

**KOMPETENCJE KIEROWNIKÓW PROJEKTÓW JAKO
KLUCZOWY ELEMENT DLA INNOWACYJNEJ REALIZACJI
PRZEDSIĘWZIĘĆ W ADMINISTRACJI PUBLICZNEJ.
STUDIUM PRZYPADKU**

Wprowadzenie

Zgodnie z założeniami strategii na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju „(...) nowoczesna, konkurencyjna i zrównoważona gospodarka oraz trwałe wzrost gospodarczy muszą opierać się na silnych i innowacyjnych firmach (...)”¹. Wspieranie środowiska, w którym innowacyjność może zaistnieć, rozpoczyna się od zmiany podejścia w administracji centralnej, na efektywniejsze wykorzystanie dostępnych zasobów. Wdrożenie podejścia projektowego w administracji, jak pokazują liczne przykłady z Europy Zachodniej, jest nie tylko możliwe, ale również korzystne z punktu widzenia efektywności zarządzania zasobami². Podejście projektowe w administracji publicznej ma istotne znaczenie dla podniesienia innowacyjności zarówno na poziomie centralnym, jak i regionalnym. Potencjalny wpływ transformacji organizacyjnych dotyczy bowiem wymiarów kluczowych dla zrównoważonego rozwoju kraju: wymiaru ekonomicznego oraz społeczno-kulturowego. Sprawnie zrealizowane projekty budują regiony i społeczności lokalne, tak np. projekty realizowane w ramach programu wspierającego makroregion Polski Wschodniej, sprawiając że obszary oraz firmy tam działające stają się bardziej konkurencyjne i innowacyjne wskutek czego podnosi się jakość życia mieszkańców.

Transformacja w organizacjach z podejścia funkcjonalnego na projektowe jest procesem długim i złożonym. Z jednej strony powodzenie zmiany wymaga zakrzewienia kultury projektowej oraz wypracowania metodyk pro-

* Politechnika Warszawska.

¹ *Strategia na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju*, Warszawa, p.3, 2017.

² Z. Skorkova, *Competency Models in Public Sector*, “Procedia - Social and Behavior Sciences” 2016, s. 226-234.

jektowych, z drugiej jej sukces niewątpliwie zależy od osób kulturę tę budujących. Na gruncie polskim podejście projektowe wykorzystywane było przed 2017 rokiem w marginalnym stopniu. Osoby zarządzające projektami, posiadające pewne kompetencje w tym zakresie, działać musiały w środowisku niewspierającym w wystarczającym stopniu dobrych praktyk projektowych, stąd też wdrożenie podejścia projektowego wymagało (i w dalszym ciągu wymaga) transformacji całych organizacji, w tym również swoistej zmiany mentalnej dotyczącej korpusu służby cywilnej. Biorąc pod uwagę wieloletnie przyzwyczajenia pracowników organizacji do podejścia silosowego oraz fakt iż podejście funkcjonalne wykształciło bądź wzmocniło pewien obszar kompetencji, równoległe osłabiając inny zbiór kompetencji, wykształcenie kompetentnych managerów projektów zaopatrzonych w odpowiednie narzędzia jest kluczowe dla powodzenia całej transformacji. Celem artykułu jest analiza luki zapotrzebowania na kompetencje menadżerskie po roku od wdrożenia podejścia projektowego w organizacji w administracji publicznej, a więc aglomeratu organizacji zorientowanych funkcjonalnie.

W pierwszej części artykułu przedstawione zostaną główne różnice pomiędzy organizacją zorientowaną funkcjonalnie a organizacją zorientowaną projektowo. Następnie – jako wprowadzenie do problematyki kompetencji w organizacji – zarysowane zostanie studium przypadku organizacji, w której zastosowano podejście projektowe oraz uwypuklone zostaną podwaliny związane z kluczowymi czynnikami powodzenia zmiany łącznie z rolą jaką pełnić powinien kierownik projektu w tejże organizacji. W kolejnych częściach przybliżone zostanie ujęcie kompetencji z perspektywy literatury przedmiotu oraz stosowanych ram teoretycznych dla omawianego pojęcia. Dyskusja teoretyczna, bazująca na standardach wypracowanych przez różne podejścia oraz instytuty propagujące dobre praktyki w zarządzaniu projektami, przybliży ich punkty zbieżne, które posłużą do badania luki kompetencyjnej. W ostatniej części artykułu dyskusja wyników oraz wnioski zostaną domknięte wstępną koncepcją ujednoczonego w administracji publicznej podejścia do zarządzania kompetencjami kierowników projektów.

