompetencji kierownika projektu

Kierownik projektu w celu skutecznego zarządzania projektem musi posiadać odpowiednie kompetencje. Filipowicz (2004, s. 17–22, 36–45) definiuje kompetencje jako dyspozycje w zakresie wiedzy, postaw i umiejętności, które pozwalają realizować zadania zawodowe na odpowiednim poziomie. Natomiast Project Management Institute (PMI) określa, że kompetencje kierownika projektu to powiązanie wiedzy, postaw, umiejętności i innych cech osobowych, które wpływają na skuteczność i efektywność zarządzania projektem. Mogą być mierzone na podstawie przyjętych standardów i być rozwijane poprzez szkolenia i warsztaty (PMI, 2017, s. 2). Z kolei według IPMA kompetencje kierownika projektu to zastosowanie wiedzy, umiejętności i zdolności w celu osiągnięcia rezultatu projektu (IPMA, 2015, s. 15).

W celu określenia, czy kierownik projektu posiada odpowiednie kompetencje do zarządzania projektami, można wykorzystać jeden z opisanych w literaturze modeli kompetencji. Najpopularniejszymi modelami kompetencji są: PMCD (*Project Manager Competency Development*) opracowany przez PMI oraz wytyczne kompetencje ICB (*Project Excellence Basline*) opracowane przez IPMA.

Ramowe wytyczne kompetencji PMI wyróżniają trzy obszary kompetencji kierownika projektu: wiedzę dotyczącą zarządzania projektami, umiejętności skutecznego zarządzania projektami oraz kompetencje osobiste. Natomiast wytyczne IPMA do końca roku 2017 opisywały kompetencje kierownika projektu poprzez trzy grupy kompetencji: techniczne, behawioralne i kontekstowe. Wytyczne IPMA wyróżniały dwadzieścia kompetencji technicznych, piętnaście behawioralnych i jedenaście kontekstowych (IPMA, 2009, s. 39; Trocki, 2013, s. 132–133).

Na początku stycznia 2018 roku wprowadzone zostały nowe wytyczne kompetencji IPMA *Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management*, które zostały podzielone na trzy domeny: zarządzania projektami, zarządzania programami oraz zarządzania portfelami projektu. W zależności od tego, które kompetencje są potrzebne w przedsiębiorstwie, taki model kompetencji stosujemy.

Oprócz wymienionych dwóch modeli kompetencji w literaturze można odnaleźć wiele badań i autorskich modeli kompetencji kierownika projektu. Jednym z takich modeli jest APM<sup>1</sup> Competence Framework, który został opracowany na założeniach modelu IPMA ICB 3.0 i wyróżnia również trzy grupy kompetencji kierownika projektu: behawioralne, kontekstowe i techniczne, jednak w poszczególnych grupach kompetencji wyróżniono inną liczbę elementów: trzydzieści elementów kompetencji technicznych, dziewięć behawioralnych oraz osiem kontekstowych (APM, 2008, s. 3–5).

Inny model kompetencji opracowany został przez Uniwersyteckie Centrum Edukacji Uniwersytetu Bostońskiego we współpracy z Fox Consulting oraz M.D. Annapolis. Model wyróżnia trzy główne grupy kompetencji: techniczne, osobiste oraz biznesu i przywództwa (Gould, Freeman, 2004, s. 4).

Ponadto wielu autorów proponuje pogrupowanie kompetencji kierownika projektu według różnych zakresów, sektorów lub rodzajów projektów. Badania takie prowadzili: *Jabar, Ismail, Aziz i Isnaini Janipha* (2013, s. 85–93), *Horine* (2013, s. 24–25), *Sadatrassool, Bozorgi-Amiri i Yousefi-Babadi* (2016, s. 7–20), *Wills* (2017, s. 34–37), *Crawford* (2005, s. 7–16), *Jha i Iyer* (2007, s. 527–540), *Mülleri Turner* (2007, s. 21–32; 2010, s. 437–448). W Polsce badania w zakresie kompetencji kierownika projektu prowadzili: *Dziekoński* (2017, s. 174–181), *Szczepkowski* (2013), *Musioł-Urbańczyk* (2010, s. 86–102), *Załoga* (2013, s. 462–466).

---

<sup>1</sup> Association for Project Management.

