

## Kompetencje interpersonalne i cechy innowacyjnego menedżera projektów

*Magdalena B. Król\**

**Słowa kluczowe:** kompetencje, kompetencje interpersonalne, menedżer projektów, cechy skutecznego menedżera

**Keywords:** competences, interpersonal competences, project manager, characteristics of an effective manager

**Synopsis:** W artykule podjęto kwestię kompetencji menedżerów – ze szczególnym uwzględnieniem kompetencji interpersonalnych, istotną z punktu widzenia skutecznego zarządzania projektami.

### Wstęp

Współcześnie zdecydowanie wzrasta zapotrzebowanie na teorię skutecznego zarządzania projektami – należąca do najważniejszych koncepcji zarządzania, będąca dobrym przykładem innowacji organizacyjnych z powodzeniem wdrażanych w przedsiębiorstwach, organizacjach publicznych oraz pozarządowych – widziana przez pryzmat posiadanych przez menedżerów projektów kompetencji interpersonalnych, choć jak wiadomo skuteczność zarządzania nie zależy tylko i wyłącznie od tego rodzaju kompetencji. Należy podkreślić, że w zarządzaniu projektami ten rodzaj kompetencji ma większe znaczenie niż w zarządzaniu organizacjami. Oznacza to, że coraz większą rolę odgrywają kompetencje interpersonalne i cechy osobowościowe, które zaczynają stanowić jeden z kluczowych elementów kompetencji menedżera decydujący o skuteczności jego działań. W literaturze przedmiotu z zakresu zarządzania projektami mało miejsca poświęcono kompetencjom interpersonalnym, jakie winien posiadać menedżer projektu i ich wpływowi na skuteczne zarządzanie projektami. Niewiele również przeprowadzono badań podejmujących tę tematykę w sposób kompleksowy. Zagadnienie to należy do mało rozpoznanych zarówno od strony teoretycznej, jak i empirycznej. Zauważalna jest również niewielka ilość naukowych uzasadnień zależności występującej pomiędzy wpływem kompetencji interpersonalnych posiadanych przez menedżera projektów na skuteczne zarządzanie, pomimo dużego społecznego zapotrzebowania na ten rodzaj wiedzy, co w praktyce potwierdzają badania polskiego rynku pracy pt. „Niedobór talentów” przeprowadzone przez agencję Manpower Polska w 2010 r. Wynika z niego, że menedżerowie projektów zajmują w Polsce drugie miejsce wśród najtrudniejszych do obsadzenia stanowisk pracy.

Celem niniejszego opracowania jest zwrócenie uwagi na występującą współcześnie lukę w obszarze skutecznego zarządzania projektami widzianą przez pryzmat posiadanych kompetencji interpersonalnych menedżerów projektów. Zagadnieniem kompetencji zajmuje się wiele dziedzin naukowych, stąd potrzeba dokonania przeglądu definicji i klasyfikacji pojęcia oraz wskazanie na podstawie literatury przedmiotu i stanu badań cech skutecznego menedżera projektu.

---

\* Mgr Magdalena B. Król, Uniwersytet Jagielloński.



## Definicje i istota kompetencji

Interdyscyplinarność terminu „kompetencje” rodzi problemy związane z jego jednoznacznym zdefiniowaniem i rozumieniem. Sprawy nie upraszcza funkcjonowanie tych pojęć w różnych krajach i językach. Co więcej, równocześnie istnieją terminy uznawane za bliskoznaczne – umiejętności, zdolności, uzdolnienia, potencjał, kwalifikacje. Efektem tego wszystkiego jest zaś „duże pomieszenie pojęć, różnorodność ich rozumienie, czasem archaiczne, a nawet błędne” [Chęłpa, 2000, s. 16]. W literaturze można spotkać się z wieloma różnymi definicjami kompetencji menedżerskich. Występowanie różnych koncepcji i typologii kompetencji menedżerskich powoduje spore zamieszanie metodologiczne. Poniżej zaprezentowana została metodologiczno-systematyzująca próba zdiagnozowania znaczeniowego zakresu pojęcia koncepcji menedżerskich w kontekście różnych podejść i nurtów badawczych.

Zgodnie z angielską definicją kompetencja to zdolność do wykonywania działań w ramach zawodu czy funkcji zgodnie z oczekiwanymi standardami. Dotyczy ona zdolności do transferowania umiejętności i wiedzy w nowych sytuacjach w ramach wykonywanego zawodu [BTEC, 1990, s. 1–22]. W naukach o zarządzaniu wielu autorów podkreśla, że nabycie pewnych umiejętności menedżerskich nie gwarantuje jeszcze ukształtowania kompetencji menedżera [Antonacopoulou, Fitzgerald, 1996, s. 28]. Kompetencje są zatem pojęciem szerszym niż umiejętności, a samo nabycie umiejętności nie jest warunkiem wystarczającym do tego, aby menedżer był kompetentny.

