

# NAUKI SPOŁECZNE SOCIAL SCIENCES

1(7)•2013



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Szynal  
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz  
Korektor: K. Halina Kocur  
Łamanie: Małgorzata Czupryńska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:  
[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),  
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>,  
The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon [http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2013

**ISSN 2080-6019**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM  
Nakład: 200 egz.

## Spis treści

<b>Zbigniew Antczak</b> , Zagadnienie wiedzy w kontekście organizacji (w ujęciu epistemologiczno-semantycznym) .....	7
<b>Łukasz Haromszeki, Piotr Jarco</b> , Socjopsychologiczne mechanizmy kształtowania rzeczywistości organizacyjnej .....	28
<b>Sylwia Przytuła</b> , Mobilność międzynarodowa polskich menedżerów .....	40
<b>Sławomir Wysocki</b> , Reguły wywierania wpływu – badanie menedżerów w organizacji .....	61
<b>Katarzyna Piwowar-Sulej</b> , Kierownik projektu – charakterystyka profesji .....	79
<b>Zofia Hasińska, Ewa Tracz</b> , Rola uniwersytetów trzeciego wieku w aktywnym starzeniu się .....	91
<b>Marcin Garbat</b> , Bariery aktywizacji zawodowej osób z niepełnosprawnością w opinii pracodawców z Zielonej Góry i okolic .....	103
<b>Janusz Łukaszyński</b> , Inkontrologiczna koncepcja wzajemności .....	112
<b>Agata Augustyn</b> , Wałbrzyski Park Wielokulturowy Stara Kopalnia jako przykład ochrony górniczego dziedzictwa przemysłowego .....	132
<b>Adam Czmuchowski</b> , Historia i współczesność na szlaku zabytków techniki Staropolskiego Zagłębia Przemysłowego ze szczególnym uwzględnieniem „Koncepcji Otwartego Muzeum Przemysłu w Samsonowie” .....	147

## Summaries

<b>Zbigniew Antczak</b> , Problems of knowledge in the context of organization (from epistemological and semantic perspective) .....	27
<b>Łukasz Haromszeki, Piotr Jarco</b> , Socio-psychological mechanisms of shaping organizational reality .....	39
<b>Sylwia Przytuła</b> , International mobility of Polish managers .....	60
<b>Sławomir Wysocki</b> , Rules of exerting influence – research of managers in organization .....	78
<b>Katarzyna Piwowar-Sulej</b> , Profession of Project Manager .....	90
<b>Zofia Hasińska, Ewa Tracz</b> , Universities of the Third Age and their role in the active aging process .....	102
<b>Marcin Garbat</b> , The barriers of professional activation of people with disabilities in the opinion of the employers from Zielona Góra and its vicinity .....	111
<b>Janusz Łukaszyński</b> , Incontrological concept of reciprocity .....	131
<b>Agata Augustyn</b> , Wałbrzych Multicultural Park of Old Mine – on the preservation of mining heritage of postindustrial city .....	146
<b>Adam Czmuchowski</b> , The history and present times on technology monuments track of Old Polish Industrial District with particular focus on the „Concept of Open Industry Museum in Samsonow” .....	165

**Katarzyna Piwowar-Sulej**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## KIEROWNIK PROJEKTU – CHARAKTERYSTYKA PROFESJI

---

**Streszczenie:** W artykule przyjęto, że kierownik projektu jest profesją (zawodem), choć nie występuje na oficjalnej liście zawodów Ministerstwa Pracy i Polityki Społecznej. Dokonano charakterystyki tego zawodu przez pryzmat takich elementów, jak: ogólna rola kierownika projektu, szczegółowe zadania wynikające z przyjętej w organizacji metodyki zarządzania projektami, kompetencje projektowe. Rozważania oparto na studiach literaturowych, analizie ofert pracy oraz na wynikach wywiadów przeprowadzonych w 2012 roku z 22 kierownikami projektów.

**Słowa kluczowe:** kierownik projektu, praca, rola, zadania, kompetencje.

### 1. Wstęp

Projektem jest organizacja powołana na określony czas, w celu stworzenia unikatowych i wcześniej zdefiniowanych rezultatów w ustalonym czasie, z wykorzystaniem uprzednio określonych zasobów<sup>1</sup>. Zarządzanie projektem, według G. Pitagorsky'ego, polega na zastosowaniu szerokiej gamy umiejętności do prawidłowego zainicjowania, zaplanowania, realizacji, kontrolowania i zamknięcia projektu<sup>2</sup>. Chodzi tutaj także o umiejętności związane z zarządzaniem zespołem projektowym, gdyż – jak wynika z przywołanej definicji projektu – jest ono działalnością zespołową.