## Model kompetencji kierownika projektu według IPMA

Nowy model kompetencji IPMA wyróżnia trzy grupy kompetencji: perspektywy, ludzkie i praktyczne (rys. 1). IPMA każdemu elementowi kompetencji przypisało odpowiednią wiedzę i umiejętności, jakie powinien posiadać kierownik projektu. Do oceny poziomu kompetencji kierownika projektu służą Kluczowe Wskaźniki Kompetencji (*Key Competence Indicators – KCI*). Dostarczają one informację, czy kierownik projektu posiada odpowiednią wiedzę i umiejętności, aby skutecznie zarządzać projektem, i są punktem wyjściowym do oceny przy uzyskiwaniu certyfikatu IPMA (IPMA, 2015, s. 28).

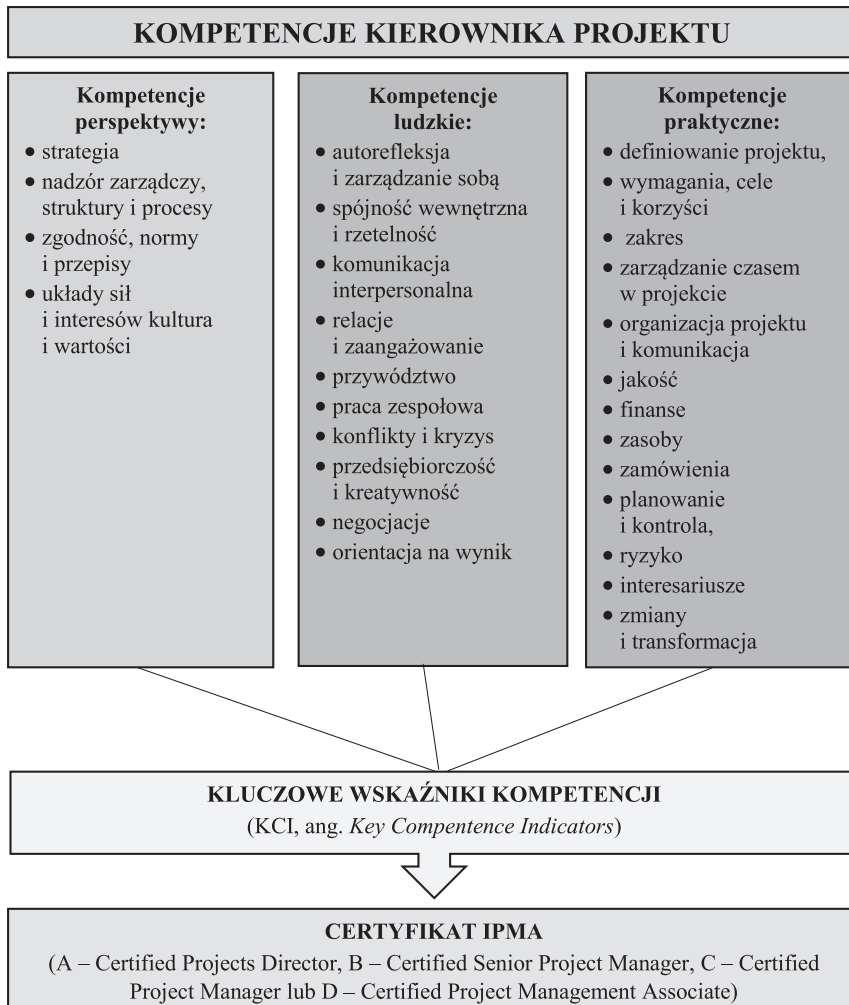
Pierwsza grupa kompetencji dotyczy perspektyw projektu. Opisują one metody, narzędzia i techniki, jakie powinien znać kierownik projektu, aby efektywnie współpracować z otoczeniem. Należą do nich również przesłanki, które kierują ludzi oraz przedsiębiorstwa do podjęcia inicjowania, planowania i realizacji projektu (IPMA, 2015, s. 26). Definiuje je pięć elementów kompetencji: strategia; nadzór zarządczy, struktury i procesy; zgodność, normy i przepisy; układ sił i interesów oraz kultura i wartości. Kierownik projektu w zakresie tych kompetencji powinien wykazać się przede wszystkim następującymi umiejętnościami (IPMA, 2015, s. 40–59):

- analizy i syntezy,
- myślenia strategicznego,
- świadomości kontekstu,
- przywództwa,
- krytycznego myślenia,
- obserwacji i analizy procesów psychologicznych,
- identyfikacji interesów interesariuszy,
- dostosowania się i pracy wewnątrz kulturowo zróżnicowanych środowisk,
- rozwiązywania problemów związanych z aspektami kulturowymi.