Prekursorem analizy umiejętności był H. Fayol, który uważał, że aby menedżer był kompetentny, powinien mieć wiele cech i innych charakterystyk, dzięki którym możliwe jest przełożenie posiadanych umiejętności i wiedzy na skuteczne działanie. Termin „kompetencje” pojawił się w literaturze przedmiotu z początkiem lat 80. XX w. Współcześnie kompetencjami zajmuje się wiele dziedzin. W opracowaniu przygotowanym dla Amerykańskiego Stowarzyszenia Zarządzania R.E. Boyatzisza prezentował podstawowe cechy efektywnych menedżerów, wśród których wymienił kompetencje jako „różnicę poziomu między średnim a najlepszym wykonawcą”. Natomiast kompetencje według niego obejmują cechy menedżera, które przyczyniają się do bardzo dobrego wykonywania pracy, tj. motyw, cechy osobiste, umiejętności, wyobrażenie o sobie, zakres wiedzy wykorzystywany przez jednostkę, postrzeganie roli społecznej [Rakowska, Sitko-Lutek, 2000, s. 11]. W okresie poprzedzającym lata 80. również zajmowano się kompetencjami, jednakże w literaturze przedmiotu powszechnie stosowano terminy „umiejętności” i „zdolności” [Walkowiak, 2004, s. 17]. Warto przytoczyć tu również definicję F. Mingotauda, który zdefiniował kompetencję jako obserwowalną i mierzalną wypadkową ogółu wiedzy i umiejętności, przyswojonych, opanowanych i zastosowanych w praktyce, zmobilizowanych przez człowieka do rozwiązania problemu zawodowego [Mingotaud, 1994, s. 72–75]. Francuscy autorzy definiują kompetencje jako ogół wiedzy, umiejętności, doświadczenia, postaw i gotowości pracownika do działania w danych warunkach, a więc zdolność przystosowania się do zmieniających się warunków [Thierry, Sauret, Monod, 1994, s. 6]. B. Nogalski i J. Śniadecki rozszerzyli definicję kompetencji, które „stanowią wypadkową ogółu wiedzy i umiejętności przyswajanych, opanowanych i zastosowanych w praktyce przez menedżera do rozwiązania problemu zawodowego” [Nogalski, Śniadecki, 2001, s. 47]. Podobnie uważają A. Rakowska i A. Sitko-Lutek, które przyjmują, że kompetencje mogą być rozumiane jako ogół wiedzy, umiejętności i postaw, co oznacza, że kompetentny menedżer dzięki odpowiedniej postawie i cechom osobistym będzie chciał i potrafił pozytywnie wykorzystać nabytą wiedzę i umiejętności [Rakowska, Sitko-Lutek, 2000, s. 9–17]. W ten sposób kompetencje definiują również M. Kossowska, I. Sołtyśńska i M. Sidor-Rządkowska, jako podstawę rozumienia przyjmują wiedzę na trzech poziomach: 1) wiedza w rozumieniu potocznym, tj. wiedza deklaratywna: wiem „co”; 2) umiejętności, tj. wiedza proceduralna: wiem „jak” i potrafię; 3) postawy, tj. chcę i jestem gotów wykorzystać tę wiedzę. Dla T. Oleksyna kompetencje to „zakres wiedzy, umiejętności, doświadczenia, postaw i zachowań oraz inne cechy psychofizyczne ważne w danej pracy;

gotowość pracownika do działania w danych warunkach i zdolność przystosowania się do zmian, a także formalne wyposażenie w możliwości działania i podejmowania decyzji związanych z pracą” [Oleksyn, 2010, s. 17–28]. Do powyższego zestawu składającego się na kompetencje U. Oranarowicz dodaje jeszcze wartości, które – jak uważa – stanowią dla współczesnego menedżera podstawę tego, by wiedział, oceniał i rozumiał, by był wrażliwy i widział innego człowieka [Oranarowicz, 2008, s. 198]. Podobnie rozumieją pojęcie kompetencji L. Spencer i S. Spencer, tworząc czteropozomowy model góry lodowej, na szczycie której znajduje się wiedza, poniżej umiejętności, jeszcze niżej wartości etyczne/ standardy zachowań, na samym dole zaś lokują się indywidualne predyspozycje, tj. motywy skłaniające do działania, entuzjazm, otwartość, wyobraźnia, asertywność, zdolności przywódcze, takt, dyplomacja, optymizm oraz własny wizerunek [Spencer, Spencer, 1993, s. 12]. Załedwie wierzchołek tej góry lodowej jest widoczny gołym okiem, gdyż wystaje nad powierzchnię wody. Są to potwierdzone certyfikatami i dyplomami wiedza i umiejętności. Niekiedy te twarde kompetencje nie przyczyniają się do sukcesu i nie idą w parze z faktycznymi umiejętnościami. Natomiast fragment góry lodowej ukryty pod wodą to głęboko zakorzenione cechy osobowości, czyli motywacje, predyspozycje, wizerunek własny, które coraz częściej przesądają o wysokich efektach. Ten fragment tzw. miękkich kompetencji jest trudny do zbadania i zmierzenia [Kołodziejczyk-Olczak, Olczak, 2005, s. 68]. W naukach o zarządzaniu kompetencje utożsamia się z zakresem uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności właściwym dla danego stanowiska. B. Nogalski i J. Śniadecki kompetencje definiują jako zakres uprawnień, obowiązków i odpowiedzialności zarówno menedżerów wszystkich szczebli i obszarów zarządzania, jak też pracowników, przypisany do danego stanowiska i wymagany w praktycznym działaniu. W odróżnieniu od umiejętności, których trzeba się nauczyć, kompetencje zazwyczaj się nabywa [Nogalski, Śniadecki, 1998, s. 98]. Z kolei psychologowie dążą do operacjonalizacji i zmierzenia zdolności oraz ustalenia związków pomiędzy obserwowanymi zachowaniami człowieka a jego zdolnościami i cechami. Cz. Nosal odróżnia pojęcie kompetencji w wąskim sensie, stosowane w odniesieniu do zakresu wiedzy, dyspozycji umysłowych, różnego typu zdolności, które są wymagane na różnych stanowiskach pracy lub różnych poziomach zarządzania, od pojęcia kompetencji w szerokim znaczeniu psychologicznym, które obejmuje to, co określa się mianem umiejętności interpersonalnych [Nosal, 2001, s. 4–7]. A zatem kompetencje są złożonymi dyspozycjami umysłowymi i są manifestowane przez sprawności, przez co wymagają ciągłego ćwiczenia. Nabywamy je i tracimy proporcjonalnie do częstości ich używania [Nosal, 1994, s. 74]. Podobne rozumienie kompetencji występuje u M. Armstronga, który zauważa i podkreśla, że nabycie pewnych umiejętności menedżerskich nie gwarantuje jeszcze kompetencji menedżera. W tym rozumieniu, aby menedżer był kompetentny, powinien posiadać wiele cech, dzięki którym możliwe jest przełożenie uzyskanych umiejętności i wiedzy na skuteczne działanie [Armstrong, 1996, s. 9]. Dodatkowo zamieszanie powoduje stosowanie w języku angielskim terminów bliskoznacznych – *competence* i *competency*, czasem bez wyraźnego rozróżnienia ich znaczenia [Spencer, Spencer, 1993, s. 15]. Kompetencje menedżerskie mogą być miękkie, czyli obejmować to, „co ludzie robią”, oraz twarde – „jak ludzie robią” (aspekt sprawnościowy) [Rowe, 1995, s. 8].

