

SPMP»

Stowarzyszenie  
Project  
Management  
Polska

# NCB

National Competence Baseline

Polskie Wytyczne Kompetencji IPMA®, wersja 3.0



Opracowane na podstawie IPMA® Competence Baseline (Version 3.0)

IPMA»

international  
project  
management  
association



## Oko kompetencji

### Kompetencje techniczne

Kompetencje techniczne: Opisują podstawowe elementy kompetencji w zarządzaniu projektami. Obszar ten obejmuje sedno zarządzania projektami, a jego elementy określa się niekiedy mianem twardych.

Wytyczne Kompetencji IPMA® zawierają 20 technicznych elementów kompetencji.

1. Sukces zarządzania projektem
2. Interesariusze
3. Wymagania i cele projektu
4. Ryzyko: zagrożenia i szanse
5. Jakość
6. Organizacja projektu
7. Praca zespołowa
8. Rozwiązywanie problemów
9. Struktury projektu
10. Zakres i produkty cząstkowe
11. Czas i etapy (fazy) projektu
12. Zasoby
13. Koszty i zasoby finansowe
14. Zamówienia i kontrakty
15. Zmiany
16. Kontrola i raporty
17. Informacje i dokumentacja
18. Komunikacja
19. Rozpoczynanie
20. Zamykanie

### Kompetencje behawioralne

Kompetencje behawioralne: Opisują osobowościowe elementy kompetencji w zarządzaniu projektami. Obszar ten obejmuje postawy i umiejętności kierownika projektu.

Wytyczne Kompetencji IPMA® zawierają 15 behawioralnych elementów kompetencji

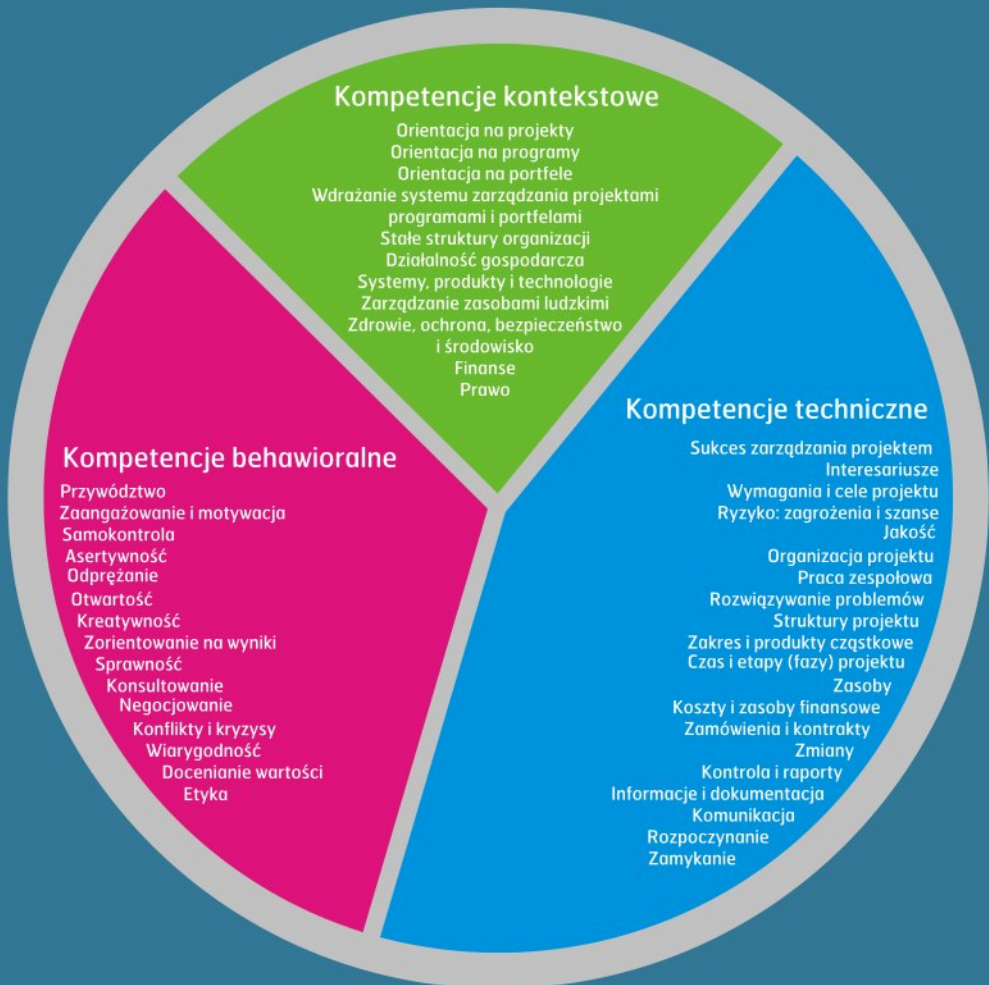
1. Przywództwo
2. Zaangażowanie i motywacja
3. Samokontrola
4. Asertywność
5. Odprężanie
6. Otwartość
7. Kreatywność
8. Zorientowanie na wyniki
9. Sprawność
10. Konsultowanie
11. Negocjowanie
12. Konflikty i kryzysy
13. Wiarygodność
14. Docenianie wartości
15. Etyka

### Kompetencje kontekstowe

Kompetencje kontekstowe: Opisują elementy kompetencji w zarządzaniu projektami, odnoszące się do kontekstu przedsięwzięcia. Obszar ten obejmuje kompetencje kierownika projektu w zarządzaniu relacjami z kierownictwem liniowym organizacji oraz zdolność do funkcjonowania w ramach organizacji nastawionej na realizację przedsięwzięć.

Wytyczne Kompetencji IPMA® zawierają 11 kontekstowych elementów kompetencji.

1. Orientacja na projekty
2. Orientacja na programy
3. Orientaę a nap ortfele
4. Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami
5. Stałe struktury organizacji
6. Działalność gospodarcza
7. Systemy, produkty i technologie
8. Zarządzanie zasobami ludzkimi
9. Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko
10. Finanse
11. Prawo



Oko kompetencji oznacza powiązanie wszystkich elementów zarządzania projektami widzianych z perspektywy kierownika projektu oceniającego określoną sytuację. Oko symbolizuje przejrzystość i dalekowzroczność.