Organizacja zorientowana funkcjonalnie a organizacja zorientowana projektowo

Struktury organizacyjne przedsiębiorstw mogą w praktyce znacznie różnić się od siebie. Pomimo często podobnych modeli biznesowych, branży, sektorów klientów, produktów bądź miejsca funkcjonowania, firmy organizują własną pracę w inny sposób, co ma swoje odzwierciedlenie w liczbie pracow-

ników, a także kadry zarządczej na poziomie pierwszej linii, zarządu średniego i wysokiego stopnia. Teoretycznie według najnowszych trendów biznesowych³ struktura organizacyjna powinna wynikać wprost ze strategii ustalonej na poziomie zarządu i zaakceptowanej przez radę nadzorczą, jednak w praktyce – na bazie doświadczeń autorów, wynikających z obserwacji funkcjonowania kilku globalnych przedsiębiorstw – nie jest to częsty przypadek. Często w praktyce zdarza się, że struktura stanowisk jest rezultatem z wcześniejszych kierunków rozwoju, chęci wykorzystania kompetencji dostępnych w organizacji lub zapewnienia zatrudnienia konkretnym osobom bądź z decyzji związanych z błędną interpretacją i transformacją strategii organizacji.

Organizacja zorientowana projektowo wymaga implementacji odpowiedniej struktury w organizacji. W tym przypadku pojawia się potrzeba stworzenia nowych stanowisk bądź przekształcenia istniejących, które do swoich obowiązków będą zaliczać zarządzanie projektami, monitorowanie lub kontrolę projektów⁴. Zależnie od organizacji, wielkości zatrudnienia w niej, złożoności produktów bądź usług, które ona dostarcza, funkcje monitorowania i kontroli można łączyć ze sobą. Kluczową rolę we wdrażaniu nowych procedur związanych z zarządzaniem projektami w organizacji pełni Biuro Zarządzania Projektami zwane także Biurem Portfela, Programu i Projektu. Jest to komórka organizacyjna, która nie występuje w organizacjach zorientowanych funkcjonalnie. Do jej głównych zadań należy wspieranie integracji aktywności związanych z zarządzaniem projektami z procedurami i polisami organizacji przede wszystkim w obszarze dokumentacji planowania projektów i komunikacji w zespołach realizujących projekty⁵.

Wdrażanie podejścia projektowego – perspektywa przypadku

Zgodnie ze standardami rozpoczęcie pierwszych działań, dążących do wdrożenia podejścia projektowego w organizacji, poprzedzone jest decyzją zarządu. Literatura przedmiotu plasuje to zadanie jako warunkujące sprawną realizację kolejnych zadań. Bez jednoznacznego wsparcia zarządu we wdrożeniu nowego procesu, podporządkowującemu często wiele realizowanych działań i wiele komórek organizacyjnych, nie uda się przeprowadzić procesu do końca⁶.

³ A. Zbieg, B. Żak, P. Zaręba, *Analiza sieci w badaniach struktury organizacji*, „Nauki o Zarządzaniu” 2014, t. 2, s. 95-117.

⁴ O. Commerce, *Portfolio, Programme and Project Offices [P3O]*, The Stationery Office 2009.

⁵ P. Rad, A. Raghavan, *Establishing an organizational project office*, AACE International Transactions, P13A 2000.

⁶ O. Commerce, *Portfolio, Programme and Project...*

Organizacja, której dotyczy ten artykuł, była jednostką organizacyjną w administracji publicznej na szczeblu centralnym, zatrudniającą ponad 1 000 pracowników i przechodzącą w przeszłości liczne przekształcenia i restrukturyzacje. W jej przypadku kierownictwo jednostki organizacyjnej było inicjatorem zmiany podejścia realizacji przedsięwzięć. Pierwszą decyzją było powołanie komórki organizacyjnej, która miała realizować następujące zadania:

- 1) Wdrażanie jednolitej metodyki zarządzania projektami w organizacji.
- 2) Monitorowanie i ewaluacja projektów, które są realizowane zgodnie z metodyką zarządzania projektami.
- 3) Zarządzanie kluczowymi projektami w organizacji.

Kolejnym krokiem było stworzenie metodyki zarządzania projektami. Ze względu na małą dojrzałość organizacji w realizacji projektów, co potwierdzała realizacja przedsięwzięć w silosach, zespół zarządzania projektami zdecydował stworzyć prostą, czytelną i krótką procedurę opisującą jej trzy aspekty: cykl życia projektu, role projektowe oraz technikę zawiązywania Komitetów Sterujących. Dodatkowo zespół przygotował kluczowe szablony dokumentacji zarządczej, wspierające role Kierownika Programu i Lidera Projektu, będące – zdaniem Muszyńskiej – kluczowym elementem wspierającym komunikację między warstwą zarządzającą projektami a zespołem zarządzania projektami, odpowiedzialnym za monitorowanie projektów⁷.

Istotnym czynnikiem, który warunkował rozpoczęcie współpracy między silosami, czyli między komórkami organizacyjnymi lub między jednostkami organizacyjnymi, było formalne zawiązanie warstwy nadzorującej projekt, która w swoich kompetencjach miała możliwość oddelegowania pracowników do zadań związanych z projektem. Dodatkowo odpowiedni dobór osób wchodzących w skład Komitetów Sterujących warunkował pokrycie projektu wszystkimi potrzebnymi kompetencjami. W tej sytuacji zostało wykorzystane uprawnienie Komitetu międzyresortowego, w którego kompetencjach było zawiązywanie zespołów realizujących konkretne przedsięwzięcia. Ten mechanizm pozwolił na sformalizowanie i nadanie mandatu Komitetom Sterującym, pod przewodnictwem Przewodniczących Komitetów Sterujących i Kierownikom Programów bądź Liderom Projektów, zależnie czy struktura dotyczyła programu czy projektu. Sformalizowanie tego procesu pełniło rolę zasadniczą z perspektywy czasu, ponieważ wcześniejsze próby rozpoczęcia prac bez formalnego umocowania nie kończyły się sukcesem.