### Klasyfikacje kompetencji menedżerskich

Kompetencje mają strukturę hierarchiczną, co oznacza, że na każdym z poziomów wymagany jest inny rodzaj kompetencji. W literaturze poświęconej temu zagadnieniu przyjmuje się, że na pracę menedżera składają się w różnym stopniu (w zależności od szczebla zarządzania), ściśle ze sobą zintegrowane trzy rodzaje umiejętności (model Katza): koncepcyjne, techniczne i społeczne – często zamiennie nazywane interpersonalnymi. Szereg badań wskazuje, że wysoki poziom umiejętności interpersonalnych jest ważnym predykatorem sukcesów w kierowaniu [Connelly, Mumford, 2000]. W obrębie nurtu praktycznego podejścia do umiejętności menedżerskich duży wkład do tych analiz wnieśli K. Cameron i D. Whetten,

k którzy opracowali model zwiększania kompetencji menedżerów w poszczególnych umiejętnościach. Ich zdaniem bardzo ważne dla menedżerów jest posiadanie dobrych umiejętności interpersonalnych, do których należą: motywowanie, delegowanie, zdobywanie władzy i wpływu, podejmowanie decyzji i kierowanie konfliktami, oraz efektywna komunikacja interpersonalna i umiejętności osobiste, tj. kierowanie stresem, doskonalenie samoświadomości oraz twórcze rozwiązywanie problemów [Whetten, Cameron, 1996]. W sytuacji, gdy kompetencje interpersonalne nabierają szczególnej roli, a zarządzanie ma charakter coraz bardziej intuicyjny – to kobiety wydają się być dobrze dopasowane do organizacji, w której podstawą jest praca w zespołach i sieciach [Rakowska, 2007, s. 254]. Każdy menedżer powinien posiadać wszystkie trzy rodzaje umiejętności, ze szczególnym uwzględnieniem umiejętności interpersonalnych, gdyż to właśnie one są istotne na każdym poziomie. Kompetencje interpersonalne niezbędne są w przewodzeniu ludziom, stają się więc tym ważniejsze, im wyższego szczebla menedżerów dotyczą [Ambroziak, 2008, s. 242]. Umiejętności techniczne najistotniejsze są na najniższym szczeblu hierarchii kierowniczej i ich zakres odpowiednio zmniejsza się na pozostałych poziomach, natomiast największy zakres kompetencji koncepcyjnych jest wymagany od menedżerów kierujących organizacją [Walkowiak, 2004, s. 27]. Nabywanie kompetencji interpersonalnych następuje w konsekwencji zdobywania doświadczeń w kontaktach z innymi ludźmi, czyli poprzez uczenie się. Każdy człowiek posiada pewne kompetencje społeczne, ale na ogół nie są one wystarczające do efektywnego pełnienia roli menedżera. Dlatego też szkolenia w tym zakresie są tak istotnym elementem rozwoju [Ambroziak, 2008, s. 242]. Co więcej, D. Goleman twierdzi, że inteligencja emocjonalna jest istotną kompetencją społeczną menedżerów i ma ona dwa razy większe znaczenie niż umiejętności fachowe czy też zdolności umysłowe [Zapałowski, 1999, s. 11–13], gdyż osoby o wysokim poziomie inteligencji emocjonalnej mają kontrolę nad swoimi emocjami, są niezależne i pewne siebie; dobrze radzą sobie ze stresem, cieszą się więc dobrym zdrowiem psychicznym i mają pozytywny stosunek do życia [Rakowska, 2007, s. 82]. Natomiast według W. Kieżuna do kompetentnego działania niezbędne jest jeszcze pewne minimum charakterologiczne, do którego zalicza inteligencję, odporność psychiczną i określony poziom moralny, a także pewien zespół predyspozycji nazywanych talentem kierowniczym [Kieżun, 1997, s. 149–150].