# NCB

## Polskie Wytyczne Kompetencji IPMA<sup>®</sup>

### Wersja 3.0

SPMP  
Stowarzyszenie Project Management Polska

Komitet redakcyjny:  
Bogumił Dałkowski  
Leszek Staśto  
Marek Zalewski

*Tytuł:*

Polskie Wytyczne Kompetencji IPMA® wersja 3.0

*Niniejsza publikacja została wydana przez:*



Stowarzyszenie Project Management Polska  
siedziba: ul. Uphagena 27  
80-237 Gdańsk  
biuro: Al. Jerozolimskie 29/12  
00-508 Warszawa Polska  
[www.spmp.org.pl](http://www.spmp.org.pl)

*Tłumaczenie:*

Paweł Dąbrowski, PMP®

*Komitet redakcyjny:*

Bogumił Dałkowski – First Assessor IPMA® / SPMP-CERT

Leszek Staśto – PMP®, First Assessor IPMA® / SPMP-CERT

Marek Zalewski – Senior Project Manager IPMA®, Assessor IPMA® / SPMP-CERT

*Korekta językowa:*

Katarzyna Wiczorek

*Wydawca:*

Stowarzyszenie Project Management Polska

*ISBN:*

978-83-917581-1-3

*Wydanie:*

Polskie Wytyczne Kompetencji IPMA® wersja 3.0, 2009

*Poprzednie wydanie:*

Polskie Wytyczne Kompetencji IPMA®, wersja 1.2, 2002

*Projekt okładki:*

2Pi Group - Marta Soboń

*Skład tekstu:*

2Pi Group - Michał Żuk

*Druk:*

2Pi Group

*Projekt logotypu ICB®:*

Mark Scheidegger, Niederhasli – Szwajcaria

© Copyright by Stowarzyszenie Project Management Polska, 2009

Wszelkie prawa zastrzeżone (w tym również prawa do tłumaczenia na języki obce). Żadna część niniejszego dokumentu nie może być powielana w żadnej formie – za pomocą fotokopiowania, utrwalania na mikrofilmie lub za pomocą jakichkolwiek innych środków – ani przesyłana lub tłumaczona na języki maszynowe bez uzyskania pisemnej zgody. Żadnej części niniejszej publikacji nie można powielać w żadnej formie, za pomocą druku, fotokopiowania, mikrofilmów lub jakichkolwiek innych środków bez pisemnej zgody Stowarzyszenia Project Management Polska.

# Przedmowa

## Motywacja do przygotowania nowej wersji

Laozi stwierdził: Długą podróż rozpoczyna się od pierwszego kroku. Stowarzyszenie IPMA® rozpoczęło określanie i ocenianie kompetencji potrzebnych do uzyskania certyfikatu w dziedzinie zarządzania projektami w latach dziewięćdziesiątych XX wieku. Wersja 2.0 ICB® opierała się na wytycznych kompetencji czterech europejskich stowarzyszeń zarządzania projektami. Wykorzystywano ją przez dziesięć lat jako podstawę dalszego rozwoju, a następnie w celu walidacji narodowych systemów certyfikacji w około trzydziestu krajach. Dokument ten skupiał się przede wszystkim na opisie wiedzy i doświadczenia wymaganych w celu stawienia czoła technicznemu aspektowi zarządzania projektem. Dodatkowo omawiał on również niezbędne zachowania indywidualne kierownika projektu oraz ogólny kontekst, w którym stosuje się zarządzanie projektami.

Obecnie kierownicy projektu prowadzą swoje przedsięwzięcia, programy i portfele w warunkach szybko zmieniającego się kontekstu, mając do czynienia z wieloma interesariuszami oraz zewnętrznymi czynnikami wpływu. Zwiększa się złożoność coraz liczniejszych przedsięwzięć, a ich charakter staje się coraz bardziej zróżnicowany. Wymagania dotyczące kompetencji behawioralnych kierowników i członków zespołu stają się bardziej wyraziste i bardziej rygorystyczne. Jednocześnie stykamy się z coraz silniejszym poczuciem indywidualizmu. W tak zmiennym kontekście oczywistą staje się konieczność kompleksowego opisu kompetencji potrzebnych w zarządzaniu projektami, programami i portfelami.

Sytuacja ta doprowadziła do pojawienia się potrzeby stworzenia odpowiedniego standardu zachowań zawodowych. Rośnie znaczenie „zachowań indywidualnych”, jak je nazwano w wydaniu drugim ICB®. Zdolność do osiągnięcia sukcesu przez kierownika projektu w znacznej mierze zależy od kompetencji, jakie posiada on w tym zakresie. W tworzeniu i realizowaniu dobrych planów przedsięwzięcia oraz uzyskiwaniu odpowiednich wyników, kluczowym dodatkiem do kompetencji technicznych kierownika projektu stają się jego kompetencje behawioralne, takie jak motywacja i przywództwo. Wreszcie, kierownik projektu musi sobie skutecznie radzić z kontekstem organizacyjnym, gospodarczym i społecznym przedsięwzięcia.

W związku z tym International Project Management Association (IPMA®) wskazuje na kompetencje związane z zarządzaniem projektami w trzech obszarach: technicznym, behawioralnym i kontekstowym. Potrzebowaliśmy czterdziestu sześciu elementów, by opisać kompetencje kierownika projektu – specjalisty, który zawodowo zajmuje się planowaniem i kontrolowaniem przedsięwzięcia. Osoby, która działa w transparentny sposób dla dobra całego projektu, programu lub portfela, dążąc do spełnienia oczekiwań odbiorców, partnerów dostarczających

wyrobów i usług do projektu oraz innych interesariuszy. Kierownik projektu może w razie potrzeby angażować specjalistów, którzy respektują jego – niekiedy trudne – decyzje. Musi również motywować specjalistów, by korzystali ze swojej wiedzy i doświadczenia dla dobra projektu, programu lub portfela.

## **Podziękowania**

IPMA® pragnie podziękować komitetowi redakcyjnemu, który opracował wersję 2.0 wytycznych kompetencji. Była to pierwsza oficjalna wersja wytycznych opublikowana w lutym 1999 roku i uzupełniona o niewielkie modyfikacje w kwietniu 2001 roku. W skład komitetu redakcyjnego tej wersji weszli:

- Gilles Caupin,
- Hans Knoepfel,
- Peter Morris,
- Erhard Motzel,
- Olaf Pannenbäcker.