Druąga grupa kompetencji IPMA to kompetencje ludzkie, które opisują, jakie predyspozycje osobiste i społeczne powinien posiadać kierownik projektu, aby skutecznie realizować projekt. Wyróżnia się dziesięć kompetencji ludzkich, do których zaliczono między innymi: autorefleksję i zarządzanie sobą, spójność wewnętrzną i rzetelność (zob. rys. 1). Kierownik projektu powinien wykazywać się następującymi umiejętnościami ludzkimi (IPMA, 2015, s. 62–84):

- wyznaczania realnych i znaczących celów osobistych,
- regularnego kontrolowania postępu i rezultatów pracy,
- używania różnych sposobów i stylów komunikacji,
- prezentacji i moderacji,

- zarządzania zespołami wirtualnymi,
- rekrutacji i doboru członków zespołu,
- negocjowania i znajdowania kompromisów,
- doboru odpowiednich metod i technik przekazywania informacji,
- identyfikacji i dostrzegania różnych perspektyw,
- delegowania zadań,
- integracji aspektów społecznych, technicznych i środowiskowych.



Rysunek 1. Model kompetencji kierownika projektu

Źródło: opracowanie własne na podstawie IPMA, 2015, s. 26–30.

Trzecia grupa kompetencji IPMA dotyczy wiedzy i umiejętności w zakresie technicznego planowania i realizacji projektu. IPMA wyróżnia trzynaście kompetencji praktycznych, do których zaliczono: definiowanie projektu, wymagania, cele i korzyści, zakres itd. (zob. rys. 1). Kompetencje te odnoszą się do twardych kompetencji kierownika projektu, które umożliwiają skuteczne i efektywne zarządzanie projektem na każdym etapie. Na etapie planowania projektu kierownik projektu powinien wykazać się następującymi umiejętnościami (IPMA, 2015, s. 101–145):

- a) doboru odpowiedniej metodyki zarządzania projektami;
- b) doboru odpowiednich metod i technik wspomagających zarządzanie projektami;
- c) właściwego zdefiniowania projektu;
- d) rzetelnego określenia celów i korzyści projektu;
- e) optymalnego określenia zakresu projektu;
- f) tworzenia struktury podziału pracy w projekcie;
- g) szacowania czasów i kosztów projektu;
- h) planowania komunikacji w projekcie;
- i) planowania zasobów;
- j) opracowywania planu jakości, kontroli i ryzyka;
- k) analizowania i oceniania wpływu interesariuszy na rezultat projektu.

Natomiast w czasie realizacji projektu kierownik projektu według IPMA (2015, s. 123–150) powinien wykazać się umiejętnościami w zakresie:

- monitorowania harmonogramu projektu,
- kontrolowania budżetu projektu,
- kontrolowania zamówień,
- wprowadzania zmian w harmonogramie, budżecie lub zakresie projektu,
- wprowadzania aktualizacji do planów projektu,
- sprawozdawczości – tworzenia raportów cząstkowych i raportu końcowego.

Wyżej wymienione umiejętności są niezbędnym elementem skutecznego planowania i realizacji projektu. Jednak w celu uzyskania optymalnych rezultatów projektu oraz spójnej ze strategią przedsiębiorstwa wizji projektu niezbędne jest posiadanie przez kierownika projektu umiejętności w zakresie kompetencji perspektyw projektu i ludzkich.

### **Przyszłe wyzwania dla kierownika projektu**

Zauważalna obecnie szybka zmiana gospodarki ma bezpośredni wpływ na przyszłość zarządzania projektami. Ważne jest, aby zrozumieć obecne i przyszłe trendy w zarządzaniu projektami i rozwijać takie kompetencje kierownika projektu, które

pozwolą lepiej zarządzać ryzykiem i wartościami projektu. Gospodarka w coraz większym stopniu oparta jest na złożonych międzynarodowych projektach, które wymagają odpowiedniej współpracy pomiędzy członkami zespołu projektowego mającego wirtualny charakter. W związku z tym należy większy nacisk położyć na kompetencje perspektyw i ludzkie kierownika projektu, ponieważ innowacyjność i kreatywność to kluczowe umiejętności tworzenia wartości projektu (ARUP, The Bartlett School of Construction and Project Management, APM, 2017, s. 12).

Zmiany zachodzące w gospodarce, a dotyczące zarządzania projektami, związane są przede wszystkim z:

- globalizacją,
- otwartą innowacją,
- różnorodnością kulturową,
- automatyzacją.