### Cechy skutecznego menedżera

Współcześnie jako ważne dla sukcesu menedżera wymieniane są kompetencje osobiste i cechy psychiczne. Wizerunek dobrze wykwalifikowanego menedżera-specjalisty to już za mało. Nadchodzą czasy menedżera – intelektualnego przedsiębiorcy. Oznacza to także, że coraz ważniejszą rolę zaczynają odgrywać cechy osobowościowe, które współcześnie w coraz większym stopniu zaczynają stanowić jeden z kluczowych elementów kompetencji menedżera. W literaturze przedmiotu można spotkać się z różnorodnymi opiniami dotyczącymi tego, jaki zbiór cech osobowościowych czy też szerzej – cech psychofizycznych – jest konieczny dla sukcesu zawodowego współczesnych menedżerów [Kuc, 2003, s. 72]. Ł. Świerżewski uważa, że wiedza menedżerska staje się coraz bardziej dostępna. Dlatego aby lepiej odróżnić menedżerów ponadprzeciętnych od słabych, w większym stopniu niż na wiedzy należy koncentrować się na umiejętnościach i cechach osobistych menedżerów [Świerżewski, 2006, s. 6]. Wyniki badań A. Rakowskiej dotyczące osobowości menedżera na tle osobowości nowoczesnego menedżera ujawniają pewną lukę, która dotyczy trzech cech, a mianowicie – podejmowania ryzyka, odporności na stres i otwartości. Choć większość menedżerów deklaruje, że jest odporna na stres, jednak co dziesiąty przyznaje, że posiada słabe umiejętności kierowania stresem. Wymaga to doskonalenia, bowiem sterowanie emocjami ma duży wpływ na skuteczność menedżerów. Ich słabą stroną jest także innowacyjność funkcjonowania i technologiczna [Rakowska, 2007, s. 199–256].

Warto w tym miejscu szerzej opisać model cech psychologicznych zaproponowany przez F. Havaleschkiego, psychologa przemysłowego, który uważał, że należy koncentrować się na



tych cechach, których posiadanie ma związek z sukcesami ludzi w konkretnych zawodach. W swoim modelu, nazwanym „Głowa, serce, nogi”, zaproponował 16 cech, które podzielił na 3 grupy, w zależności od wymagań zawodowych różne jest bowiem znaczenie posiadanych przez jednostkę cech psychologicznych. W sytuacji gdy praca wiąże się z częstym podejmowaniem decyzji szczególne znaczenie mają cechy „głowy” (elastyczne myślenie, kompleksowe spojrzenie na sytuację, abstrakcyjne myślenie, podejmowanie ryzyka, samokontrola), gdy ważne są umiejętności społeczne, liczą się cechy „serca” (empatia, kontakt społeczny, elastyczność społeczna, wsparcie, pewność, zaufanie), natomiast gdy mocno trzeba stać na ziemi, w trudnych do przewidzenia okolicznościach, potrzebne są cechy z grupy „nogi” (rywalizacja, wywieranie wpływu na ludzi, pewność siebie, niezależność, odporność na stres, energiczność). Aby można było odnosić sukcesy, potrzebne są cechy należące do wszystkich 3 grup, chociaż w różnym stopniu [Rakowska, 2007, s. 76].

Od każdego menedżera wymaga się, aby posiadał wiele umiejętności, żeby był wszechwiedzący i wszystko potrafił. Jednakże najistotniejsze jest, aby był skuteczny [Markowski, 2003, s. 16]. Takie rozumienie ściśle wiąże pojęcie kompetencji ze skutecznością, czyli umiejętnością osiągania celów. W literaturze można wyodrębnić tutaj dwa główne nurty. Pierwszy, którego twórcą jest T. Kotarbiński, definiuje skuteczność w następujący sposób – „o skutecznych działaniach mówimy wtedy, gdy prowadzą one do obranego celu” [Spałek, 2004, s. 7]. Drugi nurt, pochodzący się od teorii P. Druckera, wywodzi pojęcie efektywności z dwóch pojęć – „sprawność” i „skuteczność”. Można zatem stwierdzić, że efektywny menedżer to taki, który posiada kompetencje pozwalające mu sprawnie i skutecznie działać, co oznacza, że „robi rzeczy we właściwy sposób” oraz „robi właściwe rzeczy” [Drucker, 1976, s. 33]. Z badań M.R. Barricka i M.K. Mounta wynika, że z efektywnością najlepiej były skorelowane sumienność, ekstrawersja i otwartość [Jarmuż, 1998, s. 163–166]. Z kolei J. F. Solgado wykazał, że najsilniej skorelowane z efektywnością w pracy są sumienność i stabilność emocjonalna [Solgado, 1997, s. 30–34]. U J. Altmanna znajdziemy szerokie rozumienie słów „skuteczność” i „sukces” menedżerów. Twierdzi on, iż „aby być skutecznym i odnosić sukcesy, należy rozwinąć dwie podstawowe umiejętności – kierowania sobą i przewodzenia zespołowi – bowiem tylko ten, kto potrafi kierować sobą, może w sposób efektywny przewodzić innym” [Markowski, 2003, s. 17–18]. Zdaniem Altmanna sukces w kierowaniu ludźmi zależy również od optymistycznego nastawiania do podejmowanych zadań, konsekwentnej pracy nad udoskonalaniem swej osobowości oraz stosowania przemysłanych metod i strategii do motywowania pracowników.

