

# KOMPETENCJE KIEROWNIKÓW PROJEKTÓW – BADANIE PILOTAŻOWE NA PODSTAWIE CERTYFIKACJI ZA OKRES 2015–2016

*Joanna Rzempala<sup>1</sup>  
Łukasz Sienkiewicz<sup>2</sup>*

## **Streszczenie**

Artykuł dotyczy problematyki kompetencji kierowników projektów. Omówiono wytyczne kompetencji według IPMA *Competence Baseline*, system certyfikacji 4-L-C, oraz założenia merytoryczne egzaminu certyfikującego na poziomie IPMA-D. W ramach prezentacji wyników statystycznego badania pilotażowego, przeprowadzonego na danych zebranych w latach 2015–2016 przez Biuro Certyfikacji IPMA Polska, zidentyfikowano potencjalne obszary kompetencji kierowników projektów, które wymagają rozwinięcia i doskonalenia, a także wskazano kierunek przeprowadzenia kolejnego badania na znacznie większej próbie badawczej.

**Słowa kluczowe:** kompetencje zarządzania projektami, kompetencje techniczne, kompetencje behawioralne, kompetencje kontekstowe, certyfikacja kierowników projektów.

## **1. Wytyczne kompetencji według IPMA Competence Baseline**

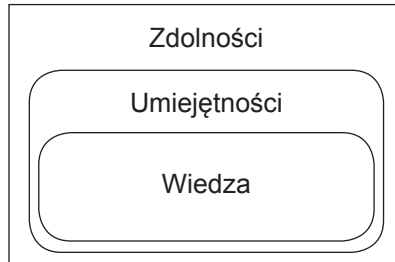
Zarządzanie projektami to jedna z najbardziej dynamicznie rozwijających się dziedzin zarządzania. Efektywna realizacja projektu zależy zarówno od technicznych aspektów wykonania, jak i kompetencji ludzi realizujących dane przedsięwzięcie (Goldsmith M. i in. 2010). Indywidualne kompetencje kierowników projektów i członków ich zespołów są jednym z podstawowych czynników warunkujących osiągnięcie sukcesu projektu (Muller R. i in. 2010). Kompetencje zarządzania projektami stały się więc obszarem zainteresowania zarówno teoretyków jak i praktyków (Chomicz M. 2015). Poniżej przedstawiono definicję kompetencji indywidual-

---

<sup>1</sup> Uniwersytet Szczeciński, Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług/ University of Szczecin, Faculty of Management and Economics of Services, e-mail: joanna.rzempala@wzieu.pl.

<sup>2</sup> Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu / Wrocław University of Economics.

nych opracowaną przez IPMA, opublikowaną w IPMA Competence Baseline (ICB)<sup>3</sup>, przedstawiającą zarówno elementy kompetencji indywidualnych, jakie są konieczne dla efektywnego zarządzania projektami, ale również ich rozwój (rys. 1).



**Rys. 1.** Definicja kompetencji

*Źródło:* Definition of competence, Individual Competence Baseline for Project, Programme, & Portfolio Management version 4.0

Wiedza jest tu definiowana jako zbiór informacji i doświadczeń, które posiada każda indywidualna jednostka. Oznacza to zrozumienie metod i technik zarządzania projektami.

Umiejętności oznaczają specyficzne możliwości techniczne, umożliwiające osobie wykonanie zadania. To umiejętność zastosowania konkretnych metod i technik zarządzania projektami.

Trzeci element to zdolność do zastosowania poszczególnych elementów w praktyce biznesowej, ich dobór i faktyczne wykorzystanie w danym kontekście projektowym.

Elementy te są powiązane ze sobą, umiejętności są wynikiem posiadanej wiedzy i dopiero skuteczne wykorzystanie ich w praktyce, w odpowiedni sposób i we właściwym czasie, daje możliwość budowania doskonałości indywidualnej (kompetencji).