Członkami komitetu redakcyjnego odpowiedzialnego za wersję trzecią byli:

- Gilles Caupin,
- Hans Knoepfel,
- Gerrit Koch,
- Klaus Pannenbäcker,
- Francisco Pérez-Polo,
- Chris Seabury.

Właścicielem projektu zmian była Brigitte Schaden, wiceprezes IPMA® ds. certyfikacji.

Na szczególne podziękowania IPMA® zasługują Anthony Skidmore za swoją redakcję techniczną oraz Bart Verbrugge z wydawnictwa Van Haren Publishing, który pomógł nam, kierownikom projektu, przekształcić rękopis w książkę.

Najistotniejszy wkład w powstanie trzeciej wersji Wytycznych Kompetencji IPMA® pochodzi od stowarzyszeń członkowskich IPMA®, które udzielały nam wskazówek, wykazały się wytrwałym zaangażowaniem w projekt zmian wytycznych i przekazały wiele pomocnych sugestii oraz uzasadnień dla ich doskonalenia.

## **Przesłanie ze strony zespołu zajmującego się wprowadzaniem zmian**

Zarządzanie projektami jest fascynującą i stawiającą wysokie wymagania profesją. Niniejszy dokument ma pomóc kierownikom projektu w ich rozwoju zawodowym potrzebnym w podejmowanych przez nich działaniach.

Marzec 2006

W imieniu komitetu redakcyjnego wersji 3.0 Wytycznych Kompetencji IPMA®  
Gerrit Koch, kierownik projektu



## Streszczenie

International Project Management Association (IPMA®) zastępuje wersję 2.0b Wytycznych Kompetencji IPMA® (IPMA Competence Baseline – ICB®), wydaną w roku 2001, niniejszą wersją 3.0, w której wprowadzono istotne zmiany treści.

Wytyczne Kompetencji IPMA® przedstawiają oficjalne definicje kompetencji wymaganych przez IPMA® od osób kierujących przedsięwzięciami, w celu ich certyfikacji w ramach uniwersalnego czteropoziomowego systemu certyfikacji.

W projekt opracowywania wersji 3.0 Wytycznych Kompetencji IPMA® zaangażowało się aktywnie czterdzieści stowarzyszeń członkowskich IPMA®. Ich wkład pozwolił upewnić się, że tekst tej publikacji odzwierciedla ich wymagania oraz rozwiązania wykorzystywane w ramach oceny kompetencji w dziedzinie zarządzania projektami.

Wytyczne Kompetencji IPMA® stanowią wspólny dokument ramowy, wykorzystywany przez wszystkie stowarzyszenia członkowskie oraz jednostki certyfikujące IPMA® w celu zapewnienia stosowania konsekwentnych i ujednoliconych standardów. W związku z tym większa część zawartości ICB® skupia się na opisie elementów składowych kompetencji.

Wychodząc naprzeciw potrzebom osób zainteresowanych praktycznymi zastosowaniami Wytycznych Kompetencji IPMA®, opisujemy każdy poziom procesu certyfikacji wraz z taksonomią oraz arkuszem samooceny.

Profesję zarządzania projektami podzielono na 46 elementów kompetencyjnych sklasyfikowanych w ramach: kompetencji technicznych w zarządzaniu projektami (20 elementów), kompetencji behawioralnych zasobów ludzkich projektu (15 elementów) oraz kompetencji kontekstowych dotyczących projektów, programów i portfeli (11 elementów).

Oko kompetencji pokazuje powiązanie ze sobą wszystkich elementów zarządzania projektami widzianych z perspektywy kierownika projektu oceniającego określoną sytuację. Oko symbolizuje również przejrzystość i dalekowzroczność. Po przetworzeniu otrzymanych informacji, kompetentny i odpowiedzialny specjalista w dziedzinie zarządzania projektami jest w stanie podjąć odpowiednie działania.

Wytyczne Kompetencji IPMA® stanowią podstawę do certyfikacji przez jednostki certyfikujące stowarzyszeń członkowskich, które wykorzystują opisane tu elementy kompetencji w procesie oceny kandydatów. Różnice kulturowe występujące w danym kraju uwzględnia się w ramach narodowych wytycznych kompetencji poprzez dodanie do Wytycznych Kompetencji IPMA® określonych elementów kompetencji oraz treści. Walidacja narodowych wytycznych kompetencji przez IPMA® zapewnia ich zgodność z Wytycznymi Kompetencjami IPMA® oraz umożliwia globalne uznanie certyfikatów przyznawanych w ramach narodowych systemów certyfikacji.

Wytyczne Kompetencji IPMA® powinny być najbardziej przydatne dla osób uczestniczących w ocenie oraz przeprowadzających ocenę. Można jednak z nich również korzystać, przygotowując materiały szkoleniowe, przeprowadzając badania oraz traktując je jako ogólne źródło odniesienia dla osób szukających informacji na temat praktycznego zarządzania projektami.



## Przedmowa do wydania polskiego

Czy wiemy, jakie kompetencje są konieczne dla efektywnego zarządzania projektami w szybko zmieniającym się i złożonym świecie, w którym wypadło nam żyć i pracować?

W odpowiedzi na tak postawione pytanie specjaliści, naukowcy i praktycy zarządzania projektami zrzeszeni w narodowych stowarzyszeniach należących do IPMA® podjęli próbę stworzenia obiektywnego i możliwie uniwersalnego systemu oceny poziomu tych kompetencji. Efektem ich prac było wydanie IPMA Competence Baseline (ICB®) czyli Wytycznych Kompetencji IPMA®. Stowarzyszenie Project Management Polska, należące do rodziny IPMA®, w 2002 roku przekazało krajowemu środowisku ludzi związanych z zarządzaniem projektami polską wersję tych wytycznych, opartą na ICB® w wersji 2.0b.