Innym modelem poszukującym związków między cechami osobowości a efektywnością jest model Wielkiej Piątki [Robbins 2001, s. 46], którego podstawowymi elementami są: 1) ekstrawersja; 2) ugodowość; 3) sumienność; 4) stabilność emocjonalna; 5) otwartość na doświadczenia. Warto pamiętać, że autorytet kierownika nie opiera się wyłącznie na jego kwalifikacjach zawodowych i wiadomościach fachowych, lecz również na umiejętnościach kulturalnego zachowania się i pozyskania szacunku u ludzi [Penc, 2010, s. 207]. Ściśle wiąże się to z określonymi wartościami, które są kolejnym ważnym elementem osobowości menedżera. W nowych modelach organizacji opartych na zaufaniu szczególne znaczenie mają lojalność i etyczne postępowanie [Barcik, 2000, s. 19]. Menedżerowie powinni postępować moralnie i być odpowiedzialni za swoje czyny. Zainteresowanie etyką i powstanie koncepcji Biznesu Odpowiedzialnego Społecznie jest przejawem społecznego zapotrzebowania na takie wartości, w czasie gdy na rynku obserwuje się spadek wzajemnego zaufania i wzrost działań korupcyjnych. Wielu polskich menedżerów zdaje sobie sprawę z konieczności przestrzegania zasad etyki w relacjach interpersonalnych, ale spora ich część uważa, że takie zachowania są zdecydowanie nieopłacalne – 57% ankietowanych [Moczydłowska, 2005].

## Kompetencje menedżerów – stan badań

Problematyka kompetencji osób zarządzających, tj. menedżerów, jest współcześnie tematem nośnym i przedmiotem zainteresowania wielu badaczy. Co ciekawe, zanim jednak za-



często stosować termin „kompetencje” wiele pisano o kwalifikacjach inżynierskich, gdyż to bowiem zazwyczaj inżynierowie zajmowali kierownicze stanowiska. Definicje kwalifikacji inżynierskich często nie odbiegały od dzisiejszego rozumienia terminu „kompetencje”. J. Tymochowski w skonstruowanym przez siebie profilu inżyniera-kierownika wymienia następujące wyznaczniki kwalifikacji: wiedzę, umiejętności, doświadczenie, cechy osobiste oraz postawy i przyjęte wartości [Tymochowski 1979, s. 10–44].

Aktualnie na świecie już trzy czwarte organizacji odczuwa zagrożenia związane z brakiem dostępu do utalentowanych pracowników, a 40% z nich wyraża opinie, że brak dobrych ludzi przekłada się bezpośrednio na poziom innowacyjności organizacji [*Personal Today*, 2005 za: *Raport HR Trendy*, 2006, s. 19]. Z najnowszych badań „Niedobór talentów”, przeprowadzonych w 2010 r. przez agencję zatrudnienia Manpower Polska, wynika że firmy w wielu krajach na całym świecie i w wielu branżach – pomimo wysokiego bezrobocia i globalnego kryzysu – nadal mają trudności w znalezieniu odpowiednich kandydatów na kluczowe dla ich działalności stanowiska. W Polsce aż 51% pracodawców deklaruje, iż ma kłopoty ze znalezieniem kandydatów o odpowiednich kwalifikacjach. Wyniki zeszłorocznych polskich badań ujawniły, iż na czele najtrudniejszych do obsadzenia stanowisk znaleźli się – na drugim miejscu w rankingu – menedżerowie projektów. Tendencja ta utrzymuje się już drugi rok z rzędu, gdyż w 2009 r. menedżerowie projektów również zajmowali drugie miejsce wśród najtrudniejszych do obsadzenia stanowisk [www.manpower.com]. Deficyt dotyczący tego stanowiska nie występuje z kolei ani w Europie, ani na świecie. Zatem w polskich realiach problemem nie jest brak potencjalnych kandydatów, lecz złe dopasowanie talentów – brak odpowiednio wykwalifikowanych pracowników w odpowiednim miejscu i czasie. Pracodawcy bowiem poszukują kandydatów o coraz bardziej specjalistycznych kompetencjach. Badania te w dużej mierze potwierdzają występowanie na gruncie polskich realiów luki w postaci braku menedżerów przygotowanych profesjonalnie i posiadających niezbędne kompetencje, w tym interpersonalne, do zarządzania projektami.

W tym kontekście interesujące są również wyniki badań dotyczące rodzajów wiedzy wśród polskich menedżerów, którzy w okres transformacji weszli na rynek pracy głównie z wiedzą inżynierską. Z badań T. Bielskiego wynika, że w 1998 r. 76% kierowników wyższego i średniego szczebla oraz 72% dyrektorów naczelnych polskich przedsiębiorstw było z wykształcenia inżynierami [Stolarska, 1998, s. 10]. W ciągu ostatnich lat struktura ta uległa zmianie. Z badań A. Rakowskiej i A. Sitko-Lutek przeprowadzonych w latach 1998–1999 wynika, że wykształceniem wyższym technicznym legitymowało się 68% menedżerów, zaś wyższym ekonomicznym 16% [Rakowska, Sitko-Lutek, 2000, s. 60–61].