Wytyczne ICB zawierają opis poszczególnych grup kompetencji, nazwanych jako techniczne, behawioralne i kontekstowe, wskazanych jako niezbędne do efektywnej realizacji projektu. Jest to model uniwersalny, który może być stosowany we wszystkich sektorach i branżach. Oznacza to, iż odpowiednie metody i narzędzia mogą być wybierane przez organizację, a jednostka powinna do konkretnej sytuacji dobrać odpowiednie komponenty spośród szerokiej gamy dostępnych metodyk, metod, technik i narzędzi. Zakres poszczególnych obszarów jest następujący:

<sup>3</sup> International Project Management Association (IPMA) jest międzynarodową organizacją non-profit zrzeszającą stowarzyszenia narodowe z dziedziny zarządzania projektami w 62 krajach na świecie. Misją stowarzyszenia jest tworzenie globalnej przestrzeni dla aktywności, które kształtują przyszłość zarządzania projektami. Głównym celem stowarzyszenia jest budowa płaszczyzny wymiany doświadczeń w zakresie zarządzania projektami oraz tworzenie standardów zawodowych i etycznych kierowników projektów.

- **obszar kompetencji technicznych** obejmuje podstawowe elementy kompetencji w zarządzaniu projektami, stanowiące sedno profesjonalnego zarządzania projektami, jego elementy określa się niekiedy mianem twardych;
- **obszar kompetencji behawioralnych** obejmuje osobowościowe elementy kompetencji w zarządzaniu projektami, w szczególności postawy i zachowania kierownika projektu, jego elementy określa się niekiedy mianem miękkich;
- **obszar kompetencji kontekstowych** obejmuje elementy odnoszące się do kontekstu projektu, w szczególności strategii organizacji, relacji pomiędzy projektem, a działalnością operacyjną, relacji kierownika projektu i zespołu zarządzającego projektem z kierownictwem liniowym i kierownictwem biznesowym organizacji oraz do funkcjonowania w ramach organizacji zorientowanej na projekty, programy i portfele.



**Rys. 2.** Oko kompetencji

*Źródło:* National Competence Baseline, Polskie Wytyczne Kompetencji, wersja 3.0, 2009, s. 2

## 2. System certyfikacji 4-L-C

System certyfikacji 4-L-C (*four-level-certification*), opracowany i wdrożony przez IPMA, jest odpowiedzią na potrzebę funkcjonowania uniwersalnego modelu rozwoju kariery pracowników zajmujących się zarządzaniem projektami. 4-L-C jest czteropoziomowym systemem certyfikacji osób zarządzających i pracujących w obszarze prowadzenia projektów.

IPMA ICB wyróżnia cztery poziomy kompetencji w zarządzaniu projektami (National Competence Baseline, 2009, s. 13):

- poziom D (*certified project management associate*) – obejmujący kompetencje niezbędne do pełnienia funkcji członka zespołu projektowego oraz realizacji zadań projektowych;

- poziom C (*certified project manager*) – charakteryzujący kompetencje kierownika projektu, zarządzającego projektem o ograniczonej złożoności oraz zarządzającego ludźmi, w tym również odbiorcami i wykonawcami,
- poziom B (*certified senior project manager*) – opisujący poziom kompetencji starszego (doświadczonego) kierownika projektu, który zarządza ludźmi z kilku organizacji lub jednostek organizacyjnych oraz reprezentujących różne dziedziny wiedzy, pracujących w złożonym projekcie.
- poziom A (*certified projects director*) – obejmujący kompetencje osoby pełniącej funkcje dyrektora programu lub portfela, która zarządza złożonym programem lub portfelem, kierując kierownikami projektów.

A	Certified Projects Director	IPMA-A: Certified Projects Director potrafi kierować portfelem lub programem wraz z towarzyszącymi im zasobami, narzędziami i metodyką
B	Certified Senior Project Manager	IPMA-B: Certified Senior Project Manager potrafi kierować złożonymi projektami i posiada minimum pięć lat doświadczenia
C	Certified Project Manager	IPMA-C: Certified Project Manager potrafi prowadzić przedsięwzięcia o ograniczonej złożoności i posiada minimum trzy lata doświadczenia
D	Certified Project Management Associate	IPMA-D: Certified Project Management Associate stosuje teoretyczną wiedzę z zakresu zarządzania podczas pracy w projekcie

**Rys. 3.** Poziomy certyfikacji

Źródło: [www.ipma.pl](http://www.ipma.pl)

System certyfikacji IPMA (IPMA 4-L-C) zakłada proces ciągłego udoskonalania i rozwijania kompetencji zarządzania projektami. Kolejne poziomy certyfikacji stanowią potwierdzenie kompetencji, w tym wiedzy i doświadczenia dla poszczególnych stanowisk w ramach ścieżki kariery kierowników projektów. Ocena kompetencji wg IPMA, zakłada, iż ze wzrostem poziomu kompetencji zmieniają się udział poszczególnych rodzajów kompetencji w procesie podejmowania decyzji, natomiast kluczowym elementem oceny jest doświadczenie zawodowe osoby przystępującej do certyfikacji.