W roku 2006 IPMA® wydało kolejną, trzecią wersję ICB®. Do chwili obecnej mogliśmy korzystać jedynie z oryginalnych angielskich wytycznych ICB® wersji 3.0. Teraz oddajemy w Państwa ręce polskie tłumaczenie tej wersji. Decyzją Biura Certyfikacji SPMP są to Polskie Wytyczne Kompetencji IPMA® wersja 3.0 (ang.: National Competence Baseline ver. 3.0, w skrócie: NCB 3).

W oparciu o wymienione i opisane kompetencje związane z zarządzaniem projektami możliwe zostało wprowadzenie w IPMA® globalnie akceptowanego czteropoziomowego systemu certyfikacji 4-L-C. W Polsce jedyną organizacją uprawnioną do oceny kompetencji na wszystkich poziomach zarządzania przedsięwzięciami jest Biuro Certyfikacji Stowarzyszenia Project Management Polska.

Zaletami wyróżniającymi czteropoziomowy system certyfikacji są : obiektywizm i kompleksowość oceny, w tym też ocena doświadczenia i profesjonalnych zachowań, dostosowanie do poziomu kompetencji, globalny charakter gwarantowany przez okresowe walidacje asesorów z IPMA® i system zapewnienia jakości ISO. Procesy są uzupełniane o cechy narodowe, a certyfikacje prowadzi się w języku polskim, ale też na życzenie np. w języku angielskim lub niemieckim.

W maju 2002 roku w Gdańsku odbyła się pierwsza w Polsce certyfikacja kierowników projektów.

Od tego czasu zaszło wiele zmian. Zmieniła się skala, złożoność i wymagania przedsięwzięć, zmianie uległo też otoczenie projektu, co obserwuje się zwłaszcza po wejściu Polski do Unii Europejskiej. Powoduje to wzrost zapotrzebowania na profesjonalne zarządzanie projektami i wysokokwalifikowanych kierowników projektów, w konsekwencji ilość osób, które chcą sprawdzić swoje kompetencje i uzyskiwać certyfikaty z zarządzania projektami stale rośnie. Do oceny tych osób nie wystarczają obecnie elementy kompetencji, które są opisane w Polskich Wytycznych z 2002 roku. Wytyczne w obecnym kształcie zostały znacznie zmienione i poszerzone, zwłaszcza o elementy behawioralne i kontekstowe.

Warto podkreślić, że Wytyczne Kompetencji IPMA® to nie jest ani książka kucharska z gotowymi przepisami dla sporządzenia posiłku (produktu), ani „Instrukcja obsługi projektu”. Wytyczne nie są podręcznikiem i czytający nie znajdzie w tej książce opisu procedur i metod,

które mógłby łatwo zastosować. Czytelnik znajdzie w niej natomiast szczegółowy opis obszarów wiedzy, doświadczenia, umiejętności oraz profesjonalnych zachowań, które są w tym zawodzie konieczne do skutecznego kierowania projektem, programem i portfelem projektów i niezbędne dla osiągnięcia sukcesu.

Książkę adresujemy zatem do osób zainteresowanych problematyką zarządzania projektami, programami i portfelem, ale też do organizacji, które w bezpośredni lub pośredni sposób są związane z tym zarządzaniem. Spodziewanymi jej odbiorcami są między innymi:

- osoby, które pragną podnieść i poddać obiektywnej ocenie swoje kwalifikacje zawodowe, a tym samym zwiększyć swoje szanse na uzyskanie atrakcyjnej pracy zgodnej ze swoimi kompetencjami;
- kadra zarządzająca organizacji związanych z projektami, programami i portfelami projektów, odpowiedzialna za jakość i rozwój pracowników, otrzymuje bowiem sprawdzony i szeroko stosowany wymierny system oceny, pomocny w naborze kadr i przy ustalaniu ścieżki rozwoju pracowników;
- firmy i jednostki szkoleniowe w organizacjach, które w oparciu o elementy kompetencji przedstawione w Wytycznych mogą przygotowywać odpowiednie szkolenia;
- organizacje rządowe, samorządowe i pozarządowe działające często w roli sponsora w projektach, które mogą przy pomocy Wytycznych i systemu certyfikacji weryfikować kompetencje własnych pracowników a także ekspertów i doradców, z których pomocy korzystają przy formułowaniu wymagań projektowych i specyfikacji istotnych warunków zamówienia.

Książka została przetłumaczona i zredagowana przez doświadczonego tłumacza, który od dawna jest ściśle związany ze środowiskiem project management w Polsce, oraz trzech asesorów IPMA® z wieloletnim doświadczeniem projektowym z różnych branż. Podczas dyskusji redakcyjnych i pracy nad tekstem starano się zadbać o jasny przekaz merytoryczny i zachowanie wierności intencji oryginału.

### **Podziękowania:**

Stowarzyszenie Project Management Polska pragnie podziękować tłumaczowi Pawłowi Dąbrowskiemu oraz Komitetowi Redakcyjnemu NCB3: Bogumiłowi T. Dańkowskiemu, Leszkowi Staśto i Markowi Zalewskiemu.

Podziękowania składamy też Ewie Prochowskiej, zastępcy dyrektora Biura Certyfikacji SPMP oraz osobom odpowiedzialnym za korektę, redakcję techniczną i przygotowanie do druku, którymi byli Katarzyna Wieczorek oraz Maciej Dziubich.

Leszek Staśto  
Stowarzyszenie Project Management Polska  
Wiceprezes ds. Certyfikacji Standardów, Edukacji i Szkoleń



