PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ I ZARZĄDZANIE
Wydawnictwo SAN | ISSN 1733-2486

Tom **XVI** | Zeszyt **12** | Część **I** | ss. **97–112**

Magdalena B. Król | magdalena.krol@uj.edu.pl
Uniwersytet Jagielloński

Profil kompetencji współczesnego menedżera projektu społecznego

The Social Project Manager Competence Framework

Abstract: The main purpose was to create a social project manager competence framework, because it hasn't been defined up till now and it is extremely necessary as there are more and more social project managers who need a list of soft competences which are required from them to work effectively. Interpersonal competences should be much more developed in the case of social project managers because managers make relationships with different people. What is more, social project managers need higher competences than other project managers, especially interpersonal competences which are the most important factor to make a project successful. They should be aware of it before they start the work. The research revealed the most important interpersonal competences which have the greatest influence on the effectiveness of social project managers. Social project managers should know what interpersonal competences are needed to work effectively on a social project. So therefore, the project manager competence framework is especially dedicated to social project managers so they can check if they have most of the required competences to work effectively.
Key words: project manager, competence framework, project management, interpersonal competences.

Wstęp

Problematyka dotycząca kompetencji często podejmowana jest przez badaczy, jednak najczęściej zajmują się oni kompetencjami menedżerów zarządzającymi organizacjami. W Polsce do tej pory przeprowadzono również niewielką liczbę badań

dotyczących kompetencji menedżerów projektów. Na polskim gruncie zarządzania projektami nie były jeszcze prowadzone badania kompetencji menedżerów projektów szczególnego rodzaju – projektów społecznych, uwzględniające ich specyfikę, zawężone i skupiające się wyłącznie na ich kompetencjach interpersonalnych, które w decydujący sposób wpływają na skuteczność działań menedżera projektu.

Artykuł prezentuje wyniki przeprowadzonych badań własnych, których celem było zidentyfikowanie kluczowych kompetencji interpersonalnych skutecznego menedżera projektu i na ich podstawie zbudowanie modelu kompetencji interpersonalnych współczesnego skutecznego menedżera projektu społecznego. Badanie prowadzone zostało w latach 2011–2014 w oparciu o Szwajcarsko-Polski Program Współpracy z zastosowaniem trzech metod: badania ankietowego, wywiadu standaryzowanego i obserwacji uczestniczącej.

Warto rozpatrywać i badać poszczególne grupy menedżerów projektów, bowiem każda z nich wydaje się mieć swoją specyfikę. Menedżerowie projektów społecznych różnią się od menedżerów projektów technicznych czy IT, zwłaszcza w obszarze wymaganych, z uwagi na specyfikę obszaru realizacji projektów i charakter pracy, kompetencji miękkich. Prowadzenie badań kompetencji dotyczących wszystkich menedżerów projektów może dawać niepełny obraz, bowiem poszczególne grupy znacząco różnią się między sobą i wymagają oddzielnego podejścia i badań. Ważne jest, aby poszukiwać kompetencji charakterystycznych dla poszczególnych grup menedżerów.

Skuteczne zarządzanie projektami a kompetencje

W literaturze przedmiotu znaleźć można wiele różnych definicji projektu z uwagi na szeroki zakres znaczeniowy. Dokonany wnikliwy przegląd literatury pod kątem zdefiniowania projektu ukazał szerokie zróżnicowanie w określeniu granic działalności projektowej. Pomimo tej ogromnej definicyjnej różnorodności, wszyscy autorzy zgodni są co do jednego, że fundamentalną cechą każdego projektu jest realizacja jasno określonego celu, zaś sukcesem – osiągnięcie celu. W rezultacie poszukiwań najbardziej wyczerpującej definicji projektu, jak i specyficznych jego cech odróżniających go od pozostałych obszarów działalności organizacji, wybrana została definicja zaproponowana przez M. Trockiego. Projekt to złożone i niepowtarzalne w zakresie koncepcji i wykonania przedsięwzięcie; zmierzające do osiągnięcia zamierzonego rezultatu poprzez zorganizowane ciągi działań ludzkich; określone w czasie z wyróżnionym początkiem i końcem; wymagające zaangażowania znacznych, lecz limitowanych środków; realizowane przez zespół wysoko kwalifikowanych wykonawców

z różnych dziedzin w sposób niezależny od powtarzalnej działalności; związane z wysokim poziomem ryzyka; wymagające zastosowania specjalnych metod jego przygotowania i realizacji [Trocki 2012, ss. 19–20].