### 3. Egzamin certyfikacyjny na poziomie IPMA D

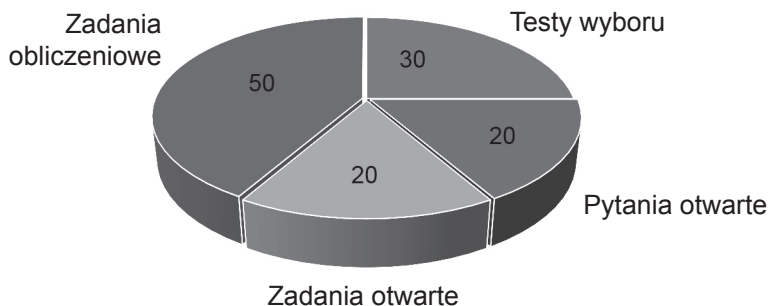
Proces certyfikacji składa się z kilku etapów, w tym z:

- etapu pierwszego – obejmującego zgłoszenie aplikanta, jego życiorys, w tym doświadczenie w zakresie zarządzania projektami,
- etapu drugiego – w ramach którego w zależności od poziomu certyfikacji aplikanci zdają egzamin pisemny i/lub przystępują do warsztatu potwierdzających kompetencje,
- etapu trzeciego dla poziomów A, B, C – w którym przeprowadzane są indywidualne wywiady z aplikantami.

Z uwagi na zakres badań objętych pilotażem, w sposób szczególny zostanie opisany egzamin pisemny na poziomie IPMA D. W ramach tego poziomu certyfikacji od kandydata wymaga się zgłoszenia do certyfikacji, w tym samooceny posiadanych kompetencji oraz uzyskania wyniku z egzaminu pisemnego na poziomie powyżej 50% możliwych do uzyskania punktów.

Ze względu na formę weryfikacji kompetencji, egzamin pisemny na poziomie IPMA D składa się z czterech części obejmujących:

- pytania bezpośrednie (test wyboru w obszarze poszczególnych grup kompetencji);
- pytania otwarte o charakterze eseju w poszczególnych grupach kompetencji;
- zadań otwartych w obszarze kompetencji technicznych podzielonych na dwie grupy: zadań dotyczących środowiska projektu, interesariuszy oraz celu i zakresu projektu;
- zadań obliczeniowych mających charakter problemów do rozwiązywania na podstawie studiów przypadków.



**Wykres 1.** Punkcja w poszczególnych częściach egzaminu IPMA D w zależności od formy weryfikacji (w pkt)

*Źródło:* opracowanie własne

W ramach egzaminu pisemnego weryfikowane są wszystkie elementy kompetencyjne wymienione w ICB. Każdy element kompetencji składa się z wiedzy i doświadczenia, obowiązkowego dla certyfikacji powyżej poziomu D. Łącznie kompetencje wymagane w danym obszarze są podzielone pomiędzy obszary w następującej proporcji: techniczne – 70%, behawioralne – 15% i kontekstowe – 15%.

#### 4. Metoda i próba badawcza

Nie ulega wątpliwości, że należało przeprowadzić badanie na stosunkowo licznej populacji, tym bardziej, że przy omawianej tematyce najbardziej rozsądny okazał się celowy dobór próby badawczej. Głównymi w tym przypadku powodami zastosowania doboru celowego były trudności w uzyskaniu kompletnych rekordów (dane zbierane podczas procesu certyfikacji są rozdzielane pomiędzy kilka baz) oraz

przede wszystkim uzyskanie stosunkowo dużej dywersyfikacji rekordów poddanych analizie, uwzględniających przedstawicieli różnych:

- branż,
- stanowisk i pełnionych funkcji.