Zespoły projektowe powoływane są do wykonania jednostkowego zadania, a po jego wykonaniu rozwiązywane. W każdym zespole można wyróżnić jego kierownika (*project manager*) oraz wykonawców prac projektowych. Każda z osób zaangażowanych w projekt odgrywa w nim jakąś rolę, czyli posiada funkcję lub zadanie do spełnienia, zajmuje określoną pozycję w danym przedsięwzięciu<sup>3</sup>. Wydaje się, że kierownikiem projektu można być:

---

<sup>1</sup> *Skuteczne zarządzanie projektami. Prince 2*, Office of Government Commerce, TSO, Londyn 2006, s. 7.

<sup>2</sup> *Badania operacyjne w planowaniu projektów*. red. J. Popławska-Mszyca, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2009, s. 118.

<sup>3</sup> Por. *Słownik języka polskiego*, red. W. Doroszewski, PWN, Warszawa 1958-1969, wersja elektroniczna.

- doraźnie – pełniąc jedynie taką funkcję w projektach realizowanych w organizacji, w której zajmuje się określone, ale inne w nazwie stanowisko (np. specjalista ds. marketingu prowadzi projekt nowej kampanii reklamowej),
- na stałe – zajmując takie stanowisko w organizacji (np. kierownik projektów IT) lub wykonując taki zawód i pracując jednocześnie nawet na rzecz kilku przedsiębiorstw. Czy jednak kierownik projektu to profesja (zawód)?

Zawód definiuje się jako „zbiór zadań (czynności) wyodrębnionych w wyniku społecznego podziału pracy, wykonywanych stale lub z niewielkimi zmianami i wymagających odpowiednich kwalifikacji (wiedzy i umiejętności zdobytych w wyniku kształcenia lub praktyki)”<sup>4</sup>. Na oficjalnej liście zawodów i specjalności, opracowanej przez Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej, nie znajdziemy kierownika projektu. Wydaje się to zaskakujące w obliczu przedstawionych niżej wyników badań na temat poszukiwanych zawodów.

Wyniki badań przeprowadzonych w roku 2008 przez *Economist Intelligence Unit* (EIU) wskazują, że kierownik projektu to nie tylko profesja, ale nawet „profesja przyszłości”. Menedżerowie wyższego szczebla zapytani o kategorie zawodów najbardziej przyczyniających się do obecnego lub przyszłego sukcesu organizacji wytypowali specjalistów od prowadzenia projektów. Ponadto<sup>5</sup>:

- 97% dyscyplin zawodowych – wskazanych przez respondentów – było związanych z zarządzaniem projektami,
- 60% menedżerów wyższego szczebla współpracuje z kierownikami projektów, a ponad połowa uważa, że ta współpraca będzie się rozwijać.

W 2009 roku Manpower Polska opublikował raport 10 najbardziej poszukiwanych zawodów. Według raportu na drugim miejscu pod względem trudności znalezienia w Polsce wykwalifikowanych pracowników znajdują się menedżerowie projektów<sup>6</sup>. Taka sytuacja spowodowana jest tym, że coraz więcej firm realizuje projekty, coraz więcej struktur organizacyjnych bazuje na zespołach projektowych. Zapotrzebowanie na kierowników projektu widoczne jest również w liczbie ofert pracy. W najpopularniejszych polskich portalach z ofertami pracy, wyszukując „project managera” lub kierownika projektu, otrzymamy kilkaset ogłoszeń z różnych branż (tab. 1)<sup>7</sup>.

<sup>4</sup> A. Birski, *Różne wymiary pracy a rozwój jej form*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 5, s. 33.

<sup>5</sup> M. Pulmanis, S. Bruna, *Regulations on the profession of project manager*, [w:] *Public Management. Funkcjonowanie organizacji publicznych w dynamicznym otoczeniu*, red. J. Wołęjszo, A. Letkiewicz, Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie, Szczytno 2011, s. 128.

<sup>6</sup> [https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/5898048041e0eea08cb2bf94a9a2d887/1\\_19.pdf?MOD=AJPERES](https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/5898048041e0eea08cb2bf94a9a2d887/1_19.pdf?MOD=AJPERES) (11.04.2013).

<sup>7</sup> Niestety, z przeprowadzonych prób wyszukiwania ofert pracy w portalach wskazanych w tab. 1 wynika, że część ofert jest przyporządkowanych do stanowiska o nazwie „project manager”, a część do stanowiska „kierownik projektu”. Tylko w portalu gazetapraca.pl obie kategorie pojęciowe są traktowane równoznacznie.

**Tabela 1.** Liczba ofert pracy dla osób zarządzających projektami – stan na 10.01.2012

Nazwa portalu	Liczba ofert pracy	
	<i>project manager</i>	kierownik projektu
pracuj.pl	90	48
jobpilot.pl	95	45
jobs.pl	67	22
gazetapraca.pl	46	46

Źródło: opracowanie własne na podstawie analizy ofert pracy zamieszczonych w wybranych polskich portalach rekrutacyjnych.