Przedmiotem zainteresowania i badań był szczególny rodzaj projektów – projekty społeczne, o specyfice których niewiele można znaleźć w literaturze przedmiotu. Z uwagi na rezultaty osiągane w tych projektach, często określane są one mianem „procesowych", „miękkich" [Trocki 2012, ss. 23–27], polegających na łagodzeniu skutków lub przeciwdziałaniu problemom społecznym, gospodarczym, kulturowym, przyrodniczym. Ten typ projektów wiąże się z wymogiem posiadania wysokich umiejętności zarządzania projektami [Prawelska-Skrzypek 2006, s. 59]. Nieliczni autorzy zajmują się specyfiką projektów społecznych i ich badaniem. Z zagranicznych autorów G.R. Heerkens zwraca uwagę na aspekt społeczny w projektach definiując je jako „określoną w czasie odpowiedź na potrzebę, rozwiązanie najczęściej unikatowego, niepowtarzalnego problemu; realizację uzasadnioną z finansowego lub społecznego punktu widzenia; strukturę zdefiniowanych czynności, gdzie produkt końcowy jest wyraźnie określony" [Heerkens 2003, s. 7]. Na rozwiązanie problemu, który sugeruje istnienie rozbieżności pomiędzy obecnym a pożądanym stanem rzeczy, poprzez realizację projektu zwraca również uwagę J.M. Juran, twierdząc, że projekt to problem, dla którego zaplanowano rozwiązanie [Juran, za: Duffy 2007, s. 18; Mazur 2004, s. 11].

Skuteczność w projektach społecznych to zdolność osiągania zakładanych celów, poprzez uzyskanie zamierzonych rezultatów twardych i miękkich, produktów i oddziaływania społecznego. Z kolei efektywność w tych projektach wskazuje na stosunek pomiędzy osiągniętymi rezultatami, produktami i oddziaływaniem społecznym a wkładem finansowym, który został zużyty, by je osiągnąć [Kamiński 2009, s. 40]. Takie rozumienie bardzo trafnie oddaje istotę skuteczności i efektywności w zarządzaniu projektami społecznymi, w których przy dokonywaniu analizy ich opłacalności należy ujmować także społeczne skutki oddziaływania projektu na bliższe i dalsze otoczenie [Trocki, Grucza 2003, s. 201].

Pojęcie kompetencji również nie jest w literaturze jednoznacznie zdefiniowane. Różne definiowanie i rozumienie pojęcia kompetencji spowodowało, że autorzy definicji tworzą zestawy różnych elementów, które składają się na kompetencje. Ich zakres jest szeroki i niejednokrotnie bardzo zróżnicowany [Bugdol 2006, ss. 140–141; Wyrozębski 2011, s. 173]. Stąd podjęta została analiza definicji pojęcia kompetencji, celem dogłębnego zrozumienia jego istoty. W efekcie poszukiwań literaturowych przyjęta została definicja, która określa kompetencje jako predyspozycje w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw (rozumianych jako zachowania przejawiające się w postaci umiejętności interpersonalnych i cech osobowych, warunkuje chęć i sposób

wykorzystania wiedzy i umiejętności) zapewniające realizację zadań zawodowych na wyróżniającym poziomie, odpowiedzialne wywieranie wpływu na podległe osoby oraz kierowanie zasobami grupy zmierzające do osiągania wspólnych celów i zaspokajania ważnych potrzeb, czyli zapewniające skuteczne działanie. A zatem pojęcie kompetencji bardzo ściśle związane jest ze skutecznością [Król, Ludwiczyński 2007, s. 83; Filipowicz 2004, s. 17; Borkowski 2003, s. 204; Levy-Leboyer 1997, s. 19; Thierry, Sauret 1994, s. 6; Masłyk-Musiał, Rakowska, Krajewska-Bińczyk 2012, ss. 201–202]. Współcześnie szczególnym zainteresowaniem cieszą się kompetencje „miękkie" dotyczące głównie postępowania, współpracy z ludźmi oraz cech, które są w tym przydatne. Związane są ze sposobem bycia i stylem wywierania wpływu. Mogą być kształtowane na różne sposoby, jednak są bardzo trudne do wiarygodnego, ścisłego wymiarowania. Ich przeciwieństwem są kompetencje „twarde", które dotyczą konkretnej wiedzy i umiejętności stosowania określonych metod, technik, narzędzi, procesów, procedur. W wielu wypadkach są wyrażane w sposób ścisły i mierzalny. Pozwalają na jednoznaczne określenie, jak daną rzecz zrobić właściwie [Oleksyn 2011, ss. 122–128].