Autorzy tej publikacji przeprowadzili pilotażowe badanie statystyczne, którego główne cele dotyczyły identyfikacji obszarów kompetencji wymagających rozwinięcia i doskonalenia wśród osób, które pełnią lub aspirują do pełnienia funkcji kierownika projektu, a także wskazanie kierunku przeprowadzenia kolejnego badania na znacznie większej próbie badawczej. Zgodnie z przyjętymi założeniami, obszary najmniej rozwinięte powinny przejawiać się w niższych ocenach uzyskanych podczas procesu certyfikacji IPMA 4-LC. Analiza wyników badania pilotażowego miała się przyczynić do opracowania ostatecznej wersji modelu badawczego.

Pilotażowe badanie statystyczne przeprowadzone zostało na bazie danych zawierającej dane zebrane podczas procesu certyfikacji na przestrzeni lat 2015–2016, zawierającej 425 rekordów, z czego kryterium spójności i kompletności danych spełniało 291 rekordów. Wśród danych podlegających badaniu znalazły się wyniki uzyskane przez 64 kobiety i 227 mężczyzn, a wśród nich 77 osób pełniących funkcję kierownika projektu, 32 osoby pełniące funkcję menedżera średniego szczebla, 36 osób pełniących funkcję menedżera wyższego szczebla, 52 osoby reprezentujące stanowisko specjalistyczne oraz 94 specjalistów ds. projektów. Pełny opis grupy badawczej został przedstawiony w tabeli 1.

Procedura badawcza przyjęta podczas badania pilotażowego przewidywała, ustandaryzowanie danych zwłaszcza w zakresie nazewnictwa branż i stanowisk w poszczególnych rekordach. Sprawdzenie normalności rozkładu zebranych danych oraz dobór odpowiednich narzędzi statystycznych względem otrzymanych rezultatów.

Skala pomiarowa stosowana przez IPMA Polska, do oceny poszczególnych kompetencji ma charakter porządkowy. Oceny ustalane przez asesorów przyjmują wartości z zakresu 0 do 10 przy zachowaniu 0,5 stopniowej skali. Autorzy pracy mają świadomość, że taka natura zebranych danych ogranicza znacznie dopuszczalne operacje statystyczne, z powodu braku zachowania rozkładu normalnego w badanej obserwacji, co zostało potwierdzone poprzez analizę danych przy pomocy modułu XLSAT 365 będącego dedykowanym narzędziem poszerzającym możliwości analizy danych w narzędziu MS Excel. Ponieważ badanie miało charakter pilotażowy, autorzy zdecydowali się na przedstawienie wybranych wyników badania w postaci raportu przygotowanego na podstawie surowych danych (wykresy 2–7) oraz danych znormalizowanych w przypadku wartości średniej wyliczonej z otrzymanych wyników z egzaminów, w rozróżnieniu na branże i stanowisko (wykresy 8–9).

**Tabela 1.** Charakterystyka populacji – badanie pilotażowe

Stanowisko	Kierownik projektów	Menedżer śr. szczebla	Menedżer w szczebla	Specjalista	Specjalista ds. projektów	Suma
Płeć/branża						
Administracyjno-pozarządowa	3	2	4			9
Administracyjno-publiczna		1			1	2
Badawczo rozwojowa	1			3		4
Budowlana	16	3	6	5	5	35
Doradcza		6	2	8	3	19
Elektroenergetyczna	23	9	15	17	60	124
Informatyczna	10	1	4	7	2	24
Konstrukcyjno-remontowa	1	4	1	2	2	10
Medyczna					1	1
Motoryzacyjna	10	2		4	11	27
Produkcyjna	10	2	1	5	3	21
Transportowa		1	2		1	4
Usługowa	3	1	1	1	5	11
Suma	77	32	36	52	94	291

Źródło: opracowanie własne

Podczas wyliczania wartości średnich arytmetycznych otrzymanych z wspomnianych danych uwzględniono wpływ częstości występowania poszczególnych wyników, skategoryzowanych dla branży lub stanowiska w całej badanej populacji. Transformacje matematyczne przeprowadzone na danych miały następującą postać:

1. Obliczenie uzyskanego procentowego wyniku ( $V$ ) z uwzględnieniem procentowego udziału we wszystkich szkoleniach:

$$V = \frac{v_2 - v_1}{v_1} \quad (1)$$

gdzie:  $V_1$  – procentowy udział we wszystkich egzaminach przeprowadzonych w latach 2015–2016,

$V_2$  – procentowa wartość średniej arytmetycznej wyliczona na podstawie wyników z egzaminów.