# Spis treści

<b>Rozdział 1: Wprowadzenie.....</b>	<b>1</b>
1.1 Projekty (przedsięwzięcia).....	2
1.2 Profesjonalne zarządzanie projektami.....	3
1.3 Podstawowe pojęcia.....	3
1.4 Korzyści wynikające z certyfikacji.....	4
1.5 Podstawowe zasady Wytycznych Kompetencji IPMA® (ICB®).....	4
1.6 Uniwersalny, czteropoziomowy system certyfikacji IPMA®.....	5
1.7 Wymagania.....	6
1.8 Wykształcenie i szkolenia.....	7
1.9 Ocena.....	8
1.10 Globalna współpraca.....	8
1.11 Literatura fachowa w dziedzinie zarządzania projektami.....	9
<b>Rozdział 2: Główne pojęcia.....</b>	<b>11</b>
2.1 Kompetencja.....	11
2.2 Element kompetencji.....	12
2.3 Wytyczne kompetencji.....	13
2.4 Poziom kompetencji.....	13
2.5 Kryteria taksonomii.....	14
2.6 Ocena kompetencji.....	14
2.7 Projekt (przedsięwzięcie), program lub portfel.....	15
2.8 Biuro zarządzania projektami.....	18
2.9 Biuro projektu.....	18
2.10 Sukces projektu.....	18
<b>Rozdział 3: Certyfikacja.....</b>	<b>19</b>
3.1 Uniwersalny system certyfikacji IPMA®.....	19
3.2 Proces certyfikacji.....	22
3.3 Ogólny schemat certyfikacji.....	30
3.4 Organizacja certyfikacji.....	37
<b>Rozdział 4: Opis elementów.....</b>	<b>39</b>
4.1 Elementy kompetencji technicznych.....	40
1.01 Sukces zarządzania projektem.....	42
1.02 Interesariusze.....	44
1.03 Wymagania i cele projektu.....	46
1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse.....	48
1.05 Jakość.....	52
1.06 Organizacja projektu.....	54

1.07	Praca zespołowa.....	<b>56</b>
1.08	Rozwiązywanie problemów.....	<b>58</b>
1.09	Struktury projektu.....	<b>60</b>
1.10	Zakres i produkty cząstkowe.....	<b>64</b>
1.11	Czas i etapy (fazy) projektu.....	<b>66</b>
1.12	Zasoby.....	<b>68</b>
1.13	Koszty i zasoby finansowe.....	<b>70</b>
1.14	Zamówienia i kontrakty.....	<b>74</b>
1.15	Zmiany.....	<b>76</b>
1.16	Kontrola i raporty.....	<b>78</b>
1.17	Informacje i dokumentacja.....	<b>80</b>
1.18	Komunikacja.....	<b>82</b>
1.19	Rozpoczynanie.....	<b>84</b>
1.20	Zamykanie.....	<b>86</b>
4.2	Elementy kompetencji behawioralnych.....	<b>89</b>
2.01	Przywództwo.....	<b>92</b>
2.02	Zaangażowanie i motywacja.....	<b>96</b>
2.03	Samokontrola.....	<b>98</b>
2.04	Asertywność.....	<b>100</b>
2.05	Odpężanie .....	<b>102</b>
2.06	Otwartość.....	<b>104</b>
2.07	Kreatywność.....	<b>106</b>
2.08	Zorientowanie na wyniki.....	<b>110</b>
2.09	Sprawność.....	<b>114</b>
2.10	Konsultowanie.....	<b>116</b>
2.11	Negocjowanie.....	<b>118</b>
2.12	Konflikty i kryzysy.....	<b>120</b>
2.13	Wiarygodność.....	<b>124</b>
2.14	Docenianie wartości.....	<b>126</b>
2.15	Etyka.....	<b>128</b>
4.3	Elementy kompetencji kontekstowych.....	<b>131</b>
3.01	Orientacja na projekty.....	<b>134</b>
3.02	Orientacja na programy.....	<b>136</b>
3.03	Orientacja na portfele.....	<b>138</b>
3.04	Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami.....	<b>142</b>
3.05	Stałe struktury organizacji.....	<b>144</b>
3.06	Działalność gospodarcza.....	<b>146</b>
3.07	Systemy, produkty i technologie.....	<b>150</b>
3.08	Zarządzanie zasobami ludzkimi.....	<b>154</b>
3.09	Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko.....	<b>156</b>
3.10	Finanse.....	<b>160</b>
3.11	Prawo.....	<b>164</b>

<b>Rozdział 5: Źródła.....</b>	<b>167</b>
5.1 Podstawowe standardy międzynarodowe.....	<b>167</b>
5.2 Stan narodowych wytycznych kompetencji na grudzień 2008 wraz z informacjami o wydanych publikacjach.....	<b>167</b>
<b>Rozdział 6: Porównanie wersji 2.0b oraz 3.0 Wytycznych Kompetencji IPMA® .....</b>	<b>173</b>
6.1 Wzajemne powiązania między elementami kompetencji w wersji 2.0b a elementami w wersji 3.0.....	<b>174</b>
<b>Dodatek 1. Skorowidz pojęć używanych w opisach elementów kompetencji.....</b>	<b>181</b>
<b>Dodatek 2. Omówienie głównych zależności.....</b>	<b>203</b>
<b>Dodatek 3. Arkusz samooceny.....</b>	<b>208</b>
<b>Dodatek 4. Taksonomia Wytycznych Kompetencji IPMA® wersja 3.....</b>	<b>210</b>





## Rozdział 1

# Wprowadzenie

Dla zachowania większej przejrzystości tekstu, mówiąc o osobie kierownika projektu, będziemy zawsze posługiwali się rodzajem męskim (on, jemu, jego itp.), jest jednak oczywistym, że wszystkie te informacje w jednakowym stopniu dotyczą również rodzaju żeńskiego (ona, jej, ją itp.).

Wytyczne Kompetencji IPMA® (IPMA Competence Baseline – ICB®)\* nie są ani podręcznikiem, ani zbiorem gotowych rozwiązań. Zawierają one opis technicznych, behawioralnych i kontekstowych elementów zarządzania projektami. W swoich zamierzeniach Wytyczne Kompetencji IPMA® nie mają na celu zapobiegać niezależnemu sposobowi myślenia danej osoby czy formułowaniu przez nią własnych opinii. Podawane tu przykłady mają pomagać, a nie ograniczać.

Ten rozdział zawiera omówienie wyjaśniające powody, dla których stworzono system certyfikacji oceniający kompetencje w zarządzaniu projektami, i opisuje podstawowe pojęcia, wymagania i założenia systemu certyfikacji International Project Management Association (IPMA®).