⁷ K. Muszyńska, *Kształtowanie modelu komunikacji w zespole projektowym*, Praca Doktorska, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2010.

Równoległe do procesu zawiązywania struktur zarządczych zespół zarządzania projektami wspierał Kierowników Programów i Liderów Projektów wiedzą z zakresu mechanizmów wspierania zarządzania projektami. Członkowie zespołu asystowali Kierownikom i Liderom podczas spotkań Komitetów Sterujących, sporządzając i uzgadniając protokół ze spotkania według wcześniej zatwierdzonej formuły. Ustalenia ze spotkania w formie papierowej, a później cyfrowej, były podpisywane bądź akceptowane przez członków Komitetów Sterujących i tym samym ustalenia w nich zawarte stawały się wiążące. Zapisywanie i katalogowanie uzgodnień ze spotkania odgrywa ważną rolę w działalności każdej organizacji przede wszystkim ze względu na minimalizowanie błędów wynikających z niedookreślonych decyzji, różnego rozumienia decyzji, informowania o decyzjach osób niebędących uczestnikami spotkań Komitetów Sterujących, na których pracę wspomniane decyzje wywierają wpływ⁸.

Kierownicy Programów i Liderzy Projektów byli wybierani przez Komitety Sterujące. Nie było ustalonego procesu bądź reguł regulujących wybór odpowiednich osób do tych ról. Zostało przyjęte, że do ról koordynujących programy i projekty zostaną wybierane osoby, które podobnymi tematami zajmowały się w przeszłości i z racji doświadczenia posiadają kompetencje zarządcze. Najczęściej były to osoby w randze dyrektora, zastępcy dyrektora bądź naczelnika wydziału. Brak ustalonych reguł wyboru warunkował, w uzasadnionych przypadkach, odstępstwa od założeń. Kompetencje przyszłych Kierowników Programów i Liderów Projektów, związane z zarządzaniem programami bądź projektami, nie były weryfikowane przed wyborem i nie były brane pod uwagę podczas tego procesu. Było to uwarunkowane ograniczeniami związanymi m.in. z krótkim terminem ustalenia finalnej struktury, a dodatkowa analiza wydłużyłaby czas realizacji tych przedsięwzięć.

Przedstawiony proces wdrażania podejścia projektowego na szczeblu administracji centralnej objął jak dotąd kluczowe etapy, do których można zaliczyć:

- decyzję kierownictwa jednostki organizacyjnej o wdrożeniu podejścia projektowego w całej organizacji,
- powołanie komórki organizacyjnej, do której zadań należy m.in. realizowanie wdrożenia podejścia projektowego,
- stworzenie procesu zarządzania i monitorowania programów i projektów, w tym określenie ról i odpowiedzialności, oraz faz cyklu życia projektu,
- zawiązanie struktur projektowych, w tym warstwę nadzoru (Komitet Sterujący) i warstwę realizacji (Kierownik Programu i Lider Projektu).

⁸ P. Chiu, J. Boreczky, A. Girgensohn, *Internet-based system for multimedia meeting minutes*, FX Palo Alto Laboratory, Hong Kong 2001.

Jak dotychczas proces nie objął swym zasięgiem wszystkich struktur administracji. Obecnie kolejna faza zakłada przede wszystkim skalowanie wypracowanych i wdrożonych rozwiązań, poprzez rozszerzenie zasięgu na wdrażanie do innych jednostek organizacyjnych, które realizują obszary wspólnej strategii. Oprócz tego planowane jest dalsze udoskonalanie posiadanych zasobów i narzędzi, w tym rozwoju kompetencji liderów projektów i programów, w których upatruje się klucza do sukcesu realizacji celu strategicznego, którym jest zrównoważony rozwój poprzez m.in. wzrost innowacyjności polskich przedsiębiorstw. Przedstawione dotychczas fundamentalne aspekty wdrażania podejścia projektowego w organizacji ilustrują nowe środowisko wraz z nowymi wyzwaniem. Odmienne, od dotychczasowych, realia pracy kształtują pośrednio wymagania dotyczące kompetencji osób działających w tymże środowisku. W dalszej części artykułu przedstawiona zostanie problematyka kompetencji osób zarządzających projektami.