Uwzględnivszy powyższe, można stwierdzić, że zagadnienie specyfiki pracy kierownika projektu (jego roli, zadań, uprawnień) oraz wynikających z niej „projektowych” kompetencji menedżerskich<sup>8</sup> jest szczególnie aktualne i godne refleksji naukowej. Owa specyfika pracy jest bezpośrednio powiązana z cechami projektu, w tym z przyjętą w danej organizacji metodyką prowadzenia projektów.

Celem artykułu jest charakterystyka zawodu kierownika projektu poprzez udzielenie odpowiedzi na następujące pytania:

- 1) Jaka jest współcześnie ogólna rola kierownika projektu?
- 2) Jaki wpływ mają metodyki projektowe na zadania kierownika projektu?
- 3) Jakie cechy potencjału ludzkiego należą do „projektowych” kompetencji menedżerskich?

Do realizacji tak określonego celu wykorzystano studia literaturowe<sup>9</sup>, a także wyniki badań własnych, przeprowadzonych w 2012 roku w formie wywiadów skategoryzowanych oraz wywiadów luźnych z 22 kierownikami projektów<sup>10</sup>. Ponadto przeprowadzono analizę danych zawartych w ofertach pracy skierowanych do kierowników projektu<sup>11</sup>.

## 2. Ogólna rola kierownika projektu

W literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy etapy w rozwoju dziedziny zarządzania projektami: okres tradycyjnego zarządzania projektami (lata 1960-1985), okres

<sup>8</sup> Przez menedżerskie kompetencje projektowe rozumie się wiedzę, umiejętności, postawy oraz motywację, będące predyktorem sukcesu prowadzonego projektu.

<sup>9</sup> Posiłowano się polskimi i zagranicznymi publikacjami z zakresu zarządzania projektami oraz zarządzania zasobami ludzkimi.

<sup>10</sup> Głównym przedmiotem badań była funkcja personalna w organizacjach opartych na projektach. Respondentów pytano nie tylko o ich rolę w realizacji funkcji personalnej (tj. w doborze, ocenianiu, szkoleniu, przemieszczaniu i wynagradzaniu personelu), ale także o specyfikę ich pracy, cechy dobrego kierownika projektu, doświadczenia w stosowaniu różnych metodyk zarządzania projektami.

<sup>11</sup> Chodzi o oferty opublikowane 10.01.2013 roku w portalach pracuj.pl, jobpilot.pl, jobs.pl oraz gazetapraca.pl.

przełomowy (1986-1993) oraz okres współczesnego zarządzania projektami (trwa od 1994 roku). Z etapami tymi związana jest ewolucja roli i kryteriów doboru kierownika projektu (tab. 2).

**Tabela 2.** Role i kryteria doboru kierownika projektu w poszczególnych etapach rozwoju zarządzania projektami

Etapy rozwoju zarządzania projektami	Charakterystyka roli kierownika projektu	Kryteria doboru kierownika projektu
Okres tradycyjnego zarządzania projektami (1960-1985)	<ul style="list-style-type: none"> <li>pełna odpowiedzialność za projekt, związana z posiadaną wiedzą fachową (merytoryczną, techniczną), tj. dokładnie z dziedziny projektu,</li> <li>rola podobna do roli kierownika liniowego,</li> <li>formalne uprawnienia wynikające z opisu stanowiska,</li> <li>brak wpływu na ocenę członków zespołu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wysoki poziom wiedzy fachowej</li> </ul>
Okres przejściowy (1986-1993)	<ul style="list-style-type: none"> <li>brak pełnej odpowiedzialności za projekt,</li> <li>samodzielne dobieranie członków zespołu projektowego, odpowiedzialnych za poszczególne obszary merytoryczne projektu,</li> <li>nieformalny wpływ na ocenę członków zespołu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>przynależność do kadry zarządzającej (bycie kierownikiem funkcjonalnym)</li> </ul>
Okres współczesnego zarządzania projektami (1994-)	<ul style="list-style-type: none"> <li>kierownik projektu w roli integratora zasobów, wiedzy i procesów,</li> <li>formalny wpływ na ocenę członków zespołu projektowego wraz z kierownikami liniowymi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wysoki poziom nie tylko wiedzy merytorycznej, ale i kompetencji miękkich</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: J. Haffer, *Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2009, s. 75-77, K. Piwowar-Sulej, *Rola kierownika projektu w wybranych metodykach zarządzania projektami*, Organizacja i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej nr 50, Łódź 2013, s. 167.

Kierownikowi projektu dopiero od lat 90. ubiegłego wieku przypisuje się katalog ról, jaki dwadzieścia lat wcześniej zaproponował H. Minzberg<sup>12</sup>. Wydaje się zatem, że praca kierownika projektu była przez długi okres niedoceniana.