Wielu autorów coraz częściej zwraca uwagę na fakt, że o powodzeniu projektu w coraz mniejszym stopniu decydują wiedza czy umiejętności, a coraz bardziej kompetencje miękkie, tj. umiejętności interpersonalne i cechy osobowe [Król 2013, s. 190; Bartkowiak 2011, s. 131]. Chociaż są one najmniej wymierne, to są bardzo istotnym elementem kompetencji ponieważ stanowią nie tylko katalizator wpływający na uzyskiwane efekty, ale są również elementem, na który najtrudniej wpływać i zmienić w człowieku [Wyrozębski 2011, s. 176]. Głównym obszarem zainteresowania i badań jest trzeci, „miękki" składnik kompetencji – postawa, mający największy, choć ukryty, wpływ na skuteczność działań menedżera projektu.

Metodyka prowadzonych badań

W celu zbudowania modelu kompetencji interpersonalnych skutecznego menedżera projektu społecznego przeprowadzono badania, służące zidentyfikowaniu kluczowych kompetencji interpersonalnych za pomocą wybranych metod badawczych.

Obserwacja była wstępnym etapem badań właściwych i miała charakter rozpoznawczy. Aby możliwe było przeprowadzenie obserwacji uczestniczącej, z perspektywy kierownika projektu, złożony został, do Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy, projekt, który w drodze konkursu otrzymał dofinansowanie na realizację. Celem obserwacji było poznanie w sposób bezpośredni specyfiki pracy menedżera projektu, a także zebranie dodatkowych informacji, pomocnych przy interpretowaniu wyników otrzymanych za pomocą pozostałych metod. Obserwa-

cja miała charakter jawny, prowadzona była w czasie pracy w okresie od 1.03.2011 r. do 31.12.2013 r. Obecność w miejscu zdarzeń, czyli w zespołach projektowych rzeczywiście realizujących projekty społeczne, pozwoliła na bezpośrednie i dogłębne zapoznanie się ze specyfiką pracy projektowej.

Badanie ankietowe przeprowadzone zostało w I kwartale 2014 roku. Dobór próby był celowy i dokonany został na podstawie własnej wiedzy o badanej populacji i celach badania. Badanie miało charakter ogólnopolski. Do wzięcia udziału w badaniu zaproszeni zostali wszyscy kierownicy projektów zrealizowanych bądź w trakcie realizacji, które otrzymały dofinansowanie ze Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy – 310 kierowników projektów[1]. Zaproszenia do wzięcia udziału w badaniu rozsyłane były drogą elektroniczną. Badanie przeprowadzone zostało z zastosowaniem kwestionariusza elektronicznego[2]. Analiza otrzymanych danych przeprowadzona została w oparciu o program SPSS [Frankfort-Nachmias, Nachmias 2001, s. 515; Babbie 2003, s. 586; Babbie 2008, s. 514]. W badaniu udział wzięło 147 osób (47% badanych), z czego do dalszej analizy, ze względu na poprawność wypełnienia, dopuszczono 92 ankiety (30% badanych).

Aby pogłębić i zweryfikować dane otrzymane z badania ankietowego przeprowadzono standaryzowane wywiady, do których zaproszono 10 ekspertów – opiekunów projektów Funduszu dla Organizacji Pozarządowych Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy. Opiekunowie projektów mieli pod opieką od 20 do 50 projektów. Wywiady prowadzone były w sposób anonimowy w oparciu o kwestionariusz wywiadu[3], który opracowany został na podstawie dokonanej agregacji otrzymanych z badania ankietowego wyników. Wywiady zrealizowane zostały w II kwartale 2014 roku. Opiekunowie dokonali oceny kierowników projektów SPPW przez pryzmat pośrednich i bezpośrednich kontaktów, charakteru i liczby zadawanych pytań oraz prowadzonej sprawozdawczości.

Zastosowane w badaniu metody pozwoliły na nakreślenie profilu współczesnego menedżera projektu społecznego, zidentyfikowanie kluczowych kompetencji inter-

1. Operator Grantu podpisał łącznie 337 umów o dofinansowanie, z czego 27 osób było kierownikiem więcej niż jednego projektu.

2. Kwestionariusz badawczy złożony był z dwóch części – pierwsza część obejmowała 32 pytania zamknięte, które w głównej mierze koncentrowały się na dokonaniu przez badanych samooceny umiejętności interpersonalnych i cech osobowych mających wpływ na skuteczność ich działania jako menedżerów projektów społecznych. Na drugą część składały się dane demograficzno-społeczne (5 pytań) oraz dane o organizacji, z ramienia której badany był kierownikiem projektu (12 pytań).

3. Kwestionariusz wywiadu standaryzowanego zawierał 24 pytania (13 pytań zamkniętych, 11 pytań otwartych) oraz metryczkę. Pytania skoncentrowane były na osobie menedżera projektu – cechach osobowych i umiejętnościach interpersonalnych, których posiadanie zapewnia skuteczność działań.

personalnych skutecznego menedżera projektu społecznego, zbudowanie modelu kompetencji interpersonalnych skutecznego menedżera projektu społecznego.