Kompetencja jako konstrukt adaptowany w sektorze administracji publicznej

Kompetencja jest pojęciem szczególnie mocno ugruntowanym w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi. Pomimo że termin ten wprowadzony został już ponad 40 lat temu, w dalszym ciągu jego rozumienie zarówno przez teoretyków, jak i praktyków przedmiotu nie jest całkowicie jednoznaczne⁹. W organizacjach koncepcje kompetencji adaptowane zostały z dużym sukcesem, z uwagi na wskazanie związku kompetencji z produktywnością w środowisku pracy oraz przyjęcie możliwości ich modyfikacji i wzrostu. W odróżnieniu od panujących w momencie wprowadzania terminu trendów w organizacjach, takich jak testowanie IQ czy zdolności, których modyfikacja nie była uznawana za specjalnie możliwą, potencjalna szansa dokonywania pozytywnej zmiany w obrębie kompetencji, miała ogromny wpływ na popularność i rozpowszechnienie terminu. Literatura obfituje w odmienne definicje pojęcia kompetencji. Na przykład Burgoyne rozróżnia „bycie kompetentnym”, rozumiane jako spełnianie wymogów pracy, od „posiadania kompetencji” ujmowanym jako posiadanie niezbędnych atrybutów do kompetentnego wykonania zadań¹⁰. Inne rozumienie pojęcia przedstawia Hartle, według którego kompetencja odnosi się do cha-

⁹ D.C. McClelland, *Testing for Competence rather Than for Intelligence*, „American Psychologist” 1973, s. 1-14; F. Hartle, *How to Re-engineer your Performance Management Process*, London: Kogan Page 1995; F. Delamare Le Deist, J. Winterton, *What Is Competence?*, „Human Resource Development International” 2005, s. 27-46.

¹⁰ J. Burgoyne, *Competency Based Approaches to Management Development*, Centre for the Study of Management Learning, Lancaster 1988.

rakterystyki jednostki wiążącej się z ponadstandardowym wykonaniem zadań, zawierająca elementy takie jak wiedza czy umiejętności, jak również trudniej dostrzegalne elementy, czyli cechy czy też motyw¹¹. Okres od wprowadzenia pojęcia kompetencji do obszaru zarządzania zasobami ludzkimi po dzień dzisiejszy można – jak dotychczas – podzielić na trzy fazy. W pierwszej skupiano się głównie na pojedynczych kompetencjach, w drugiej – na modelach i zarządzaniu nimi oraz trzeciej – w której jesteśmy obecnie – cechującej się staraniami do wyłonienia kompetencji kluczowych dla danych ról w organizacjach¹². Ewolucja podejścia do kompetencji wskazywać może na dążenie do uporządkowania zbioru informacji oraz pogłębionej syntezy kompetencji w większe i bardziej pojemne kategorie znaczeniowe mogące stanowić bardziej elastyczne ramy, w praktyce często odpowiadające również za większą łatwość w ich zastosowaniu. Pomimo że pojęcie kompetencji wprowadzone zostało z wielkim powodzeniem do organizacji zorientowanych na profit, gdzie inwestowanie w zasoby ludzkie przynosić powinno wymierne korzyści w postaci zwiększonej efektywności pracowników, to pojęcie to na świecie przeniknęło również do sektora publicznego. Na gruncie polskiej administracji publicznej nie funkcjonuje jak dotychczas spójna definicja kompetencji. Brak jest również roboczej definicji kompetencji podyktowanej aktem normatywnym dla administracji. W wielu urzędach centralnych stosowane są wypracowane przez konkretne urzędy, i na ich potrzeby, modele kompetencji. Modele te odwołują się często (choć nie tylko) do rozporządzenia dotyczącego *oceny okresowej urzędników i pracowników służby cywilnej*, w którym przedstawione są tzw. kryteria oceny okresowej¹³. Kryteria wraz z korespondującymi wskaźnikami przyjmowane są przez urzędy jako kompetencje, których pomiar czy też ocena dokonywana jest według proponowanej przez rozporządzenie 5-stopniowej skali¹⁴. Wspomniany brak ugruntowanej na poziomie centralnym definicji kompeten-

¹¹ F. Hartle, *How to Re-engineer...*

¹² Z. Skorkova, *Competency Models in Public Sector*, "Procedia - Social and Behavior Sciences" 2016, s. 226-234.

¹³ Akty prawne regulujące ocenę okresową: Ustawa z dnia 21 listopada 2008 r. o służbie cywilnej (Dz. U. z 2016 r. poz. 1345, Rozporządzenie Prezesa Rady Ministrów z dnia 4 kwietnia 2016 r. w sprawie warunków i sposobu przeprowadzania ocen okresowych urzędników służby cywilnej i pracowników służby cywilnej (Dz. U. poz. 470). Kryteria, o których mowa w tekście to: wykorzystanie wiedzy i doskonalenie zawodowe, rzetelność, organizacja pracy i orientacja na osiąganie celów, współpraca, komunikacja, zarządzanie ludźmi; podejmowanie decyzji i odpowiedzialność; myślenie analityczne, kreatywność, radzenie sobie w sytuacjach kryzysowych, wystąpienia publiczne, negocjowanie, zarządzanie strategiczne, orientacja na klienta/interesanta.