Proces globalizacji umożliwił rozwój narzędzi i procesów pozwalających na skuteczną współpracę członków zespołu projektowego oddalonych od siebie o wiele kilometrów. Spowodowało to rozwój nowych trendów w zarządzaniu zespołem projektowym. Kierownik projektu w przyszłości nie będzie się spotykać ze swoimi współpracownikami w sali konferencyjnej, tylko na krótkich mityngach w sieci internetowej (ARUP i in., 2017, s. 14).

Kolejna zmiana w zarządzaniu projektami związana jest odchodzeniem od zamkniętego do otwartego modelu innowacji, który jest bardziej produktywny pod kątem tworzenia innowacji i tworzenia wartości. Kierownik projektu w przyszłości ma się skupić na nadzorze, kontroli i monitorowaniu projektu, a członkowie zespołu projektowego – na projektowaniu, wdrażaniu i testowaniu innowacyjnych rozwiązań (Hass, 2015). Ponadto w przyszłości wiele kompetencji praktycznych kierownika projektu może zostać zastąpionych przez platformy internetowe tak zwanej *Gig economy*, które łączą firmy i inne organizacje z niezależnymi konsultantami i dostawcami usług w zakresie zarządzania projektami (ARUP i in., 2017, s. 19–20).

Kolejne wyzwanie, przed jakim stoi kierownik projektu, wynika ze zróżnicowania kulturowego. Obecnie przedsiębiorstwa mają dostęp do zróżnicowanej siły roboczej, która z jednej strony związana jest z osobami w różnym wieku, a z drugiej strony wynika z globalizacji i konieczności współpracy z osobami różnych narodowości (ARUP i in., 2017, s. 16). W związku z tym kierownik projektu w przyszłości będzie musiał wykazać się wysokimi kompetencjami ludzkimi.

Rozwój technologii i automatyzacja pracy to kolejne wyzwanie dla przyszłego kierownika projektu. Współpraca i komunikacja zespołu projektowego poprzez coraz bardziej intuicyjne interfejsy użytkownika mogą prowadzić do fundamentalnych zmian w strukturach miejsca pracy i oferować nowe możliwości produktywności

i kreatywności wśród członków zespołu projektowego. Współpraca między ludźmi a maszynami otworzy drogę do wirtualnych przedsiębiorstw, które będą tworzyć wysoką wartość dodaną projektu. Może to spowodować, że w przyszłości umiejętności w zakresie zarządzania projektami będzie trzeba na nowo identyfikować, dzieląc je na umiejętności ludzkie (tj. empatia, komunikacja, rozwiązywanie problemów i strategiczne podejmowanie decyzji) oraz na zadania, które automatycznie mogą być wykonywane przez roboty i maszyny (ARUP i in., 2017, s. 21–22).

Powyższe wyzwania stojące przed kierownikiem projektu i trendy w zarządzaniu projektami wskazują, że nadchodzą czasy dużych zmian w zawodzie kierownika projektu i już dzisiaj należy rozpocząć ścieżkę rozwoju najistotniejszych w tym przypadku kompetencji ludzkich i perspektyw. Zrozumienie i zarządzanie tymi zmianami jest niezbędne, aby nadal dostarczać rozwiązania, które będą spełniać oczekiwania klientów i wszystkich osób zaangażowanych w realizację projektów.

## Podsumowanie

Przedstawiony model kompetencji kierownika projektu według nowych wytycznych IPMA wyróżnia trzy grupy kompetencji: perspektywę, ludzkie i praktyczne. Model jest tak zbudowany, aby można było zbadać, które kompetencje należy rozwijać, aby skutecznie i efektywnie realizować złożone projekty międzynarodowe i krajowe. Wytyczne te wpisują się ponadto w nowe trendy w zarządzaniu projektami, gdzie kierownik projektu musi mieć wysokie kompetencje ludzkie i perspektywę. Kompetencje te są najważniejsze, gdyż od wartości dodanej projektu zależy w dzisiejszej gospodarce przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw, co wiąże się z szybkim reagowaniem na zmiany w otoczeniu i reorganizacją pracy zespołu. Jednocześnie zmiany te powodują konieczność poszukiwania innowacyjnych rozwiązań w zakresie zarządzania projektami, co z kolei wiąże się z kompetencjami ludzkimi, gdzie szczególną uwagę poświęcono kreatywności, innowacyjności, twórczemu myśleniu, myśleniu analitycznemu i rozwiązywaniu problemów w zespołach wirtualnych i międzykulturowych.