O tym, że skuteczne zarządzanie projektami jest ściśle skorelowane z posiadaniem wysokiego poziomu kompetencji interpersonalnych u menedżerów projektów, świadczą przytoczone poniżej wyniki badań.

Z badań przeprowadzonych w 2003 r. na próbie eksperckiej Członków Stowarzyszenia Project Management Polska – kierowników projektów z paroletnim doświadczeniem w zarządzaniu projektami oraz zrealizowanymi przynajmniej kilkoma projektami – wynika, iż czynnikiem mającym bardzo duży wpływ na sukces projektu jest przede wszystkim ustanowienie odpowiedniego kierownika projektu, tj. osoby o wysokim poziomie kompetencji i autorytecie. Czynnikiem natomiast mającym duży wpływ okazały się być m.in.: efektywne procedury komunikacji, doświadczenie i odpowiedni styl zarządzania oraz motywacja kierownika projektu [Spałek, 2004, s. 58–99].

Do dnia dzisiejszego nie sformułowano jednoznacznej odpowiedzi na pytanie, jakie predyspozycje i umiejętności powinien posiadać skuteczny menedżer. Nie jest to możliwe, albowiem każda sytuacja organizacyjna jest inna. Literatura przedmiotu podaje różne zestawy cech tych menedżerów, którzy osiągają sukcesy w kierowaniu, oraz tych, którym się nie powiodło. Nie zawierają one gotowych recept, niemniej jednak badania nad predyspozycjami, w tym osobowościowymi, menedżerów są niezwykle ciekawe i nadal się je prowadzi [Walkowiak, 2003, s. 49].

Badania polskich naukowców pozwoliły na stworzenie profili osobowościowych istotnych dla kompetentnych menedżerów. M. Stolarska jako najważniejsze wymienia następujące cechy: kreatywność, wytrwałość, odpowiedzialność, wrażliwość, zaangażowanie, umiejętność motywowania, odporność na stres [Stolarska, 1998, s. 28–33]. W badaniach S.A. Witkowskiego i J. Mesjasz, przeprowadzonych w 2000 r. na grupie menedżerów oraz adeptów i mających na celu określenie zestawu niezbędnych cech menedżera sukcesu, za najważniejsze z nich uznano energię, odporność na stres, wytrwałość i konsekwencję, odpowiedzialność oraz umiejętność współzycia i porozumiewania się z ludźmi [Witkowski, Mesjasz, 2003, s. 143–152]. Analogiczne badania wśród studentów Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego jako potencjalnych kandydatów na menedżerów przeprowadził również w 2002 r. R. Walkowiak. Badania te dotyczyły identyfikacji cech osobowościowych skutecznego menedżera. Wynika z nich, iż cechami pożądanymi są: kreatywność, ambicja, odporność na stres, przedsiębiorczość, odpowiedzialność, elastyczność i racjonalność. Natomiast na odległej pozycji znalazło się zaufanie i szczerść. Jednocześnie 63% studentów twierdziło, że osobowość menedżera zdeterminowana jest jego temperamentem. Co ciekawe, wśród typów osobowościowych studenci wymienili choleryków (42% wskazań) i sangwiników (37% wskazań), jako najbardziej odpowiednich kandydatów na skutecznych menedżerów, ci pierwsi posiadają bowiem siłę przebiccia i wytrwałość w dążeniu do celu, zaś drudzy mają łatwość w nawiązywaniu kontaktów, które ułatwiają rozwiązywanie konfliktów [Walkowiak, 2003, s. 50–52].

Trafnie wielu autorów podkreśla, że wyznacznikiem efektywności działań menedżera nie są przede wszystkim jego kompetencje – twarde, czyli wiedza, umiejętności, lecz miękkie, tj. osobowość, postawa, zachowanie. Współcześnie zdecydowanie rośnie rola potencjału ludzkiego i tzw. miękkich czynników w kreowaniu sukcesu, jednakże w praktyce poświęca się temu zagadnieniu zbyt mało czasu i uwagi. Ze względu na złożoność i niepowtarzalność, jaką cechują się projekty, nie jest możliwe wskazanie idealnego profilu menedżera dla wszystkich rodzajów projektów. W literaturze przedmiotu podjęto jednak próbę zdefiniowania kompetencji, jakie cechować powinny idealnego menedżera. Według B. Nogalskiego i J. Śniadeckiego do podstawowych cech osobistych tworzących typ idealnego kierownika, który ma szansę na sukces, należą: umiejętność przewidywania i przekonywania, odwaga i zdolność podejmowania decyzji, poczucie osobistej odpowiedzialności, inteligencja, intuicja i przedsiębiorczość, uczciwość, sprawiedliwość i obiektywizm w ocenie ludzi, zdolność jasnego i jednoznacznego wyrażania myśli, umiejętność negocjowania [Nogalski, Śniadecki, 2001, s. 92]. Z kolei A. Rakowska jako pożądane cechy osobowości współczesnego menedżera wymienia: chęć i motywację do uczenia się, gotowość do podejmowania ryzyka, przedsiębiorczość, energiczność, dużą odporność na stres, otwartość, elastyczność w myśleniu, pewność siebie i sporą autonomię [Rakowska, 2007, s. 10].