¹⁴ Opis skali jakościowy sprowadza się do przyznania punktów na skali od znacznie poniżej oczekiwań do znacznie powyżej oczekiwań (ibid.)

cji, jak również całkowicie nowy charakter roli kierownika projektu, wskazuje na potrzebę zastosowania jednolitych ram teoretycznych, biorąc pod uwagę charakter wykonywanych zadań, a także kulturę organizacyjną administracji publicznej. Kompetencje kierownika projektu podane są m.in. w standardach wyznaczonych przez amerykański, obejmujący swym zasięgiem około 200 krajów, Project Management Institute (PMI) oraz europejski International Project Management Association (IPMA)¹⁵. Standardy obu organizacji podobnie definiują samą kompetencję, wskazując jej trzy wymiary takie jak wiedza, umiejętności, czyli swego rodzaju potencjału dotyczącego wykonania zadań, oraz wymiar podstawowy związany z wykorzystaniem umiejętności w praktyce¹⁶. Rdzeniem czy też fundamentalnym aspektem, wokół którego kompetencja jest nadbudowywana, jest wiedza. W obu standardach poszczególne niezbędne kompetencje zostały ujęte w trzy większe kategorie. Standardy PMI przedstawiają te kompetencje w modelu tzw. *The PMI Talent Triangle* (trójkąt talentu), wyszczególniając kompetencje techniczne związane w wykonywaniem roli, przywództwo, czyli kompetencje związane z zarządzaniem ludźmi w projekcie oraz zarządzanie projektem w szerszym kontekście, czyli zarządzanie strategiczne. W standardzie podkreślona jest istotność zbalansowania profilu kompetencyjnego PM, przy czym według standardu kompetencje techniczne PM odgrywają kluczową rolę dla powodzenia projektu. Podobny podział najistotniejszych kompetencji proponowany jest przez standardy IPMA, gdzie model przyjmuje nazwę *The Eye of Competence* (oko kompetencji) z perspektywą, ludźmi i praktyką jako trzema większymi kategoriami kompetencji. Na potrzeby poniższego artykułu zostaną zaadaptowane ramy teoretyczne proponowane przez standardy wyznaczone przez PMI. Wyznaczone przez certyfikację PMI standardy dotyczące doświadczenia (7 500 lub 4 500 godzin doświadczenia projektowego, czyli 2 lata pracy jako PM przy założeniu posiadania wykształcenia wyższego) interpretować można jako swego rodzaju gwarancję całościowego rozwinięcia wszystkich trzech wymiarów kluczowych kompetencji. Biorąc pod uwagę, że zarządzanie projektowe wprowadzone zostało do administracji stosunkowo niedawno, proces nabywania i rozwoju kompetencji jest w najlepszym razie w połowie drogi.

¹⁵ Warto zaznaczyć, że trzecim, konkurencyjnym w stosunku do PMI, standardem jest tzw. PRINCE 2, który jednak z uwagi na skupieniu się na samej roli PM'a i jego obowiązkach, a nie na kompetencjach niezbędnych do efektywnego wykonania zadań, zostanie pominięty w tym artykule (por. PRINCE 2 – Skuteczne zarządzanie projektami, Edycja 2009).

¹⁶ Uściślając PMI operuje pojęciami: PM knowledge, PM performance, PM personal competency vs. IPMA: knowledge, skills and ability.

Rozwój kompetencji jest procesem długotrwałym i wymagającym. Jak każdy proces zmiany wymaga w swoich początkowych fazach pogłębienia świadomości, jak również wglądu osoby na temat własnych słabych, jak również mocnych stron. Podejmując temat kompetencji PM, uznano, że badanie luki kompetencyjnej, definiowanej na roboczo jako różnica pomiędzy stanem obecnym a pożądanym, opierać się będzie na wiedzy eksperckiej odnośnie do tychże kompetencji. Jak sugeruje Kruger i Dunning ocena kompetencji przez samych aktorów może być niejednokrotnie obciążona błędem dwojakiego rodzaju, w zależności od rozwinięcia posiadanych samych kompetencji w badanym obszarze. Nioszacowanie występuje z reguły u osób będących "bardziej kompetentnymi", natomiast przeszacowanie dotyczy osób, które mają kompetencje w badanym zakresie niższe niż przeciętna¹⁷. Niemniej jednak autodiagnoza jest metodą oceny w psychologii cechującą się wysoką rzetelnością¹⁸. Dodatkowo użyta w badaniach metoda globalnej samooceny kompetencji PM postrzegana być może również jako element rozwojowy mający na celu pobudzenie osób do refleksji, co w przyszłości może pozytywnie wpłynąć na proces rozwoju kompetencji.

Badanie luki kompetencyjnej – opis metodyki

Przedmiotem badania była luka kompetencyjna kierowników projektów w administracji rządowej. Celem badania było poznanie specyfiki luki oraz wpływu kształcenia zakończonym certyfikatem. Badanie miało odpowiedzieć na następujące pytania:

1. Jak kierownicy projektów oceniają swoje kompetencje w obszarze zarządzania projektami?
2. Czy i jak certyfikacja dotycząca zarządzania projektami wpływa na postrzeganie posiadanych kompetencji w tym zakresie?
3. Które kompetencje kierowników projektów wymagają rozwoju?

Odpowiedzi na powyższe pytania zostały sformułowane na podstawie badań własnych przeprowadzonych na populacji kierowników projektów w środowisku administracji. Zrealizowane badania miały formę ankietową¹⁹. Ankieta zawierała 5 pytań mających charakter zarówno zamknięty, jak i otwarty.