Z rolą wiązą się bezpośrednio wymagania stawiane wobec grającej ją osoby. Jak wynika z tab. 2, pierwotnym kryterium doboru osób na stanowisko kierownika projektu była posiadana wiedza fachowa (merytoryczna, techniczna). W okresie przejściowym do zarządzania projektami rekrutowano osoby z kadry zarządzającej. Obecnie – przynajmniej w teorii – coraz bardziej istotne stają się tzw. kompetencje

<sup>12</sup> Szerzej zob. m.in. L.F. Korzeniowski, *Menedżment. Podstawy zarządzania*, EAS, Kraków 2010, s. 35-36

miękkie<sup>13</sup>. Kierownik projektu powinien posiadać uprawnienia decyzyjne związane z realizacją funkcji personalnej w projekcie, tj. np. z formalnym ocenianiem członków zespołu. Tak jednak nie jest w praktyce. Z przeprowadzonych badań własnych wynika, że ma to miejsce jedynie w dwóch na 22 badane przypadki. Ponadto ocena taka dokonywana jest jedynie na zakończenie projektu (w celu przyznania premii), co jest szczególnie niewłaściwe w przypadku projektów o długim horyzoncie czasu. Właściwe – okresowe – ocenianie jest przecież jednym z instrumentów motywowania do pracy.

Wyżej określono ogólną rolę, jaka ma do spełnienia kierownik projektu. Szczegółowe obowiązki wynikają z przyjętej w danej organizacji metodyki prowadzenia projektów.

### 3. Rola kierownika projektu a metodyki zarządzania projektami

Metodyki zarządzania projektami pełnią funkcję encyklopedii z narzędziami niezbędnymi do wykonania poszczególnych etapów projektu. Początkującym kierownikom projektu dostarczają wręcz gotowych recept. Ułatwiają także organizacjom ujednolicenie procesów prowadzenia projektów<sup>14</sup>.

W literaturze przedmiotu można spotkać dwa podejścia do prowadzenia projektów: tradycyjne (zarządcze, np. metodyka Project Management Institute lub Prince2) i nowoczesne (zwinne, adaptacyjne, dynamiczne, lekkie, np. Scrum). Tradycyjne metodyki przedstawiają w sposób usystematyzowany zestaw sprawdzonych technik zarządzania projektami. Zgodnie z prezentowaną tu filozofią każdy etap projektu może zacząć się tylko wtedy, gdy poprzedni etap zostanie w pełni zakończony. Tradycyjne ujęcie stało się z biegiem lat niewystarczające, szczególnie dla projektów tworzenia oprogramowania. Specyficznym wymaganiom projektów tego typu mogą współcześnie sprostać metodyki nowoczesne<sup>15</sup>.

Przeprowadzone studia literaturowe pozwalają na zestawienie cech charakterystycznych dla ról kierownika projektu w obu wymienionych wyżej typach metodyk (tab. 3). Decyzje w zakresie wyboru metodyki zarządzania projektami mają bezpośredni wpływ na rolę kierowników projektów. Kształtuje się w ten sposób relacja człowiek–praca. Poprzez wybór określonej metodyki nie tylko formowana jest relacja między kierownikiem projektu a pracą, jaką ma on wykonać (konkretnymi zadaniami). Istotne są także interakcje, jakie zachodzą między nim a pozostałymi członkami zespołu projektowego (pozycja menedżera/koordynatora *versus* przywódca/mentora).

<sup>13</sup> Szerzej na ten temat w dalszej części artykułu.

<sup>14</sup> Por. H. Mingus, *Zarządzanie projektami*, Helion, Gliwice 2002, s. 26.

<sup>15</sup> Szerzej zob. K. Piwowar-Sulej, *Rola kierownika projektu w wybranych metodykach zarządzania projektami*, [w:] Organizacja i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej nr 50, Łódź 2013, s. 168-169.



**Tabela 3.** Role i pożądane cechy kierownika projektu w metodykach tradycyjnych oraz nowoczesnych

Rola kierownika projektu w metodykach tradycyjnych	Rola kierownika projektu w metodykach nowoczesnych
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ogólne zadanie: realizacja wyznaczonych procesów zarządzania projektami zgodnie z określoną kolejnością zadań,</li> <li>• sposób realizacji zadań: wykorzystywanie konkretnych narzędzi realizacji powyższych procesów,</li> <li>• pozycja: menedżer, koordynator,</li> <li>• stosunek do pracy: bezosobowy (praca to kontrolowany proces),</li> <li>• wymagane cechy: dążenie do zapewnienia porządku</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ogólne zadanie: upraszczanie procesów i procedur, działanie sekwencyjne,</li> <li>• sposób realizacji zadań: bardziej elastyczny,</li> <li>• pozycja: moderator, <i>coach</i>, mentor, przywódca,</li> <li>• stosunek do pracy: osobisty i aktywny,</li> <li>• wymagane cechy: proaktywność, dążenie do kształtowania idei</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie K. Piwowar-Sulej, *Cechy kultury organizacyjnej a metodyki prowadzenia projektów*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2012, nr 4 (26), s. 46; K. Piwowar-Sulej, *Rola kierownika projektu w wybranych metodykach zarządzania projektami*, w Organizacja i Zarządzanie. Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej nr 50, Łódź 2013, s. 168; A. Zaleznik, *Menedżerowie i liderzy. Czym różnią się od siebie?*, „Harvard Business Review Polska” 2004, nr 6, s. 106

Jak wskazano wcześniej, z roli wynikają kompetencje (cechy) przydatne kierownikowi projektu. Analizując natomiast listę kompetencji, można sobie wyobrazić, na czym polega czyjaś praca (zawód).