2. Normalizacja min-max do wartości z przedziału min-max średnich wyników osiągniętych podczas egzaminów ( $V'$ ):

$$V' = \frac{V - V_{\min}}{V_{\max} - V_{\min}} \cdot (m_{\max} - m_{\min}) + m_{\min} \quad (2)$$

- gdzie:  $V$  – wartość otrzymana w ramach działania z punktu 1,  
 $V_{\min}$  – minimalna wartość przedziału  $V$ , w którym mieszczą się dane wejściowe,  
 $V_{\max}$  – maksymalna wartość przedziału wartości  $V$ , w którym mieszczą się dane wejściowe,  
 $m_{\min}$  – minimalna wartość  $V'$  w nowym przedziale danych, w tym przypadku jest to minimalna wartość ze zbioru średnich arytmetycznych wyliczonych na podstawie wyników z egzaminów.  
 $m_{\max}$  – maksymalna wartość  $V'$  w nowym przedziale danych, w tym przypadku jest to maksymalna wartość ze zbioru średnich arytmetycznych wyliczonych na podstawie wyników z egzaminów.

Brak rozkładu normalnego badanych danych uniemożliwia rzetelną ocenę otrzymanych rezultatów. W badanej populacji istniały branże i stanowiska, których procentowy udział we wszystkich przeprowadzanych badaniach był na poziomie 0,31% oraz takie, gdzie wartość ta wynosiła 16,70%. Przeprowadzenie wnioskowania na danych o tak nieporównywalnych rozkładach było możliwe dzięki ustandaryzowaniu wartości średniej arytmetycznej przedstawionej w procentach (równanie 1) oraz dokonanie transformacji liniowej danych pierwotnych przedstawionych (równanie 2) do ustandaryzowanych wartości otrzymanych w ramach działań z punktu 1.

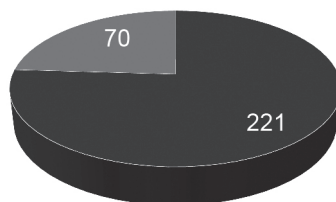
Zebrane wyniki nie stanowią kompleksowej analizy statycznej możliwej dla takiego zestawu danych, a mają charakter raportu, którego celem jest wskazanie pewnych istotnych kwestii, które powinny być rozpatrzone i uwzględnione w badaniu głównym (wyniki badania głównego zostaną opracowane i opublikowane w przyszłości).

## 5. Wyniki badania

Badania rozpoczęto od analizy zdawalności egzaminu pisemnego. Egzamin jest oceniony pozytywnie, jeżeli łączna liczba punktów z wszystkich obszarów jest na poziomie powyżej 50%. W badanej grupie ponad 75% osób uzyskała wynik pozytywny, a średnia ocena wszystkich podejść była na poziomie 62,7 punktów (wykres 2).

Wyniki testów wyboru w poszczególnych grupach kompetencji przedstawia wykres 3. Wyniki wskazują, iż najlepiej rozwinięte są kompetencje kontekstowe, związane z orientacją na projekty, finansami oraz prawem. Najniższą liczbę punktów odnotowano w ramach kompetencji technicznych.