¹⁷ J. Kruger, D. Dunning, *Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessment*, "Journal of Personality and Social Psychology" 1999, s.1121-1134.

¹⁸ J.A. Ross, *The Reliability, Validity, and Utility of Self-Assessment, Practical Assessment*, "Research and Evaluation". Electronic Journal 2006.

¹⁹ Badanie luki kompetencyjnej zostało przeprowadzone w lutym 2018.

Pytania ankietowe były następujące:

1. *Jak ocenia Pan/Pani swoje kompetencje w zarządzaniu projektami? (0 - najniżej, 10 - najwyżej)*
2. *Jakie szkolenia przeszedł Pan/przeszła Pani z zakresu zarządzania projektami?*
3. *Czy posiada Pan/Pani certyfikat dotyczący zarządzania projektami? (tak/nie). Jeśli tak, to jaki?*
4. *Jakimi projektami zarządzał Pan/zarządzała Pani dotychczas?*
5. *W których obszarach zarządzania projektami chciałby Pan/Pani pogłębić swoją wiedzę?*

Wyniki analizy ilościowej i jakościowej

Ankieta została rozesłana drogą mailową do wszystkich kierowników projektów i programów zatrudnionych w byłym Ministerstwie Rozwoju²⁰ (N=63). Osoby badane, pełniące funkcję kierowników projektów i programów, zajmowały stanowiska od głównego specjalisty po dyrektora departamentu. Uzyskane odpowiedzi pochodziły od 43% badanej populacji (n=27), co stanowi wysoki poziom zwrotu ankiet. Przedstawiona poniżej analiza odnosi się tylko do trzech pytań badawczych dotyczących samooceny kompetencji badanych, relacji jej z posiadaniem przez osoby badane certyfikatów dotyczących zarządzania projektami oraz wskazania kompetencji w zakresie zarządzania projektem, które zdaniem badanych wymagałyby rozwoju.

Kluczowe dla badania pytanie badawcze odnosiło się do samooceny kompetencji osób badanych w obszarze zarządzania projektami. Średnio badani oceniali swoje kompetencje jako nieco wyższe od przeciętnych. Średnia ocen dla badanej grupy wynosiła 6,3 z odchyleniem standardowym 2,13 (min = 3, max =10, na skali, gdzie 0 - najniższe, 10 - najwyższe). Wyniki sugerują, że osoby ankietowane deklarowały znaczne różnicowanie aktualnie posiadanych kompetencji w zarządzaniu projektami.

W kolejnym kroku dokonano analizy związku posiadania przez badanych certyfikatów dotyczących zarządzania projektami z deklarowaną samooceną kompetencji projektowych. W ankiecie 44% badanych zaznaczyło, że posiada certyfikat, z czego aż 75% posiadało certyfikat Prince 2. Spośród badanych, posiadających certyfikaty, tylko 13% oceniło swoje kompetencje jako niskie (oceny poniżej 5). Z kolei wysoko (8 i wyżej) swoje kompetencje oceniło aż 40% badanych z certyfikatami. Wykonano analizę regresji z jedną

²⁰ Ministerstwo Rozwoju w marcu 2018 zostało przekształcone w Ministerstwo Przedsiębiorczości i Technologii oraz Ministerstwo Inwestycji i Rozwoju.

zmienną wyjaśniającą traktowaną jako zmienną jakościową, w której zmienną objaśnianą były kompetencje projektowe, a zmienną objaśniającą posiadanie certyfikatu. Zaproponowany model regresji okazał się dobrze dopasowany do danych $F(1, 25) = 14,51; p < 0,01$. Na podstawie współczynnika regresji można stwierdzić, że postrzeganie własnych kompetencji w zarządzaniu projektami jest silnie i pozytywnie powiązane z posiadaniem certyfikatu ($\beta = 0,606, p < 0,01$). Oznacza to, że kierownicy projektów, posiadający formalne wystandaryzowane kształcenie w tym obszarze, wskazują także na wyższą samoocenę kompetencji własnych w stosunku do badanych bez certyfikatów. Testowany model wyjaśnia 38% zmienności zmiennej zależnej, czyli postrzegania własnych kompetencji w zakresie zarządzania projektami.

Celem następnego pytania badawczego było określenie obszarów w jakich badani chcieli rozwijać swoje kompetencje w zakresie zarządzania projektami. Pytanie miało charakter otwarty, a badani mogli wskazać więcej niż jeden obszar. Ponad 93% badanych deklarowało potrzebę kształcenia w zakresie zarządzania projektami, wymieniając od jednego do nawet pięciu obszarów. Dokonano kategoryzacji odpowiedzi względem przyjętego modelu sugerowanego w dobrych praktykach PMI (kompetencje techniczne, przywódcze i strategiczne). Wśród najczęściej wymienianych była kategoria kompetencji zaliczanych do kompetencji technicznych (67%), w gronie których wymieniano m.in. zarządzanie ryzykiem projektowym. Kolejną kategorią były kompetencje przywódcze zawierające w sobie zarządzanie zespołem projektowym (33%). Najmniej liczną kategorią były kompetencje dotyczące strategii (17%). Widoczna jest powszechna potrzeba kompleksowego szkolenia dotyczącego kompetencji projektowych jakimi są: wiedza, umiejętności oraz niezbędne zachowania kierownika projektu. Zastanawiające jest natomiast stosunkowo rzadkie wskazywanie na potrzebę szkoleń w zakresie kompetencji strategicznych, szczególnie że jest to metakompetencja najbardziej bazująca na dwóch pozostałych występujących w modelu PMI.