Ponieważ stowarzyszenie IPMA® rozpoczęło od stworzenia i wdrożenia swego uniwersalnego systemu certyfikacji, jego podstawowym celem była certyfikacja osób zajmujących się zarządzaniem projektami, za pomocą akceptowanej na całym świecie czteropoziomowej certyfikacji (4-L-C – four-level-certification), którą można również wykorzystywać w systemach rozwoju kariery zasobów ludzkich zajmujących się zarządzaniem projektami. System ten jest adresowany do następujących grup:

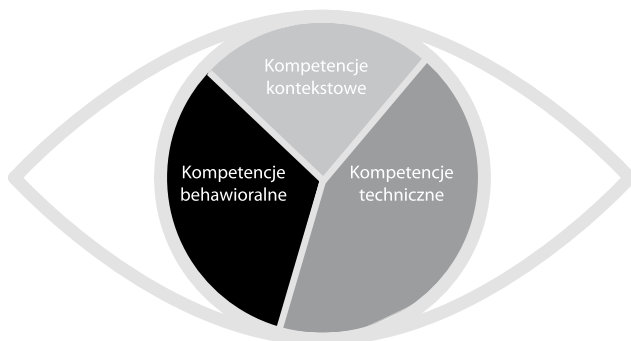
- Osób zajmujących się zarządzaniem projektami      zainteresowanych powszechnie akceptowanym systemem certyfikacji;
- Kierownictw organizacji      zainteresowanych świadczeniem i otrzymywaniem dobrych usług związanych z zarządzaniem projektami oraz rozwojem zasobów ludzkich;
- Asesorów procesu certyfikacji      zainteresowanych treścią i procesem certyfikacji;
- Uniwersytetów, szkół i trenerów      zainteresowanych zapewnianiem solidnych podstaw akceptowanych kwalifikacji.

Wytyczne Kompetencji IPMA® powinny być najbardziej użyteczne dla osób i asesorów uczestniczących w procesie oceny. Można je jednak również wykorzystywać jako przewodnik w przygotowaniu materiałów szkoleniowych, w proponowanych badaniach oraz jako ogólny dokument źródłowy dla osób poszukujących informacji na temat praktycznego zarządzania projektami.

---

\* Odniesienia w tekście do skrótów ICB\* dotyczą również Narodowych Wytycznych Kompetencji IPMA® (NCB) (przyp. red.)

Oko kompetencji obrazuje powiązanie wszystkich elementów zarządzania projektami widzianych z perspektywy kierownika projektu oceniającego określoną sytuację. Oko symbolizuje przejrzystość i dalekowzroczność. Patrz diagram 1.1.



**Diagram 1.1.** Oko kompetencji

## 1.1 Projekty (przedsięwzięcia)

Liczba realizowanych na całym świecie projektów (przedsięwzięć)\*, programów i portfeli wzrasta w tempie wykładniczym. W ciągu ostatnich trzydziestu lat zarządzanie projektami stało się dyscypliną, którą cechuje dynamiczny rozwój i rosnąca obecność.

Stale wzrasta liczba przedsięwzięć, którymi kieruje się w profesjonalny sposób. W przeszłości prym wiodły projekty konstrukcyjno-budowlane i militarne. Obecnie są one również istotne, ale stanowią już mniejszość. Mamy teraz do czynienia na przykład z przedsięwzięciami związanymi z technologiami informatycznymi i komunikacyjnymi, rozwojem organizacyjnym, tworzeniem produktów, zmianami marketingowymi, rozwojem produkcji, badaniami, organizacją wydarzeń i imprez, działalnością polityczną, pracami legislacyjnymi, edukacją i zagadnieniami społecznymi realizowanymi w różnych sektorach gospodarki.

Rzadko już zadaje się dziś pytanie o to, czy zarządzanie projektami jest w ogóle potrzebne. Teraz interesuje nas:

- Jakie są produkty cząstkowe, metody i narzędzia profesjonalnego zarządzania projektami?
- Co składa się na jakość w zarządzaniu projektami?
- Jak kompetentne powinny być zasoby ludzkie w danym przedsięwzięciu, na danym etapie i w danym obszarze obowiązków?
- Jak dobrze zarządzany jest dany projekt?

\* Z uwagi na obserwowane w literaturze fachowej na temat zarządzania projektami, polskojęzycznych wersjach norm i standardów oraz słownikach językowych synonimiczne użycie pojęć „projekt” oraz „przedsięwzięcie”, podobne podejście zastosowano w niniejszej publikacji (przyp. tłum.)

## 1.2 Profesjonalne zarządzanie projektami

Miarą profesjonalizmu zarządzania projektami jako dyscypliny jest konieczność stworzenia rygorystycznych standardów i zasad określających pracę osób zarządzających projektem. Wymagania te formułuje się poprzez zbieranie, przetwarzanie i ujednolicanie przyjętych i stosowanych kompetencji w zarządzaniu projektami.

Jakość przedsięwzięcia definiuje się jako spełnienie uzgodnionych dla niego wymagań. Jakość zarządzania projektami definiuje się zaś jako spełnienie wymagań uzgodnionych dla działań związanych z zarządzaniem projektem. Za optymalną dla organizacji projektu można uznać sytuację, w której wszystkie osoby, zespoły projektu i dostawcy zasobów zaangażowani w zarządzanie projektem są wystarczająco kompetentni, by wykonywać swoją pracę i ponosić za nią indywidualną odpowiedzialność.

Wytyczne Kompetencji IPMA® zawierają podstawowe pojęcia, zadania, najlepsze praktyki, umiejętności, funkcje, procesy zarządzania, metody, techniki i narzędzia stosowane w dobrej teorii i praktyce zarządzania projektami, a także – w stosownych kontekstach – specjalistyczną wiedzę i doświadczenie związane z innowacyjnymi i zaawansowanymi rozwiązaniami wykorzystywanymi w bardziej specyficznych sytuacjach.

## 1.3 Podstawowe pojęcia

Podstawowe pojęcia z punktu widzenia certyfikacji w dziedzinie zarządzania projektami opierają się na standardzie ISO/IEC 17024 „Ogólne wymagania dotyczące jednostek certyfikujących osoby” i mają następujące definicje:

- Kompetencja (competence) to wykazana zdolność do stosowania wiedzy i/lub umiejętności oraz, jeśli to istotne, wykazanych cech osobowych.
- Program certyfikacji (certification scheme) zawiera określone wymagania certyfikacyjne odnoszące się do wyspecyfikowanych kategorii osób, w stosunku do których stosuje się te same normy i zasady oraz te same procedury.
- Proces certyfikacji (certification process) obejmuje wszystkie działania, za pomocą których jednostka certyfikująca ustala, że dana osoba spełnia wyspecyfikowane wymagania dotyczące kompetencji.
- Ocena (assessment) to mechanizm określający kompetencję kandydata za pomocą jednego lub więcej sposobów – pisemnie, ustnie, praktycznie i poprzez obserwację.
- Kwalifikacja (qualification) wykazuje cechy osobowe, wykształcenie, szkolenia i/lub doświadczenie zawodowe osoby.