Profil współczesnego menedżera projektu społecznego

Koniecznym było określenie profilu społeczno-demograficznego oraz zawodowego współczesnych menedżerów projektów społecznych, bowiem bez pogłębionej wiedzy o czynnikach społeczno-demograficznych i posiadanym doświadczeniu zawodowym badanych menedżerów projektów, trudna – jeśli wręcz niemożliwa – byłaby analiza posiadanych przez nich kompetencji interpersonalnych.

W zdecydowanej większości kierownikami projektów społecznych są kobiety (77,2%); pełniące określoną funkcję w zarządzanie organizacji (53,3%), w tym – prezesi zarządu (26,1%) i członkowie zarządu (29,3%), natomiast osoby z zewnątrz stanowiły zaledwie 27% badanych; po 30-stym roku życia (najliczniejsza grupa w wieku 30–34 lata (25%), wraz z wiekiem odsetek osób malał – do 4,3% w wieku 60-64 lata; średnia wieku - 38,59 lat); z wykształceniem wyższym (93,4%), w tym – magisterskie (82,6%), stopień doktora (6,5%) i licencjackie (4,3%); o profilu humanistycznym (80,2%), choć zaledwie 7 badanych posiadało wykształcenie z zakresu zarządzania; oraz ukończonymi studiami podyplomowymi (54,3%).

Z przeprowadzonych badań wyłonił się również profil zawodowy kierownika projektu społecznego – o zróżnicowanym doświadczeniu projektowym, często wyniesionym z poprzednich miejsc pracy w innych sektorach (w tym 47% z sektora publicznego i 29% z sektora prywatnego), w ponad połowie co najwyżej 7-letnim stażem pracy w projektach (52,7%), pełniący wcześniej inne funkcje w projekcie (65%), łączący funkcję kierownika projektu z innymi rolami w tym samym projekcie (87%), kierujący do tej pory nie więcej niż 7 projektami społecznymi (56,2%), zatrudniony najczęściej na podstawie umowy zlecenia (48,9%), dla którego praca projektowa stanowi raczej dodatkowe zajęcie (43,5%), koncentrujący się w swoich działaniach zarówno na zadaniach, jak i na ludziach (70,7%), przestrzegający norm i wartości etycznych (96,7%), pracujący w projektach głównie z uwagi na możliwość realizacji celów ważnych społecznie (84%), wewnętrzną chęć realizowania projektów (39%) i perspektywy, jakie daje ten rodzaj pracy (35%), kontynuujący pracę w innym projekcie po zakończeniu pracy jako kierownik projektu (38,9%), wiążący swoją przyszłość z projektami (83,7%). Kierownicy projektów społecznych reprezentowali w większości młode stowarzyszenia (59,3%, do 10 lat działalności), działające głównie w obszarze społecznym, kierujące swoje działania do różnych grup docelowych, o zasięgu regionalnym (38%) i ogólnopolskim (31,5%), w ponad połowie nie-

zatrudniające na stałe żadnego pracownika (52,2%), a pozostałe zatrudniające nie więcej niż 6 pracowników, zrzeszające co najwyżej 20 osób (51,2%), realizujące co najwyżej 3 projekty rocznie (52,8%).

Zauważyć można, że wzrost zainteresowania pracą projektową nastąpił niewątpliwie po wejściu Polski do UE, otwierając zupełnie nowe możliwości pozyskiwania środków finansowych na realizację projektów z różnych dziedzin.

Model kompetencji interpersonalnych menedżera projektu

Model/profil kompetencji to „uporządkowany zestaw kompetencji zawodowych charakterystyczny dla danego stanowiska, roli organizacyjnej, zawodu, który wykorzystywany jest jako narzędzie w procesie zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji" [Król 2006, s. 689]. C. Levy-Leboyer zauważa, że coraz bardziej odczuwalna jest potrzeba tworzenia profili kompetencji, które ściśle byłyby związane z konkretnymi rodzajami działalności. Takie „indywidualne listy kompetencji" zawierać powinny kompetencje uniwersalne, które są powszechnie przydatne, jak i kompetencje specyficzne, wymagane dla określonego rodzaju działalności [Levy-Leboyer 1997, s. 31]. Jednym z rodzajów działalności jest obszar zarządzania projektami, który jest wewnętrznie zróżnicowany i wymaga różnych kompetencji w zależności od specyfiki realizowanego projektu.