Inni polscy badacze – jak podaje S. Spałek – uważają, że menedżer projektu winien charakteryzować się postawą otwartą, komunikatywną i przede wszystkim elastyczną. Musi indywidualnie dobrać zarówno styl zarządzania, jak i odpowiednie techniki czy narzędzia, w zależności od potrzeb projektu [Spałek, 2004, s. 25]. R. Walkowiak dodaje, iż profil efektywnego menedżera, postrzeganego jako kreator zmiany o cechach przywódczych – powinien być rozszerzony o nastawienie na zmiany, umiejętność budowania wizji, a nade wszystko umiejętność dbania o jakość komunikacji interpersonalnej. Jego skuteczność będzie zdeterminowana entuzjazmem, poczuciem wartości wewnętrznej i wpływu na bieg zdarzeń oraz odpowiedzialności za organizację i ludzi w niej pracujących. Zestaw ten musi być ciągle jednak modyfikowany – kluczową zatem kompetencją skutecznego menedżera, łączącą i rozwijającą wszystkie pozostałe, jest gotowość do ciągłego uczenia się. Walkowiak, tak jak i Spałek, uważa iż nie można stworzyć uniwersalnego modelu kompetencji, ponieważ nie da się przewidzieć wszystkich sytuacji zawodowych, zachowań organizacji i jej otoczenia oraz wszystkich relacji między ludźmi, do których kompetencje są odnoszone [Walkowiak, 2004, s. 90, 119, 156].

## Uwagi końcowe

Zaprezentowane rozważania potwierdzają sformułowaną wcześniej tezę, iż istnienie współzależności pomiędzy skutecznym zarządzaniem projektami a posiadanym przez menedżerów projektów poziomem kompetencji interpersonalnych jest obecnie zagadnieniem mało rozpoznanym, zarówno od strony teoretycznej, jak i praktycznej. Należy zatem oczekiwać wzrostu zainteresowania tym rodzajem teorii, tym bardziej że w zarządzaniu projektami kompetencje, o których była mowa, mają zdecydowanie większe znaczenie niż w przypadku zarządzania organizacjami. Oznacza to, że coraz ważniejszą rolę odgrywają tutaj kompetencje interpersonalne i cechy osobowościowe, które stanowią jeden z kluczowych elementów kompetencji menedżera, decydujący o skuteczności jego działań. Ze względu na złożoność i niepowtarzalność, jaką cechują się projekty, nie jest jednak możliwe wskazanie idealnego profilu menedżera projektu dla wszystkich rodzajów projektów, albowiem każda sytuacja organizacyjna jest odmienna. Literatura przedmiotu podaje różne zestawy cech menedżerów, którzy osiągają sukcesy w kierowaniu, oraz tych, którym się nie powiodło. Nie są to listy-recepty, niemniej jednak badania nad kompetencjami, w tym kompetencjami interpersonalnymi, są niezwykle interesujące i nadal prowadzi się je w wielu ośrodkach naukowych, również z uwagi na fakt, iż ponad pięćdziesięcioletnie doświadczenia w zakresie zarządzania projektami w krajach wysoko rozwiniętych pokazują, że praca projektowa może być i w wielu przypadkach jest bardziej efektywna niż tradycyjnie zorganizowane formy działania ludzi, co w dłuższej perspektywie może mieć istotny wpływ na rozwój polskiej gospodarki.

## Bibliografia

1. Ambroziak K., (2008), *Efektywne przewożenie ludźmi w organizacji w procesie zarządzania wiedzą*, [w:] S.A. Witkowski, T. Listwan, (2008), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa.
2. Armstrong M., (1996), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.
3. Antonacopoulou E., Fitzgerald L., (1996), *Framing Competency in Management Development*, „HRM Journal” no. 1.
4. Barcik A., (2000), *Etyka biznesu w zarządzaniu przedsiębiorstwem w polskiej gospodarce rynkowej*, Trio, Katowice.
5. BTEC, (1990), *National Vocational Qualification at Level 5 in Management, Part 2: Standards* BTEC Publications, „Human Performance” no. 6.
6. Chępa S., (2000), *Badanie kwalifikacji kadr kierowniczych – zagadnienia metodologiczne*, [w:] T. Listwan (red.), *Zarządzanie kadrami. Perspektywy badawcze i praktyka*, Wydawnictwo AE Wrocław, Wrocław.
7. Connelly M., Gilbert J.A., Zaccaro S.J., Threfall K.W., Marks M.A., Mumford M.D., (2000), *Exploring the Relationship of Leadership Skills and Knowledge to Leader Performance*, „The Leadership Quarterly” no. 11.
8. Drucker P., (1976), *Skuteczne zarządzanie*, PWE, Warszawa.
9. Jarmuż S., (1998), *Zastosowanie modelu „Wielkiej Piątki” w doborze i ocenie personelu*, [w:] T. Witkowski (red.), *Nowoczesne metody doboru i oceny personelu*, Profesjonalna Szkoła Biznesu, Kraków.
10. Kieżun W., (1997), *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa.
11. Kołodziejczyk-Olczak I., Olczak A., (2005), *Leksykon zarządzania*, WSHE, Łódź.
12. Kuc B.R., (2003), *Zarządzanie doskonale. Poszukiwanie przenikliwości*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa.
13. Markowski K., (2003), *Podmiotowe uwarunkowania skutecznego zarządzania*, [w:] E. Bojar, *Menedżer XXI wieku. Ile wiedzy, ile umiejętności?*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin.
14. Mingotaud F., (1994), *Sprawny kierownik, techniki osiągnięcia sukcesu*, Poltext, Warszawa.
15. Moczydłowska J., (2005), *Etyka w praktyce menedżerów*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw” nr 3.