Ocena nie polega na dokonaniu pomiaru lub przewidywaniu stanu przyszłego. Polega na zbadaniu przeszłej i obecnej wiedzy i doświadczenia kandydata na podstawie przedstawionych przez niego dowodów oraz weryfikacji przez asesora. Ocena ta stanowi przesłankę do stwierdzenia, że przyszłe projekty będą prowadzone przez tę osobę skutecznie i z sukcesem. Ponadto, jest to dobra podstawa do planowania rozwoju zawodowego.

## 1.4 Korzyści wynikające z certyfikacji

Przystąpienie do programów certyfikacji stanowi mechanizm motywujący kierowników projektu, programu i portfela oraz członków zespołu projektu do:

- poszerzenia i pogłębienia wiedzy i doświadczenia,
- kontynuacji edukacji i szkolenia,
- poprawienia jakości zarządzania projektami,
- skutecznego osiągnięcia celów przedsięwzięcia.

Korzyści wynikające z programów certyfikacji obejmują:

- w wypadku zasobów ludzkich projektu: uzyskanie rozpoznawalnego w skali międzynarodowej certyfikatu potwierdzającego ich kompetencje w zarządzaniu projektami;
- w wypadku dostawców usług w dziedzinie zarządzania projektami: wykazanie kompetencji zawodowych ich pracowników;
- w wypadku odbiorców: zwiększenie pewności, że otrzymują ze strony kierownika projektu usługi opierające się na najbardziej aktualnym stanie wiedzy.

## 1.5 Podstawowe zasady Wytycznych Kompetencji IPMA®

IPMA® opracowało ICB® na podstawie narodowych wytycznych kompetencji, a następnie poprawiło je w ramach procesu ciągłego doskonalenia. Kluczową korzyścią dla odbiorców jest fakt, że podstawy kompetencji kandydatów nie opierają się na specyfice określonych firm, organizacji, dyscyplin, sektorów gospodarki lub krajów.

Kulturę firm, organizacji, dyscyplin, sektorów gospodarki i krajów bierze się pod uwagę w wywiadach i raportach z oceny, a także poprzez wybór jednego z asesorów z określonej branży (drugi asesor pochodzi z innej branży). Kulturowe aspekty danego kraju można uwzględnić w narodowych wytycznych kompetencji (National Competence Baseline – NCB).

Oficjalnym językiem ICB® jest język angielski. Stowarzyszenie członkowskie (Member Association – MA) może zdecydować się na bezpośrednie użycie ICB® w swojej certyfikacji, ale również na opracowanie narodowych wytycznych certyfikacji opierających się na Wytycznych Kompetencji IPMA®.

Walidacja narodowych wytycznych kompetencji danego stowarzyszenia członkowskiego jest formalnym obowiązkiem IPMA® na etapie wdrożenia.

Wytyczne Kompetencji IPMA® skupiają się na opisie kompetencji, ale obejmują także zwięzły opis uniwersalnego systemu certyfikacji IPMA® zamieszczony w rozdziale trzecim. W ten sposób czytelnik uzyskuje informacje o sposobie zastosowania ICB® w procesie certyfikacji. Przepisy i wytyczne IPMA® oraz przepisy i wytyczne jednostek certyfikujących będą opracowywane po publikacji Wytycznych Kompetencji IPMA® (tej edycji), które jednocześnie będą podlegać dalszemu rozwojowi. W odniesieniu do danego procesu certyfikacji stosuje się przepisy i wytyczne IPMA® oraz jednostek certyfikujących stowarzyszeń członkowskich obowiązujące w czasie jego trwania.

Oko kompetencji jest właściwym symbolem Wytycznych Kompetencji IPMA<sup>®</sup>, ponieważ odwołuje się do istoty ludzkiej, która jest najważniejszym elementem każdej oceny kompetencji w zarządzaniu projektami.

Wytyczne Kompetencji IPMA<sup>®</sup> określają czterdzieści sześć elementów kompetencji, uzupełnionych przez kluczowe relacje między nimi i omawianych w trzech obszarach grupujących kompetencje: techniczne, behawioralne i kontekstowe.

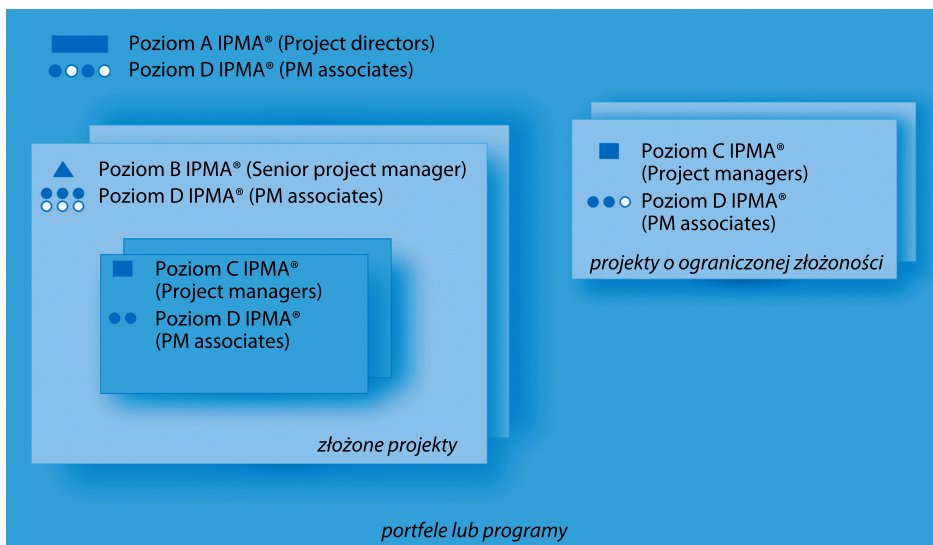
Każdy element kompetencji obejmuje nazwę, opis zawartości, listę możliwych etapów w procesie oraz wymagania dotyczące doświadczenia dla danego poziomu certyfikacji. Na koniec opisu każdego elementu podane są – w celu zapewnienia kompleksowości lektury – kluczowe terminy i kluczowe relacje z innymi elementami.