Kompetencje interpersonalne skutecznego menedżera projektu podzielone zostały na 4 grupy: umiejętności kierownicze, umiejętności rozwojowe, umiejętności komunikacyjne, cechy osobowe. Podział wprowadzony został celem osiągnięcia większej przejrzystości utworzonego profilu kompetencji, a także w celu zbadania wpływu poszczególnych grup na skuteczność działań kierownika projektu. Między poszczególnymi cechami i umiejętnościami istnieją wzajemne powiązania – trudno bowiem oddzielić zaangażowanie od gotowości do dużego wysiłku psychicznego i fizycznego. Wśród wymienionych kompetencji interpersonalnych znajdują się zarówno cechy i umiejętności proste, jak i bardziej złożone, stąd niektóre z nich mogą na siebie częściowo zachodzić np. terminowość, poczucie odpowiedzialności i zaangażowanie warunkują umiejętność profesjonalnego wykonywania zadań, a umiejętność dobierania osób do zespołu projektowego powiązana jest z byciem komunikatywnym i umiejętnością wyciągania wniosków z popełnionych błędów. Badania empiryczne wskazują, że mówiąc o umiejętności interpersonalnej nie można traktować jej jako jednej. Zasadne jest mówienie o wielu różnych kompetencjach interpersonalnych, a nie o jednej kompetencji [Aryle 1999, s. 75].

Wyodrębnione kompetencje, zwane kluczowymi kompetencjami interpersonalnymi, czyli takimi, które mają bardzo duży wpływ na skuteczność działań kierownika projektu społecznego, zostały zidentyfikowane w toku przeprowadzonych badań z zastosowaniem wybranych metod badawczych – obserwacji, sondażu i wywiadu. Szanse uzyskania rzetelnych wyników zwiększyło zaproszenie do badania, działających z powodzeniem, kierowników projektów Szwajcarsko-Polskiego Programu Współpracy. Aby dana kompetencja mogła zostać uznana za kompetencję kluczową, musiała spełnić następujące kryterium – wskazanie jej jako kompetencji kluczowej w co najmniej dwóch metodach badawczych. Na tej podstawie wyodrębnionych zostało 13 kompetencji kluczowych skutecznego menedżera projektu społecznego, obejmujących 6 cech osobowych i 7 umiejętności interpersonalnych. Z kolei zidentyfikowanie kluczowych kompetencji interpersonalnych umożliwiło zbudowanie modelu kompetencji interpersonalnych skutecznego menedżera projektu społecznego, który tworzą następujące umiejętności interpersonalne i cechy osobowe:

Rysunek 1. Model kompetencji interpersonalnych skutecznego menedżera projektu społecznego

Źródło: opracowanie na podstawie wyników własnych badań empirycznych.

Poniżej dokonana została analiza poszczególnych umiejętności interpersonalnych i cech osobowych wchodzących w skład kompetencji interpersonalnych, które utworzyły model kompetencji interpersonalnych skutecznego menedżera projektu społecznego:

1) Umiejętności o charakterze kierowniczym:

• dobieranie osób do zespołu projektowego:

od osób tworzących zespół projektowy zależy przebieg realizacji projektu i atmosfera pracy. O doborze osób do zespołu projektowego powinien decydować, bądź przynajmniej mieć wpływ, kierownik projektu. „Kierownik projektu, który jest najmądrzejszym człowiekiem w zespole, zdecydowanie przeprowadził fatalną rekrutację [Wyrozębski 2009, s. 41]. Nie każdy nadaje się do pracy projektowej [Piwowar-Sulej 2013, s. 51]. Ważne jest doświadczenie i wiedza w obszarze zarządzania projektami, podstawowa wiedza z zakresu merytorycznego projektu oraz znajomość specyfiki działania organizacji w sektorze pozarządowym.

• planowanie:

stanowi podstawę wszystkich działań. Najważniejszy etap, od którego zależy cały przebieg projektu. Często znaczenie etapu planowania jest niedoceniane, co niejednokrotnie wynika z błędnego przekonania, że stanowi ono stratę czasu, gdyż najważniejszym etapem w projekcie jest realizacja. Od rzetelnego zaplanowania wydarzeń w czasie, zależy przebieg całego projektu. Na etap planowania warto poświęcić dużą ilość czasu. Niewłaściwe planowanie powoduje niezgodność realizacji działań projektowych z przyjętym harmonogramem, co z kolei wpływa na naruszenie dyscypliny budżetowej.

• przestrzeganie przyjętych zasad i procedur:

projekty realizowane są w oparciu o tzw. „Podręczniki procedur", które stanowią podstawę i punkt odniesienia. To zbiór zasad, który należy ściśle przestrzegać. Przed przystąpieniem do działań projektowych, warto wnikliwie zapoznać się z zapisami zawartymi w podręczniku procedur. Chcąc natomiast zrozumieć zapisy, zalecane jest przeczytanie podręcznika co najmniej kolejny raz. Podejmowanie działań niezgodnych z przyjętymi zasadami i procedurami często wynika jednak z faktu, iż zawarte w nich zapisy są niejasne i niezrozumiałe dla czytających je kierowników projektów.