#### 4. Kompetencje kierownika projektu

Na kompetencje składają się charakterystyczne dla danej osoby elementy, takie jak motywacja, cechy osobowości, umiejętności, samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie oraz wiedza, którą ta osoba sobie przyswoiła i którą się posługuje<sup>16</sup>. Na pożądane kompetencje kierownika projektu składają się takie jego cechy, które pozwalają na skuteczne kierowanie projektem. W niniejszym opracowaniu przyjęto podział kompetencji uwzględniający kompetencje twarde, związane ściśle z konkretnym stanowiskiem pracy (określane mianem fachowych, technicznych, zawodowych, merytorycznych, funkcjonalnych) i kompetencje miękkie, czyli cechy osobowości wnoszone do poszczególnych ról zawodowych (behawioralne, społeczne, interpersonalne)<sup>17</sup>.

<sup>16</sup> R. Boyatzis, *The Competent Manager*, John Willey & Sons, New York 1982, s. 18.

<sup>17</sup> Por. M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007, s. 153.

Do najważniejszych kompetencji kierowników projektów przedstawianych w literaturze z zakresu zarządzania projektami można zaliczyć<sup>18</sup>:

1) wysokie kwalifikacje zawodowe, w tym wiedza techniczna dotycząca przedmiotu projektu oraz zakresu projektu, znajomość przedstawionych wyżej metodyk zarządzania,

2) umiejętność wyznaczania celów i organizacji pracy zespołu projektowego,

3) niezależność w ocenie faktów,

4) otwartość na niestandardowe metody pracy,

5) wysoko rozwinięte umiejętności społeczne (w tym zdolności negocjacyjne, dyplomatyczne, tolerancja dla odmiennego punktu widzenia członków zespołu projektowego, marketingowe podejście do klienta).

Zarówno w przywołanej wyżej teorii, jak i w praktyce na pierwszym miejscu stawiane są kompetencje twarde. Potwierdzeniem tego jest przeprowadzona analiza ogłoszeń rekrutacyjnych. W ponad 80% ofert pracy jako pierwsze wymienia się te właśnie kompetencje (np. znajomość branży, wykształcenie wyższe o określonej specjalności). Pracodawcy oczekują także wiedzy z określonych metodyk projektowych.

Przeprowadzone badania własne pozwalają na stwierdzenie, że również w ramach rekrutacji wewnętrznej na kierownika kolejnego projektu realizowanego w ramach danego przedsiębiorstwa kładzie się nacisk przede wszystkim na to, czy dana osoba ma doświadczenie w zarządzaniu podobnym tematycznie lub technologicznie przedsięwzięciem. Takiej odpowiedzi udzieliło 16 na 22 respondentów.

Jak wskazano wcześniej, decyzje w zakresie wyboru metodyki zarządzania projektami mają bezpośredni wpływ na rolę – a zatem i na kompetencje – kierownika projektu. W ramach konkretnej metodyki i prezentowanych w niej procesów należy poszukiwać szczegółowych kompetencji, jakie powinien posiadać kierownik projektu. W tabeli 4 zaprezentowano wykazy takich kompetencji na przykładzie dwóch najbardziej popularnych metodyk tradycyjnych – Prince2 i PMI.

Z badań przeprowadzonych przez A. Musioł-Urbańczyk wśród kierowników projektów wynika, że na skuteczność działań tych osób wpływają przede wszystkim kompetencje miękkie, a w tym umiejętności komunikowania się, decyzyjność i przywództwo<sup>19</sup>. Potwierdzają to także wyniki badań własnych. Podobnego zdania było 18 z 22 poddanych badaniom kierowników projektów. Respondenci jednoznacznie określili, że najtrudniejszym wyzwaniem w projekcie jest zarządzanie

---

<sup>18</sup> Opracowanie własne na podstawie A.F. Shtub, J.F. Bard, S. Globerson, *Project management: processes, methodologies, and economics*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2005, s. 16; Z. Chrościcki, *Zarządzanie projektem – zespołami zadaniowymi*, C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 57-59; R. Keeling, *Project Management. An International Perspective*, St. Martin Press, New York 2000, s. 7; F. Toney, *The Superior Project Manager – Global Competency Standards and Best Practices*, Marcel Dekker Inc., New York – Basel 2002, za: P. Wachowiak i in., *Kierowanie zespołem projektowym*, Difin, Warszawa 2004, s. 32.

<sup>19</sup> A. Musioł-Urbańczyk, *Kompetencje kierownika projektu i możliwości ich kształtowania*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010, s. 97.

ludźmi. Nie można osiągnąć sukcesu w zarządzaniu bez posiadania kompetencji społecznych. Jednocześnie kompetencje te są dużo trudniejsze do zdobycia niż kompetencje twarde.