16. Nogalski B., Śniadecki J., (1998), *Kształtowanie umiejętności menedżerskich*, OWOPO, Bydgoszcz.
17. Nogalski B., Śniadecki J., (2001), *Umiejętności menedżerskie w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, OWOPO, Bydgoszcz.
18. Nosal Cz., (2001), *Czym są kompetencje zawodowe*, Meritum.
19. Nosal Cz., (1994), *Umysł menedżera*, [w:] S. Witkowski (red.), *Psychologiczne wyznaczniki sukcesu w zarządzaniu*, t. 2, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
20. Oleksyn T., (2010), *Zarządzanie kompetencjami*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa.
21. Ornarowicz U., (2008), *Menedżer XXI wieku. Definicja, identyfikacja, edukacja*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie – Oficyna Wydawnicza, Warszawa.
22. Penc J., (2010), *Menedżerowie i organizacje jutra. Praktyka kierowania w społeczeństwie wiedzy*, Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie, Szczytno.
23. Rakowska A., (2007), *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin.
24. Rakowska A., Sitko-Lutek A., (2000), *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
25. Robbins S.P., (2001), *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-ka, Poznań.
26. Rowe G., (1995), *Clarifying the Use of Competence and Competency Models Recruitment, Assessment and Staff Development*, „Industrial and Commercial Training” vol. 27, no. 11.
27. Solgado J.F., (1997), *The Five Factor Model of Personality and Job Performance in the European Community*, „Journal of Applied Psychology” no. 82.
28. Spalek S., (2004), *Krytyczne czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
29. Spencer L., Spencer C., (1993), *Competence at Work. Models for Superior Performance*, John Wiley & Son, New York.
30. Stolarska M., (1998), *Inżynier menedżer. Zawód, system kształcenia, kariera zawodowa*, Zeszyt Naukowy Politechniki Łódzkiej, Łódź.
31. Świerzewski Ł., (2006), *Profil doskonałego menedżera, Edukacja menedżerska. Jak efektywnie kształcić menedżerów*, Brief do „Harvard Business Review”.
32. Thierry D., Sauret C., Monod N., (1994), *Zatrudnienie i kompetencje w przedsiębiorstwach w procesie zmian*, Poltext, Warszawa.
33. Tymochowski J., (1979), *Inżynier początku XXI wieku*, Naczelna Organizacja Techniczna, Warszawa 1979, za: M. Stolarska (1998), *Inżynier – menedżer. Zawód, system kształcenia, kariera zawodowa*, Zeszyt Naukowy Politechniki Łódzkiej, Łódź.
34. Walkowiak R., (2003), *Uwarunkowania osobowościowe skutecznego menedżera*, [w:] E. Bojar, (2003), *Menedżer XXI wieku. Ile wiedzy, ile umiejętności?*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin.
35. Walkowiak R., (2004), *Model kompetencji menedżerów organizacji samorządowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn.
36. Whetten D., Cameron K., Woods M., (1996), *Developing Management Skills for Europe*, Addison-Wesley.
37. Witkowski S.A., Mesjasz J., (2003), *Błaski i cienie sukcesu zawodowego w ocenie adeptów – głos w dyskusji nad kształtowaniem kompetencji*, [w:] E. Bojar, (2003), *Menedżer XXI wieku. Ile wiedzy, ile umiejętności?*, Wydawnictwo Politechniki Lubelskiej, Lublin.
38. Zapałowski L., (1999), *Inteligencja emocjonalna*, „Neumann Management Review” no. 6.

#### Bibliografia elektroniczna

1. *Raport HR Trendy w Polsce w 2006 r. Raport z projektu badawczego*, Andersen, Business Consulting, [online], [www.nf.pl](http://www.nf.pl), [2.02.2011].
2. [www.manpower.com](http://www.manpower.com), [16.01.2011].

## Interpersonal competences and the personality characteristics of an innovative project manager

### Summary

According to contemporary concepts of management the main factor of development seems to be managing, understood as supervising, which is mainly based on making the right decisions. It is possible to achieve success in an organization thanks to great innovative managers who are precise in defining missions and setting goals, they base their managing style on trust, cooperation with employees, and most of all they possess a very charismatic personality. What is also important here is theoretical knowledge, experience gained throughout years of performance, initiative, competences, ability to improve skills, imagination, being open-minded about rapidly progressing changes and above all high levels of interpersonal competences. Therefore, to be a professional manager one needs to be capable of being a leader. Nowadays the demand for effective management seen through the prism of interpersonal competences that managers possess is on the increase. These proper interpersonal competences are extremely important, however, as it is commonly known, the effectiveness of management does not only depend on competences. Efficient management depends mainly on interpersonal competences that managers possess, therefore this article is devoted to this subject.