2) Umiejętności o charakterze rozwojowym:

• gotowość do dużego wysiłku psychicznego i fizycznego:

czas pracy w projektach zazwyczaj jest nienormowany, co często oznacza, że jest niejednokrotnie dłuższy, przekraczający tzw. normalny, 8-godzinny czas pracy, jak i obejmuje pracę w weekendy [Meredith, Mantel 2000, ss. 97–98]. Intensywność działań na poszczególnych etapach projektu jest różna. Z uwagi na zadaniowy charakter pracy, niejednokrotnie wymagane jest od kierownika projektu wykazanie się pełną gotowością do wzmożonego wysiłku m.in. na etapie przygotowania projektu bądź końcowego rozliczenia projektu. Umiejętność ta przejawia się w odłożeniu innych spraw na później i skoncentrowaniu całej swojej uwagi i siły na zadaniu wymagającym natychmiastowej realizacji.

• wyciąganie wniosków z popełnionych błędów:

powoduje, że praca wykonywana jest szybciej i sprawniej ze względu na mniejszą ilość błędów, które zostały popełnione wcześniej. Po wyciągnięciu stosownych wniosków, możliwe jest właściwe określenie tego, co i w jaki sposób należy zrobić, aby w przyszłości uniknąć popełnienia tych samych błędów. Uczenie się na własnych błędach to niezwykle cenna umiejętność. W większości przypadków korygowanie błędów wymaga zaangażowania znacznie większej ilości czasu niż zastanowienie się nad tym, co wcześniej nie zostało zrobione we właściwy sposób i wyciągnięcie z tego stosownych wniosków. Istnieje wówczas duża szansa, że po raz drugi zadanie zostanie zrealizowane prawidłowo.

• profesjonalizm w wykonywaniu zadań:

przejawia się w posiadaniu wiedzy z obszaru zarządzania, zarządzania projektami, jak i wiedzy merytorycznej związanej z realizowanym projektem; w opanowanych umiejętnościach niezbędnych do skutecznego zarządzania projektem i w posiadanych cechach osobowych zawartych w niniejszym modelu kompetencyjnym. To również, a może przede wszystkim, traktowanie swojej pracy w należyty sposób, podchodzenie do ludzi z szacunkiem, przestrzeganie norm i wartości etycznych.

3) Umiejętności o charakterze komunikacyjnym:

• budowanie dobrych relacji z członkami zespołu projektowego:

praca w projekcie powinna dawać wszystkim członkom zespołu projektowego poczucie satysfakcji i zadowolenia [Newton 2010, s. 9; Piwowar-Sulej 2013, s. 55]. Zespół projektowy tworzy grupa osób, której przyświeca wspólny cel, jest zaangażowana w realizowane przedsięwzięcie, widzi w swoich działaniach sens, jest zadowolona z tego, co robi, lubi pracę zespołową, lubi przebywać we własnym towarzystwie i robić coś pożytecznego dla innych ludzi. Tylko dzięki spełnieniu tych parametrów możliwe jest nawiązanie dobrych relacji pomiędzy poszczególnymi członkami zespołu projektowego. Bez atmosfery współpracy, zaufania i wzajemnego szacunku, każda praca, a szczególnie praca zespołowa, zamiast poczucia satysfakcji i zadowolenia będzie pasmem frustracji.

4) Cechy osobowe:

• determinacja w osiąganiu celu:

bez jasno zdefiniowanego celu projektu i konsekwencji w dążeniu do jego osiągnięcia nie jest możliwe skuteczne działanie. Przejawia się w doprowadzaniu spraw do końca, nie zniechęcaniu i nie poddawaniu się, gdy pojawiają się pierwsze trudności, w wytrwałej walce o daną sprawę z pełnym przekonaniem i uporem do samego końca.

• zaangażowanie:

to aktywne uczestnictwo w całym cyklu „życia projektu"; wykazywanie prawdziwej troski o „los projektu"; bycie obecnym w projekcie „tu i teraz"; interesowanie się wszystkimi elementami mogącymi mieć wpływ na dalszą realizację projektu; niebagatelizowanie symptomów, które mogą przyczynić się do wystąpienia w przyszłości zakłóceń w projekcie. Zaangażowanie wzrasta, gdy kierownik projektu od samego początku bierze udział w tworzeniu projektu i ma poczucie realnego wpływu na jego ostateczny kształt, czuje się z nim w pewien sposób związany i zależy mu na jak najlepszej jego realizacji [Wysocki, McGary 2005, ss. 116–228; Lewis 2006, s. 49].