## Bibliografia

- APM (2008). *APM Competence Framework*. Buckinghamshire.
- ARUP, The Bartlett School of Construction and Project Management, APM (2017). *Future of Project Management*. London.
- Crawford, L. (2005). Senior management perceptions of project management competence. *International Journal of Project Management*, 1 (23), 7–16. DOI: 10.1016/j.ijproman.2004.06.005.



- Dziekoński, K. (2017). Project managers' competencies model for construction industry in Poland. *Procedia Engineering*, 182, 174–181. DOI: 10.1016/j.proeng.2017.03.157.
- Filipowicz, G. (2004). *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*. Warszawa: PWE.
- Gould, M., Freeman, R. (2004). *The art of project management: A competency model for project managers*. Boston: Boston University.
- Hass, K.B. (2015). *The future is now: The 21st century enterprise project manager*. Pobrane z: [www.projecttimes.com](http://www.projecttimes.com).
- Horine, G. (2013). *Project management absolute beginner's guide third edition*. Indianapolis: Que.
- IPMA (2009). *NCB Polskie Wytyczne Kompetencji IPMA*. wersja 3.0. Warszawa.
- IPMA (2015). *Individual competence baseline for project, programme & portfolio management*. version 4.0. Zurich.
- Jabar, I.L., Ismail, F., Aziz, N.M., Isnaini Janipha, N.A. (2013). Construction manager's competency in managing the construction process of IBS Projects. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 105, 85–93.
- Jha, K.N., Iyer, K.C. (2007). Commitment, coordination, competence and the iron triangle. *International Journal of Project Management*, 5 (25), 527–540.
- Musioł-Urbańczyk, A. (2010). *Kompetencje kierownika projektu i możliwości ich kształtowania*. Gliwice: Wyd. PŚ.
- Müller, R., Turner, J.R. (2007). Matching the project manager's leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 1 (25), 21–32.
- Müller, R., Turner, R. (2010). Leadership competency profiles of successful project managers. *International Journal of Project Management*, 5 (28), 437–448.
- PMI (2017). *Project Manager Competency Development (PMCD) Framework Third Edition*. USA.
- Sadatrasool, M., Bozorgi-Amiri, A., Yousefi-Babadi, A. (2016). Project manager selection based on project manager competency model: PCA–MCDM Approach. *Journal of Project Management*, 1, 7–20.
- Szczepkowski, J. (2013). *Wyniki ankiety – Kompetencje kierownika zespołu projektowego, cz. 1, 2 i 3*. Pobrane z: [www.4pm.pl](http://www.4pm.pl).
- The Standish Group (2016). *The Winning Hand, Chaos Report*.
- Trocki, M. (2013). *Nowoczesne zarządzanie projektami*. Warszawa: PWE.
- Wills, K.R. (2017). *The consultative PM: An evolved model for project management competencies*. Southington: Kerry R. Wills.
- Załoga, W. (2013). Model kompetencji menedżera w nowoczesnej organizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: Administracja i Zarządzanie*, 97, 449–468.

### **Model of Project Manager's Competencies According to the Latest Guidelines IPMA Project Excellence Baseline 4.0**

**Keywords:** project manager, competences of the project manager, project management, IPMA Project Excellence Baseline 4

**Summary.** Project efficiency and effectiveness depend highly on human factor, in particular on the project manager, who is responsible for planning, execution, inspection, supervision and closing of a project. His/her knowledge, abilities and experience influence the project success, i.e. providing the customer a product meeting the customer's quality requirements within a specified time and at a cost planned. Literature research on project manager's competencies models has been conducted to indicate which competencies of a project manager are most important. Description of new guidelines of IPMA, Project Excellence Baseline 4.0 has been focused on, which presents competencies required for a project manager. The guidelines present three groups of a project manager's competencies: human, practical and prospective. Pursuant to the analysis of IPMA competencies model and other assumptions, future challenge for project managers has been determined.

*Translated by Ewa Szmitka-Kalus*

#### **Cytowanie**

Marek-Kołodziej, K., Łapuńska, I., Jagoda-Sobalak, D. (2018). Model kompetencji kierownika projektu według najnowszych wytycznych IPMA Project Excellence Baseline 4.0. *Marketing i Zarządzanie*, 1 (51), 259–268. DOI: 10.18276/miz.2018.51-25.