Podsumowanie i kierunki dalszych działań

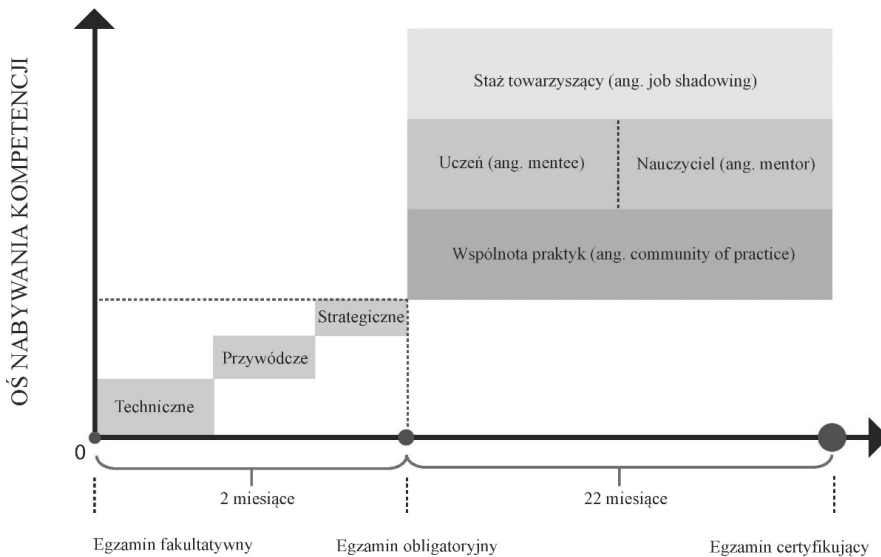
Przeprowadzone badania stanowią ogólny wstęp do badania problematyki kompetencji kierowników projektów w administracji publicznej wskazujący trend w obszarze kompetencji PM'ów we wspomnianym sektorze będący solidną podwaliną pod dalsze działania w tym obszarze. Wyniki badań wskazują na potrzebę kompleksowych działań szkoleniowych mających na względzie szczególnie charakter sektora jakim jest polska administracja. Wypracowanie własnej, dostosowanej do specyfiki organizacji, metodyki zarządzania projektami, na której bazie opracowane zostaną szkolenia certyfikacyjne całej popu-

lacji osób zaangażowanych w proces zarządzania projektami (niezależnie od roli), stanowi istotny trzon procesu transformacji. Biorąc pod uwagę obecne zapotrzebowanie, planowane jest:

1. Po wstępnej refleksji, jaką była globalna samoocena kompetencji, której wyniki przedstawione zostały w tym artykule, nastąpić powinna gruntowna analiza luki z uwzględnieniem poszczególnych kompetencji oraz określeniu ich poziomów dla populacji PM'ów w administracji.
2. Na bazie badań pogłębionych zostaną przygotowane indywidualne profile kompetencyjne i sprecyzowane zostaną luki kompetencyjne.
3. Kolejnym etapem procesu jest stworzenie nowej metodyki zarządzania programami i projektami. Ostateczne zatwierdzenie, przyjęcie i wdrożenie nowej metodyki zarządzania programami i projektami poprzedzone zostanie konsultacjami z ekspertami z obszaru administracji i ekspertami z obszaru zarządzania programami i projektami.
4. Planowane jest zbudowanie spójnego systemu certyfikacji nowej metodyki, uwzględniającego specyfikę kultury organizacyjnej.

Wstępną koncepcję certyfikacji prezentuje Rys. 1.

Rys. 1. **Koncepcja procesu kształcenia certyfikującego dla kierowników projektu**



OŚ CZASU - perspektywa 2-letnia

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawiona na Rys. 1. wstępna koncepcja kształcenia dla kierowników projektów z zakresu project management'u zakłada dwuletnie ramy czasowe procesu kształcenia. Proces podzielony jest na dwie zasadnicze części.