- bycie zorganizowanym:

odpowiednia organizacja działań projektowych oraz pracy członków zespołu projektowego; to umiejętność nadawania priorytetów poszczególnym zadaniom, rozróżniania zadań ważnych od pilnych oraz tych, które można wykonać później bądź delegować na inną osobę. Związane jest z terminowością i umiejętnością podejmowania działań w odpowiedniej kolejności. Przejawia się w umiejętnym panowaniu nad wszystkimi zadaniami, które zostały wykonane, są aktualnie wykonywane oraz powinny być wykonane. To także umiejętne zarządzanie własnym czasem i samodyscyplina. Zorganizowany kierownik projektu potrafi pogodzić wiele działań bez uszczerbku dla żadnego z nich. Często przejawia się w przestrzeganiu harmonogramu.

- komunikatywność:

praca kierownika projektu polega w głównej mierze na wchodzeniu w interakcje z innymi ludźmi, które często są nieprzewidywalne [Rakowska, Sitko-Lutek 2000, s. 96; Oleksyn 2001, s. 35, s. 319]. Menedżerowie przeciętnie spędzają 80% czasu na komunikowaniu się [Adler, Rosenfeld 2006]. Dla kierownika projektu oznacza, że potrafi przekazywać informacje i wypowiadać się w sposób jasny i zrozumiały; precyzyjnie formułować swoje myśli; słuchać i nie przerywać rozmówcy; rozumieć wypowiedzi różnych osób; właściwe reagować na otrzymywane informacje; zapamiętywać przekazywane treści; jasno i przejrzyście redagować teksty pisemne. Komunikatywny kierownik charakteryzuje się otwartą postawą na innych ludzi, zwłaszcza o odmiennych poglądach. W kontaktach przydatna jest też odrobina uroku osobistego. Kompetencje w zakresie komunikacji wymagają silnej orientacji na zewnątrz, która łatwiej przychodzi ekstrawertykom niż introwertykom. Badania potwierdziły, że na stanowiskach kierowniczych dominują towarzyscy sangwinicy (42,4%), o ekstrawertycznym usposobieniu (40%).

- poczucie odpowiedzialności

nie pozwala kierownikowi projektu odejść, gdy pojawią się trudności bądź perspektywa bardziej intratnej posady. To także wzięcie na siebie większej liczby zadań, gdy zachodzi taka potrzeba. Poczucie odpowiedzialności nie pozwala na bezpod-

stawne delegowanie własnych obowiązków na inne osoby. Często związane jest z odwagą cywilną m in. przyznanie się do własnych błędów. Na kierowniku projektu spoczywa odpowiedzialność za prawidłową realizację całego projektu i odpowiada on za to przed zarządem organizacji. „Odpowiedzialność można przekazywać temu, kto potrafi i chce ją ponosić" – S. Smoleński [1997].

- terminowość:

jeden z trzech głównych wyznaczników projektu, przejawia się dotrzymywaniem ustalonych terminów i realizowaniem projektu zgodnie z przyjętym harmonogramem działań. Brak terminowości w zarządzaniu projektami skutkuje przekraczaniem ustalonych terminów, ich wydłużaniem oraz licznymi opóźnieniami

Wśród wymienionych kompetencji interpersonalnych znajdują się zarówno cechy i umiejętności proste, jak i bardziej złożone, stąd niektóre z nich mogą na siebie częściowo zachodzić, a pomiędzy poszczególnymi cechami i umiejętnościami istnieją wzajemne powiązania. Można się ich nauczyć i doskonalić (umiejętności) oraz pracować nad ich kształtowaniem i rozwojem (cechy osobowe).

Zdecydowano się również na wyszczególnienie kompetencji interpersonalnych z najmniejszym odsetkiem wskazań, mniejszym niż 10%, które – według badanych – w bardzo niskim stopniu wpływają na skuteczność działania, m.in. są to: urok osobisty, brak kompleksów, poczucie własnej wartości, dbanie i przywiązywanie uwagi do swojego wyglądu, stosowanie mowy ciała, optymistyczne tłumaczenie sobie niepowodzeń podjętych działań. Po dokonaniu głębszej analizy mała siła wpływu wskazanych przez badanych kompetencji wydaje się jednak tylko pozorna, bowiem w praktyce projektowej kompetencje te często mają ogromną, tyle że ukrytą, siłę wpływu i niejednokrotnie przesądzają o powodzeniu całego projektu.

Zakończenie

Modele kompetencyjne, z zasady przybliżające do osiągnięcia ideału, warto tworzyć po to, aby móc identyfikować wymagane na danym stanowisku kompetencje i wybierać takie osoby, które mają duży potencjał w zakresie wskazanych kompetencji. Przeprowadzone badania umożliwiły zidentyfikowanie kluczowych kompetencji interpersonalnych menedżera projektu społecznego, zbudowanie modelu kompetencyjnego skutecznego menedżera projektu społecznego, a także ustalenie profilu społeczno-demograficznego i zawodowego współczesnych menedżerów projektów społecznych.