**Tabela 4.** Kompetencje kierownika projektu według wybranych metodyk tradycyjnych

Metodyka Prince2	Metodyka PMI (Project Management Institute)
Wiedza i umiejętności w zakresie: <ul style="list-style-type: none"> <li>– przygotowania założeń projektu,</li> <li>– sterowania etapem,</li> <li>– zarządzania wytwarzaniem produktów (delegowanie pracy),</li> <li>– zarządzania zakresem etapu,</li> <li>– zamykanie projektu</li> </ul>	Wiedza i umiejętności w zakresie: <ul style="list-style-type: none"> <li>– przygotowania planu zarządzania projektem,</li> <li>– zarządzania bieżącymi pracami projektowymi,</li> <li>– kontroli prac projektowych i zintegrowanego zarządzania zmianą,</li> <li>– zamknięcia projektu.</li> </ul> Wskazane wyżej umiejętności dotyczą takich obszarów wiedzy, jak: zakres, czas, koszt, jakość i zasoby ludzkie, komunikacja, ryzyko, dostawa

Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem: A. Koszłajda, *Zarządzanie projektami IT. Przewodnik po metodykach*, Helion, Gliwice 2010, s. 13-67.

Kierownik projektu „przypomina nieco [...] polityka. Najczęściej nie otrzymuje władzy w prezencje i nie ma zwykle możliwości bezpośredniego narzucania swej woli współpracownikom, podwykonawcom i dostawcom. Podobnie jak polityk, jeśli ma osiągnąć swój cel, musi znaleźć sposób efektywnego wywierania wpływu na innych”<sup>20</sup>. Jak zauważa D.R. Gehring, projekty posiadają trzy bazowe cechy, które stanowią wyzwanie dla sytuacji kierowania. Po pierwsze, projekty są „tworami” tymczasowymi. Wyklucza to możliwość długoterminowego kształtowania się (rozwijania) autorytetu w projekcie. Celem projektu jest osiągnięcie założonych wcześniej rezultatów, a nie doskonalenie swojego sposobu kierowania zespołem. Po drugie, kierownicy projektu funkcjonują często w strukturach macierzowych, a wykonawcy prac projektowych (członkowie zespołów projektowych) raportują bezpośrednio do swoich kierowników liniowych. Wreszcie zespoły projektowe składają się z osób, które wcześniej się nie znały, często nastawionych na indywidualne osiągnięcie celów<sup>21</sup>.

Można stwierdzić, że także inne – niewyróżnione przez D.R. Gehringa – cechy projektu stanowią kolejne wyzwania i wymagają zwiększonej elastyczności ze strony kierownika. Elastyczność związana jest między innymi ze zdolnością doboru adekwatnego w danych okolicznościach stylu kierowania. Zdaniem J.D. Frame’a „doświadczony kierownik projektu [...] w fazie twórczego planowania zastępuje wobec swych najbliższych współpracowników styl leseferyczny, a w bardziej

<sup>20</sup> J. D. Frame, *Zarządzanie projektami w organizacjach*, WIG Press, Warszawa 2001, s. 30-31.

<sup>21</sup> D.R. Gehring, *Applying traits theory of leadership to project management*, „Project Management Journal” March 2007, s. 45.

rutynowej fazie realizacji – podejście demokratyczne”<sup>22</sup>. Przed podjęciem decyzji dotyczącej wyboru stylu kierowania trzeba jednak uwzględnić pozostałe „wymiały” sytuacji, a mianowicie cechy członków zespołu, aktualną fazę rozwoju zespołu, czas pozostały do wykonania zadania oraz sam charakter zadania.

Wydaje się, że elastyczność oraz tolerancja niepewności są niezbędne kierownikom projektu świadczącym pracę na rzecz różnych podmiotów gospodarczych na zasadach freelancingu.

Można postawić tezę, że praca projektowa różni się od pracy w ramach komórek funkcjonalnych. Ma to swoje daleko idące konsekwencje o charakterze psychospołeczny<sup>23</sup>. W ramach zarządzania projektem należy stosować zasady przyjęte za wzorcowe w zarządzaniu zmianami. Kierownik projektu powinien także znać specyfikę pracy zespołowej, w tym jej niedomagania, takie jak np. syndrom myślenia grupowego<sup>24</sup>. Istotne są również wiedza na temat dynamiki grupy oraz umiejętność przypisania ludziom określonych ról w zespole.