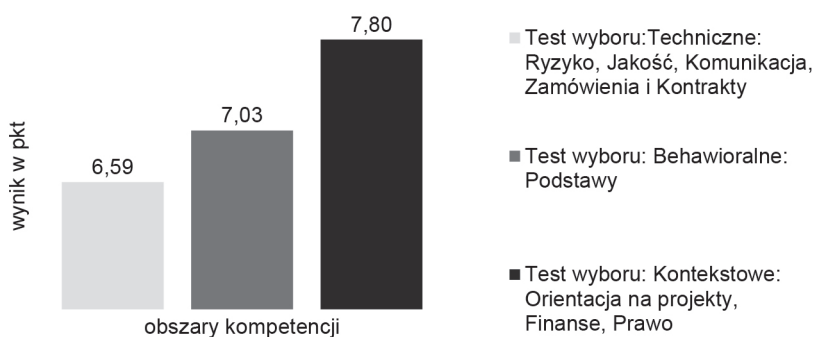




■ liczba wyników OK   ■ liczba wyników NO

**Wykres 2.** Zdawalność egzaminu IPMA D. Liczba wyników OK i NO w badanej grupie 291 uczestników

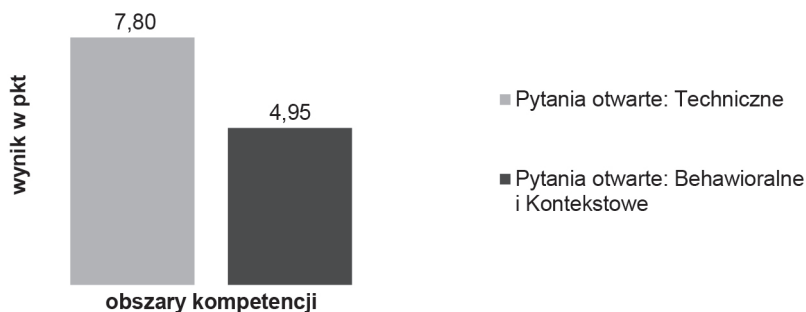
Źródło: opracowanie własne



**Wykres 3.** Wyniki testów wyboru w poszczególnych obszarach kompetencji

Źródło: opracowanie własne

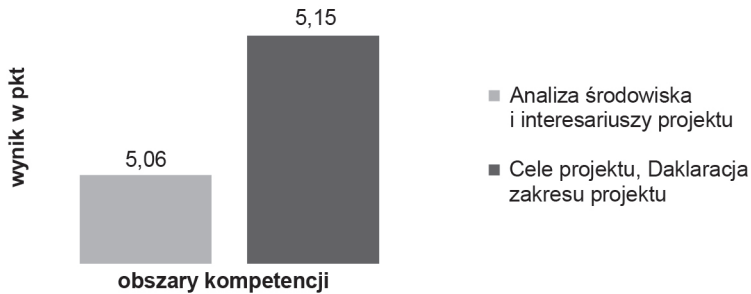
W obszarze pytań opisowych, gdzie kandydaci rozwiązują sytuacje problemowe w formie eseju, wyniki z obszarów dotyczących kompetencji technicznych są zdecydowanie lepiej rozwiązywane niż w obszarze behawioralnym i kontekstowym (wykres 4).



**Wykres 4.** Wyniki uzyskane z pytań opisowych w poszczególnych obszarach kompetencji

Źródło: opracowanie własne

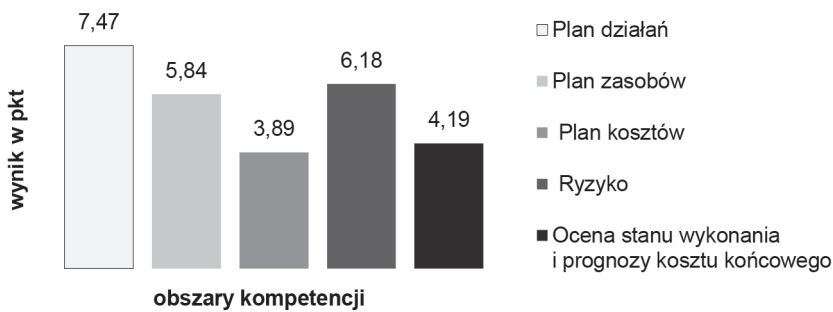
Kompetencje techniczne, to obszar weryfikowany również w formie zadań otwartych i obliczeniowych. Zadania otwarte obejmują przygotowanie analizy środowiska i interesariuszy projektu oraz celów i deklaracji zakresu. Z przeprowadzonej analizy wynika, iż kierownicy projektów uzyskują nieznacznie lepsze wyniki punktacji (5,06/10 i 5,15/10) w obszarze analizy celów i zakresu projektu (wykres 5).