Zarówno teoretycy, jak i praktycy, zgodni są co do tego, że zarządzania projektami nie można nauczyć się z książek, lecz należy gromadzić doświadczenia w radzeniu so-

bie z praktycznymi wyzwaniami jakie przynosi realizacja projektów. Warto mieć świadomość tego, że doskonalenie kompetencji interpersonalnych nie jest jednorazowym działaniem, ale procesem rozłożonym w długim okresie. To upraktycznienie kształcenia i doskonalenia kompetencji, zwłaszcza interpersonalnych, wymagających rzeczywistych i ciągłych kontaktów z innymi ludźmi, wydaje się najbardziej skuteczną metodą doskonalenia menedżerów projektów, jak i właściwym kierunkiem na przyszłość.

Bibliografia

Adler R.B., Rosenfeld L.B. (2006), *Relacje interpersonalne*, Wydawnictwo Rebi, Poznań.

Aryle M. (1999), *Psychologia stosunków międzyludzkich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Babbie E. (2003), *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Babbie E. (2008), *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Bartkowiak M. (2011), *Kompetencje menedżera a relacje międzypracownicze w organizacji uczącej się,* Wydawnictwo Naukowe UAM w Poznaniu, Poznań.

Borkowski J. (2003), *Kompetencje przywódcze lidera wojskowego* [w:] M. Kaliński (red.), *Lider wojskowy w progu XXI wieku,* Warszawa.

Bugdol M. (2006), *Wartości organizacyjne. Szkice z teorii organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.

Duffy M.G. (2007), *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.

Filipowicz G. (2004), *Zarządzanie kompetencjami zawodowymi*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Frankfort-Nachmias Ch., Nachmias D. (2001), *Metody badawcze w naukach społecznych*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Warszawa.

Heerkens G.R. (2003), *Jak zarządzać projektami*, Wydawnictwo RM, Warszawa.

Kamiński B. (2009), *Zarządzanie projektem*, Prymus, Warszawa.

Król H., Ludwiczyński A. (red.) (2007), *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji,* PWN, Warszawa.

Król H. (2006), *Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi* [w:] Król H., Ludwiczyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, PWN, Warszawa.

Król M.B. (2013), *Kompetencje interpersonalne i cechy innowacyjnego menedżera projektów*, „Współczesne Zarządzanie" nr 2, Kraków.

Levy-Leboyer C. (1997), *Kierowanie kompetencjami. Bilanse doświadczeń zawodowych*, Poltex, Warszawa.

Lewis J.P. (2006), *Podstawy zarządzania projektami,* Wydawnictwo Helion, Gliwice.

Masłyk-Musiał E., Rakowska A., Krajewska-Bińczyk E. (2012), *Zarządzanie dla inżynierów*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Mazur S. (red.), Charette P., Mitchell A., McSweeney E. (2004), *Zarządzanie projektem. Poradnik dla samorządów terytorialnych*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.

Meredith J.R., Mantel S.J. (2000), *Project Management – a Managerial Approach*, John Wiley&-Sons, New York.

Newton R. (2010), *Skuteczny kierownik projektu. Sztuka osiągania celów,* Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Oleksyn T. (2001), *Sztuka kierowania*, Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości im. Bogdana Jańskiego w Warszawie, Warszawa.

Oleksyn T. (2011), *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji,* Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

Piwowar-Sulej K. (2013), *Wdrożenie podejścia projektowego w organizacji. Konsekwencje dla satysfakcji pracowniczej,* Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.

Prawelska-Skrzypek G. (2006), *Sposoby zarządzania projektami w organizacjach publicznych*, „Współczesne Zarządzanie", nr 3.

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

Smoleński St. (1997), *Menedżer skuteczny i sprawny,* Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.

Thierry D., Sauret C., Monod N. (1994), *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwie w procesach zmian*, Poltex, Warszawa.

Trocki M., Grucza B., Ogonek K. (2003), *Zarządzanie projektami,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Trocki M. (2012), *Nowoczesne zarządzanie projektami,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.

Wyrozębski P. (2011), *Badanie modeli kompetencji uczestników projektu* [w:] Trocki M. (red.), *Zarządzanie wiedzą w projektach. Metodyki, modele kompetencji i modele dojrzałości,* Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa.

Wyrozębski P. (2009), *Biuro projektów,* Bizarre, Warszawa.

Wysocki R.K., McGary R. (2005), *Efektywne zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Helion, Gliwice.