1. Część pierwsza zakłada następujące po sobie trzy moduły szkoleniowe odnoszące się do trzech grup kompetencyjnych: kompetencji technicznych, kompetencji zarządzania ludźmi oraz kompetencji strategicznych. W założeniu moduły są obligatoryjne i kończą się egzaminem dopuszczającym do dalszego procesu szkoleniowego. Możliwe jest podejście do egzaminu zwalniającego z modułu pierwszego dotyczącego kompetencji technicznych. Ramy czasowe części pierwszej to 2 miesiące.
2. Po zdaniu egzaminu z części pierwszej kierownicy projektów w kolejnych 22 miesiącach uczestniczyć mają w trzech kolejnych działaniach rozwojowych przyjmujących formę: stażu towarzyszącego (ang. Job shadowing), mentoringu oraz wspólnoty praktyk (ang. Community of practice). Staż towarzyszący jest działaniem mającym na celu uczenie się poprzez towarzyszenie i obserwację doświadczonych kierowników projektów podczas ich codziennej pracy. W założeniu staż rozciągać się ma na okres 22 miesięcy, gdzie faktyczne towarzyszenie będzie miało miejsce 4 razy po 2 dni. Kolejne działanie rozwojowe – metoring – podzielone zostało na 2 etapy. W pierwszym etapie uczestnik szkolenia przyjmować będzie rolę ucznia (ang. Mentee), natomiast po ok.1 roku wspomagać będzie swoim doświadczeniem mniej doświadczonych kolegów, przyjmując rolę nauczyciela (ang. mentor). Ostatnie działanie rozwojowe – wspólnota praktyk (ang. Community of practice) – rozumiana jest jako cykl spotkań kierowników projektów mających na celu wymianę doświadczeń oraz dyskusję na temat aktualnych trendów i wyzwań projektowych. W założeniu spotkania odbywać się mają średnio co 2 miesiące (w sumie ok. 14 spotkań). Pełny cykl szkoleniowy kończy się egzaminem certyfikującym.

Bibliografia

- Burgoynne J., *Competency Based Approaches to Management Development*, Centre for the Study of Management Learning, Lancaster 1988.
- Chiu P., Boreczky J., Girgensohn A., *Internet-based system for multimedia meeting minutes*, FX Palo Alto Laboratory, Hong Hong 2001.
- Commerce, O. *Portfolio, Programme and Project Offices [P3O]*, The Stationery Office 2009.
- Delamare Le Deist F., Winterton J., *What Is Competence?*, "Human Resource Development International" 2005, s. 27-46.
- Dulewicz V., *Assessment centres as the route to competence*, "Personnel Management" 1989, s. 56-59.
- Hartle F., *How to Re-engineer your Performance Management Process*, Kogan Page London 1995.

- Kruger J., Dunning D., *Unskilled and Unaware of It: How Difficulties in Recognizing One's Own Incompetence Lead to Inflated Self-Assessment*, "Journal of Personality and Social Psychology" 1999, s.1121-1134.
- McClelland D.C., *Testing for Competence rather Than for Intelligence*, "American Psychologist" 1973, s. 1-14.
- Muszyńska K., *Kształtowanie modelu komunikacji w zespole projektowym*, Praca doktorska, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2010.
- Rad P., Raghavan A., *Establishing an organizational project office*, AACE International Transactions, P13A 2000.
- Ross J.A. *The Reliability, Validity, and Utility of Self-Assessment. Practical Assessment*, "Research and Evaluation". Electronic Journal 2006.
- Skorkova, Z. *Competency Models in Public Sector*, "Procedia - Social and Behavior Sciences" 2016, s. 226-234.
- Strategia na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju*, Warszawa 2017.
- Zbieg A., Żak B., Zaręba P., *Analiza sieci w badaniach struktury organizacji*, „Nauki o Zarządzaniu” 2014, t. 2, s. 95-117.

Streszczenie

Obecna transformacja administracji publicznej zakłada wypracowanie i wdrożenie innowacyjnych rozwiązań w dziedzinie zarządzania, gdzie pracownicy korpusu służby cywilnej stanowią o sukcesie procesu transformacji. Prezentowany artykuł prezentuje specyfikę luki kompetencyjnej w zakresie zarządzania projektami oraz znaczenie wpływu kształcenia zakończonym certyfikatem na poziom kompetencji u kierowników projektów w środowisku administracji rządowej. Badaniem ankietowym objęta została populacja kierowników kluczowych projektów realizowanych w ramach Strategii na Rzecz Odpowiedzialnego Rozwoju (SOR). Przeprowadzona analiza luki kompetencyjnej wskazuje na istotny wpływ formalnego wystandaryzowanego kształcenia na postrzeganie własnych kompetencji w tym obszarze. Ponadto badania sugerują potrzebę kompleksowych szkoleń z zakresu kluczowych kompetencji, takich jak kompetencje techniczne dotyczące dobrych praktyk w zarządzaniu projektami ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania ryzykiem projektowym, przywództwa z naciskiem na zarządzanie zespołem projektowym oraz zarządzanie strategiczne. Na bazie wniosków z badań autorzy prezentują koncepcję programu rozwojowego dla PM'ów z administracji.

COMPETENCIES OF PROJECT MANAGERS' AS A KEY FACTOR FOR INNOVATIVE PROJECT IMPLEMENTATIONS IN PUBLIC ADMINISTRATION. CASE STUDY

Summary

Current transformation of public administration assumes definition and implementation of innovative management where the employees of civil service corps determine success of the transformation. The present investigation illustrates of project management competency gap. It describes the importance and influence of certified training on project managers' competency level in public administration. Using a survey method the population of project managers working in the frame of Strategy for Responsible Development (SOR) was tested. The competency gap analysis results indicate great significance of certified training on project managers' self-evaluation related to project management competencies. Furthermore, the study suggests high need of complex training that includes key competencies such as: technical with focus on project risk management, leadership with emphasis on project team management and business strategy management. Based on the results a concept of development programme dedicated to PM in public administration is proposed.