**Wykres 5.** Wyniki uzyskane z zadań otwartych w obszarze kompetencji technicznych

*Źródło:* opracowanie własne

Zadania obliczeniowe dotyczą elementów kompetencji, związanych z planem działań, zasobów, kosztów, analizą ryzyka oraz oceną stanu realizacji projektu. Najlepiej rozwinięte elementy to plan działań, natomiast najsłabiej plan kosztów i monitorowanie projektu (metoda EV). Stan ten może być zrozumiały ze względu na fakt większego poziomu zastosowania informatycznych narzędzi wspierających ich w tym obszarze.

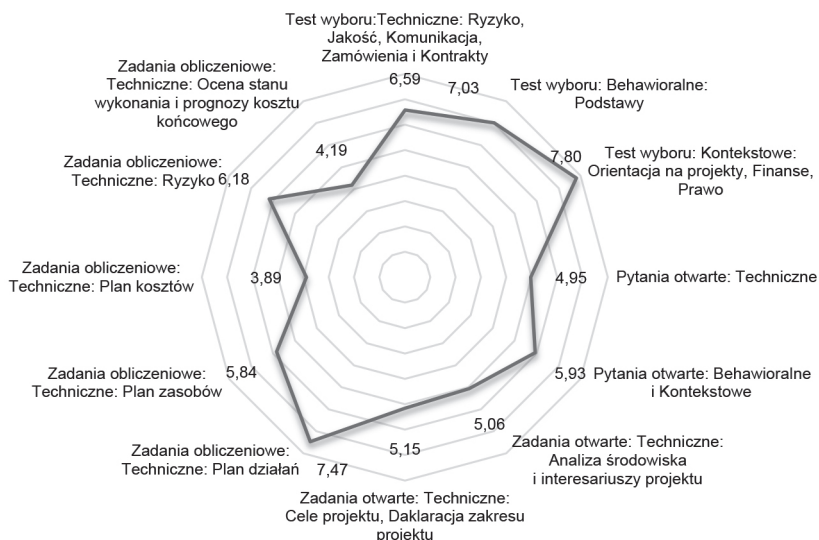


**Wykres 6.** Wyniki uzyskane z zadań obliczeniowych w zakresie kompetencji technicznych

*Źródło:* opracowanie własne

Porównując średnie wyniki uzyskiwane w poszczególnych częściach egzaminu, można wnioskować, iż najlepsze wyniki uzyskiwane są w części testowej dotyczącej kompetencji kontekstowych. Najsłabsze wyniki uzyskiwane są w obszarze

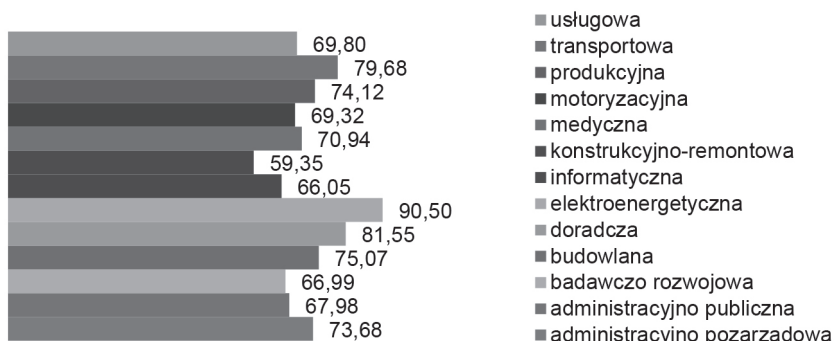
elementów kompetencji związanych z planowaniem i monitorowaniem kosztów (wykres 7).



**Wykres 7.** Średnie wyniki w poszczególnych częściach egzaminu

Źródło: opracowanie własne

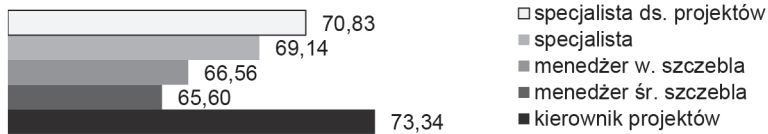
W ramach badania przeprowadzono analizę wyników z egzaminów pisemnych w zależności od branży. Najwyższe średnie wyniki uzyskano w branży elektroenergetycznej i doradczej, najniższe w konstrukcyjno-remontowej (wykres 8).