Zespoły projektowe są z reguły interdyscyplinarne. Ma to zarówno pozytywny, jak i negatywny wpływ na efektywność pracy. Im większy i bardziej zróżnicowany wewnętrznie zespół, tym trudniej osiągnąć jego spójność, a także poznać i pogodzić ze sobą oczekiwania jego poszczególnych członków. Mogą też pojawiać się trzy typy zachowań: zachowania nastawione na siebie, na interakcję oraz na zadania<sup>25</sup>. W projekcie mogą brać udział stali etatowi pracownicy przedsiębiorstwa, ale też osoby zatrudnione czasowo w oparciu o umowy cywilnoprawne. Zatem kierownikowi projektu nieobca powinna być tematyka zarządzania różnorodnością, czyli godzenia interesów osób różniących się pod względem nie tylko wieku, płci czy kultury narodowej, ale i formy zatrudnienia.

Istnienie rozwiniętych technologii telekomunikacyjnych sprzyja wirtualizacji zespołów. Kierownicy projektów w takich globalnych firmach, jak IBM, zarządzają wirtualnymi zespołami. Kierownik projektu powinien mieć rozwinięte umiejętności komunikowania się w warunkach nie tylko tradycyjnych, ale i w wirtualnych. W tych drugich szczególnie trudna jest budowa zaufania<sup>26</sup>.

---

<sup>22</sup> J. D. Frame, wyd. cyt., s. 71-72.

<sup>23</sup> Szerzej na temat cech projektów, które mogą implikować problemy społeczne, zob. K. Piwowar-Sulej, *Projekt formą działania organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2011, nr 7, s. 48-57, [www.orgmasz.pl/wydawnictwo/files/71-Piwowar-Sulej.pdf](http://www.orgmasz.pl/wydawnictwo/files/71-Piwowar-Sulej.pdf).

<sup>24</sup> Szerzej zob. *Zarządzanie projektami*, red. J. Skalik, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 163-165.

<sup>25</sup> Szerzej zob. A. Bożek, *Zachowania w procesie zespołowym a skuteczność zespołów projektowych*, <http://www.hrnews.pl/News1.aspx?id=2479> (26.03.2010).

<sup>26</sup> Szerzej na temat menedżerskich kompetencji projektowych – zob. K. Piwowar-Sulej, *Zarządzanie projektami jako pożądana kompetencja kierownicza*, [w:] *Wybrane aspekty pracy kierowniczej*, red. Sz. Cyfert, Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu nr 187, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011, s. 298-301

## 5. Zakończenie

Nowe rozwiązania technologiczne będą coraz częściej tworzone na pograniczu kilku dyscyplin. To upowszechni system pracy, który będzie wymagał od pracowników umiejętności pracy w zespole, w tym w zespołach międzynarodowych i wielokulturowych. Od zarządzających będzie się wymagało jeszcze więcej, tj. zarządzania zespołem, zarządzania kryzysowego, wreszcie umiejętności kierowania grupą specjalistów z różnych dziedzin<sup>27</sup>. Wymagania te niejako wpisują się w rolę kierownika projektu.

Kierownikiem projektu można być okazjonalnie, na stałe w ramach jednej organizacji lub – także na stałe – jako *freelancer* (świadcząc usługi na rzecz wielu podmiotów). Tym samym kierownik projektu może być zawodem. W artykule dokonano charakterystyki tego zawodu przez pryzmat takich elementów, jak ogólna rola kierownika projektu, szczegółowe zadania wynikające z przyjętej w organizacji metodyki zarządzania projektami, kompetencje projektowe.

Uzupełniając przeprowadzone rozważania, można stwierdzić, że kierownik projektu może pracować we wszystkich przedsiębiorstwach, które świadomie i w sposób uporządkowany realizują różnorakie przedsięwzięcia. Nie ma także konkretnej ścieżki zawodowej czy uprawnień, które należy zdobyć, by móc wykonywać analizowaną profesję<sup>28</sup>.

Jednak zawód kierownika projektu – ze względu na swoją specyfikę – skupia w sobie wiele cech zawodu elitarnego, tj. wykonywanego przez ludzi „wyjątkowych”. Wydaje się, że praca kierownika projektu jest przede wszystkim odpowiednia dla osób o osobowości odkrywcy lub przedsiębiorcy. Są to ludzie, którzy potrzebują ciągłych wyzwań i różnorodnych zadań, szukają kreatywnego i dynamicznego środowiska pracy<sup>29</sup>.

## Literatura

Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2007.  
*Badania operacyjne w planowaniu projektów*. red. J. Popławska-Mszyca, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Katowice 2009.

<sup>27</sup> Wskazują na to wyniki projektu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości pt. *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*. Zob. P. Zadura-Lichota, *Świat pracy w perspektywie najbliższych 10 lat. Na podstawie wyników badania Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, [http://www.rynekpracy.pl/artykul.php/typ.1/kategoria\\_glowna.72/wpis.151](http://www.rynekpracy.pl/artykul.php/typ.1/kategoria_glowna.72/wpis.151) (10.04.2013).

<sup>28</sup> Kierownikiem projektu może być zarówno absolwent studiów z zakresu zarządzania, jak i osoba, która ukończyła kursy z zarządzania projektem i legitymuje się określonymi certyfikatami (np. Project Management Institute). Wśród kierowników projektu można spotkać także takie osoby, które uczyły się zawodu w praktyce.

<sup>29</sup> *Kariera na miarę osobowości*, „Forbes” 15.06.2011, <http://www.forbes.pl/kariera/artykul/sekcja/rozwoj-osobisty/kariera-na-miare-osobowosci,16068,1> (10.04.2013).

- Birski A., *Różne wymiary pracy a rozwój jej form*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 5.
- Boyatzis R., *The Competent Manager*, John Willey & Sons, New York 1982.
- Bożek A., *Zachowania w procesie zespołowym a skuteczność zespołów projektowych*, <http://www.hrnews.pl/News1.aspx?id=2479> (26.03.2010).
- Chrościcki Z., *Zarządzanie projektem – zespołami zadaniowymi*, C.H. Beck, Warszawa 2001.
- Dziesięć najbardziej poszukiwanych zawodów w Polsce, Europie i na świecie*, [https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/5898048041e0eea08cb2bf94a9a2d887/1\\_19.pdf?MOD=AJPERES](https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/5898048041e0eea08cb2bf94a9a2d887/1_19.pdf?MOD=AJPERES) (11.04.2013).
- Frame J.D., *Zarządzanie projektami w organizacjach*, WIG Press, Warszawa 2001.
- Gehring D.R., *Applying traits theory of leadership to project management*, „Project Management Journal” March 2007.
- Haffer J., *Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2009.
- Kariera na miarę osobowości*, „Forbes” 15.06.2011, <http://www.forbes.pl/kariera/arttykul/sekcja/rozwoj-osobisty/kariera-na-miare-osobowosci,16068,1> (10.04.2013).
- Keeling R., *Project Management. An International Perspective*, St. Martin Press, New York 2000.
- Koszlajda A., *Zarządzanie projektami IT. Przewodnik po metodykach*, Helion, Gliwice 2010.
- Korzeniowski L.F., *Menedżment. Podstawy zarządzania*, EAS, Kraków 2010.
- Mingus H., *Zarządzanie projektami*, Helion, Gliwice 2002.
- Musiół-Urbańczyk A., *Kompetencje kierownika projektu i możliwości ich kształtowania*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.
- Piwoń-Sulej K., *Cechy kultury organizacyjnej a metodyki prowadzenia projektów*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2012, nr 4 (26).
- Piwoń-Sulej K., *Rola kierownika projektu w wybranych metodykach zarządzania projektami*, Organizacja i Zarządzanie, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej nr 50, Łódź 2013.
- Piwoń-Sulej K., *Zarządzanie projektami jako pożądana kompetencja kierownicza*, [w:] *Wybrane aspekty pracy kierowniczej*, red. Sz. Cyfert, Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu nr 187, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2011.
- Piwoń-Sulej K., *Projekt formą działania organizacji*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2011, nr 7, [www.orgmasz.pl/wydawnictwo/files/71-Piwoń-Sulej.pdf](http://www.orgmasz.pl/wydawnictwo/files/71-Piwoń-Sulej.pdf) (11.07.2013).
- Pulmanis M., Bruna S., *Regulations on the profession of project manager*, [w:] *Public Management. Funkcjonowanie organizacji publicznych w dynamicznym otoczeniu*, red. J. Wołęjszo, A. Letkiewicz, Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie, Szczytno 2011.
- Shtub A.F., Bard J.F., Globerson S., *Project management: processes, methodologies, and economics*, Pearson Prentice Hall, New Jersey 2005.
- Skuteczne zarządzanie projektami. Prince 2*, Office of Government Commerce, TSO, London 2006.
- Słownik języka polskiego*, red. W. Doroszewski, PWN, Warszawa 1958-1969, wersja elektroniczna.
- Toney F., *The superior Project Manager – Global Competency Standards and Best Practices*, Marcel Dekker Inc., New York – Basel 2002.
- Wachowiak P. i in., *Kierowanie zespołem projektowym*, Difin, Warszawa 2004.
- Zadura-Lichota P., *Świat pracy w perspektywie najbliższych 10 lat. Na podstawie wyników badania Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*, [http://www.rynekpracy.pl/arttykul.php/typ.1/kategoria\\_glowna.72/wpis.151](http://www.rynekpracy.pl/arttykul.php/typ.1/kategoria_glowna.72/wpis.151) (10.04.2013).
- Zaleznik A., *Menedżerowie i liderzy. Czym różnią się od siebie?*, „Harvard Business Review Polska” 2004, nr 6.
- Zarządzanie projektami*, red. J. Skalik, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.

## PROFESSION OF PROJECT MANAGER

**Summary:** The article says that Project Manager (PM) is considered as a profession even though it does not appear in the official profession list of the Ministry of Labour and Social Policy. The characteristic of this profession was made on the basis of such elements as: general role of PM, particular tasks which lie in implemented project management methodology and project management competencies. The considerations are based on the literature studies, analysis of job offers and results from interviews conducted among 22 project managers in 2012.

**Keywords:** project manager, job, role, tasks, competencies.