**Wykres 8.** Średni wynik egzaminu (w pkt) w zależności od branży z uwzględnieniem procentowego udziału we wszystkich egzaminach w latach 2015–2016

Źródło: opracowanie własne

Analiza wyników certyfikacji w zależności od zajmowanego stanowiska wskazuje, iż najlepsze wyniki uzyskują kierownicy projektów oraz specjaliści do spraw zarządzania projektami. Bardzo zbliżone są wyniki kadry menedżerskiej wyższego i średniego szczebla (wykres 9).



**Wykres 9.** Średni wynik z egzaminu (w pkt) w zależności od stanowiska z uwzględnieniem procentowego udziału we wszystkich egzaminach w latach 2015–2016

*Źródło:* opracowanie własne

## 6. Wnioski

Na podstawie przeprowadzonych badań pilotażowych wyników certyfikacji i wyników egzaminów certyfikacyjnych IPMA D można wnioskować:

- W badanej grupie najmniej rozwinięte są kompetencje techniczne w zarządzaniu projektami, natomiast najwyżej kompetencje kontekstowe. Brak szerokiej i głębokiej wiedzy technicznej bywa przyczyną niepowodzenia projektów (Musioł-Urbańczyk A. 2010).
- Kompetencje behawioralne nie są najlepiej rozwiniętymi kompetencjami kierowników i asystentów projektów, wbrew popularnej opinii, iż są to jedne z najważniejszych obszarów kompetencyjnych kadry kierowniczej (Klimiuk J. 2009, Januszkiewicz A. i in. 2015).
- W ramach kompetencji technicznych najslabiej rozwinięte są kompetencje związane z zarządzaniem kosztami oraz monitorowaniem projektu (zadania obliczeniowe).
- Niskie wyniki w części egzaminu związanego z zadaniami obliczeniowymi mogą świadczyć o słabo rozwiniętych kompetencjach w zakresie narzędzi i technik realizacji projektu.
- W odniesieniu do pytań otwartych, wsparcia wymagają kompetencje związane z zarządzaniem interesariuszami projektu.
- Średni wynik z egzaminu w odniesieniu do branży różni się znacząco, co może mieć przyczynę w dojrzałości projektowej organizacji w poszczególnych branżach.
- Średni wynik z egzaminu jest najwyższy w grupie osób realizujących projekty, tj. wśród kierowników projektów i członków zespołów projektowych, co wydaje się potwierdzać założenia dotyczące składowych kompetencji prezentowane w ICB 4.0, gdzie oprócz oceny stanu wiedzy i umiejętności, rozpatrywany jest praktyczny aspekt ich użycia.

## Bibliografia

1. Muller R., Turner R. (2010), Leadership competency profiles of successful project managers, *International Journal of Project Management* 28 (2010), s. 437–448.
2. Chomicz M. (2015), Ujęcie badawcze kompetencji kierowników projektów, „e-mentor”, nr 2(59) s. 42–55.
3. IPMA Competence Baseline version 3.0, International Project Management Association, 2006.
4. Goldsmith M., Greenberg C.L., Robertson A., Hu-Chan M., 2010, Globalni liderzy – kolejna generacja, MT Biznes, Warszawa.
5. Musioł-Urbańczyk A. (2010), Kluczowe kompetencje kierownika projektu, *Organizacja i Zarządzanie* 2010 nr 2, s. 93–108
6. Klimiuk J. (2009), Rola kierownika projektu oraz zespołu projektowego w zarządzaniu projektami, *Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza* 2009, nr 3, s. 35–45.
7. Januszkiewicz A., Kowalska M., Kompetencje kierowników projektów unijnych, *Organizacja i Zarządzanie* 2015 nr 59, s. 83–100.

## PROJECT MANAGERS' COMPETENCE – PILOT STUDY ON THE BASIS OF RESULTS OF CERTIFICATION FOR THE PERIOD OF 2015–2016

### Abstract

The article covers information regarding project managers' competence. The authors discussed IPMA Competence Baseline, 4-L-C certification system, and substantive essentials of certification on IPMA-D level. In a part related to presentation of statistical pilot study, performed on the data collected in 2015–2016 by the Certification Office of IPMA Poland, potential areas of project managerial competence that need to be developed and improved have been identified, as well as the direction and scope of further study on much larger data sample.

**Keywords:** project managerial competence, technical competence, behavioral competence, contextual competence, certification of project managers.