Wytyczne Kompetencji IPMA<sup>®</sup> nie zalecają ani nie zawierają żadnych konkretnych metodyk, metod i narzędzi. Zamiast tego opisują obszary tematyczne, metody ustalania zadań oraz opisy wybranych przykładów metod, jeśli cechują się one dobrymi walorami ilustracyjnymi. Metody i narzędzia mogą być określane przez organizacje, a wyboru właściwych metod i narzędzi w konkretnych sytuacjach projektowych powinien dokonywać kierownik projektu.

## 1.6 Uniwersalny, czteropoziomowy system certyfikacji IPMA<sup>®</sup>

Certyfikaty przyznawane starającym się o nie osobom opierają się na ocenie ich kompetencji w ramach typowych działań związanych z zarządzaniem projektami, występujących w ich codziennej pracy. System certyfikacji IPMA<sup>®</sup> określa cztery kategorie osób, względem których stosuje się te same standardy:

- **Certified Projects Director – IPMA Level A<sup>®</sup>** (Certyfikowany Dyrektor Projektów). Oznacza, że dana osoba jest w stanie zarządzać ważnym portfelem lub programem, wraz z towarzyszącymi im zasobami, metodykami i narzędziami. Właśnie to jest przedmiotem certyfikacji, nie zaś zarządzanie pojedynczym projektem. Podjęcie się takich obowiązków wymaga zaawansowanego poziomu wiedzy i doświadczenia.
- **Certified Senior Project Manager – IPMA Level B<sup>®</sup>** (Certyfikowany Starszy Kierownik Projektu). Oznacza, że dana osoba jest w stanie zarządzać złożonym projektem, przy czym kryteria złożoności określono w rozdziale trzecim. Charakterystyczne jest w tym wypadku występowanie podprojektów, co oznacza, że kierownik projektu nie zajmuje się bezpośrednio prowadzeniem przedsięwzięcia, ale kieruje nim poprzez kierowników podprojektu.
- **Certified Project Manager – IPMA Level C<sup>®</sup>** (Certyfikowany Kierownik Projektu). Oznacza, że dana osoba jest w stanie prowadzić przedsięwzięcie o ograniczonej złożoności, co potwierdza, że wykazała się odpowiednim poziomem doświadczenia oraz zdolnością do zastosowania wiedzy z dziedziny zarządzania projektami.
- **Certified Project Management Associate – IPMA Level D<sup>®</sup>** (Certyfikowany Asystent ds. Zarządzania Projektami). Oznacza, że dana osoba jest w stanie stosować wiedzę z dziedziny zarządzania projektami w przedsięwzięciu o dowolnej złożoności, brak jej jednak doświadczenia koniecznego do samodzielnego prowadzenia przedsięwzięcia o ograniczonej złożoności.



- ( ■ ) Poziom A IPMA® (Project director)
- ( ▲ ) Poziom B IPMA® (Senior project manager)
- ( ■ ) Poziom C IPMA® (Project manager)
- ( ● ) Poziom D IPMA® (Project management specialist)
- ( ○ ) Poziom D IPMA® (Wysoce wykwalifikowany, doświadczony i uznany ekspert w określonej dziedzinie specjalistycznej)

**Diagram 1.2.** Uniwersalny, czteropoziomowy system certyfikacji IPMA®

Podstawowym obiektem zainteresowania systemu certyfikacji jest zarządzanie projektem, a nie sam projekt. Podstawą dla definicji poziomów nie jest li tylko stworzenie hierachicznej struktury. Osoba posiadająca certyfikat na poziomie D (●) może – oprócz posiadania solidnej wiedzy ogólnej w dziedzinie zarządzania projektami – być wysoce wykwalifikowanym, doświadczonym i uznanym ekspertem (○) w określonej dziedzinie specjalistycznej. Może na przykład posiadać dodatkowe kwalifikacje związane z zarządzaniem kosztami. Na każdym poziomie zarządzanie projektami obejmuje przeprowadzanie określonych zadań i podejmowanie decyzji w kontekście lokalnym, regionalnym, narodowym i międzynarodowym.

Poziomy certyfikacji tworzą odpowiednią strukturę dla kształtowania ścieżek kariery oraz organizacyjnych modeli dojrzałości, a także dla programów rozwoju zawodowego pojedynczych osób, firm i innych organizacji.

## 1.7 Wymagania

W odniesieniu do każdej funkcji i obszaru obowiązków, kluczową kwestią dla samooceny oraz oceny innych osób są ich kompetencje oraz zadania, w kontekście których dokonuje się oceny. Podstawą do odpowiedzi na takie pytanie są:

- opis zadań związanych z zarządzaniem projektem (opisy elementów kompetencji),
- opis wymaganego stopnia kompetencji dla danego poziomu IPMA® (taksonomia, dodatek czwarty),
- opis sposobu oceny wartości poziomu kompetencji w skali od 0 do 10 (rozdział trzeci).



ICB® obejmują trzy obszary zawierające powiązane ze sobą elementy kompetencji:

- 20 **technicznych** elementów kompetencji dotyczących materii zarządzania projektami, którą zajmują się osoby zawodowo kierujące przedsięwzięciami;
- 15 **behawioralnych** elementów kompetencji dotyczących relacji międzyludzkich pomiędzy różnymi osobami i grupami zarządzanymi w projektach, programach i portfelach;
- 11 **kontekstowych** elementów kompetencji dotyczących powiązań zespołu projektu w kontekście przedsięwzięcia oraz stałych struktur organizacyjnych.

Dla każdego elementu kompetencji ocenia się wiedzę i doświadczenie, korzystając przy tym ze skali od 0 (brak kompetencji) do 10 włącznie (absolutnie najwyższe kompetencje). Wartości pośrednie zdefiniowano w rozdziale trzecim.

Posiadanie wiedzy nie ogranicza się tylko do poprawnego odtwarzania faktów, ale obejmuje również rozumienie określonych zależności, świadomość, w jaki sposób stosować zarządzanie projektami w praktycznych sytuacjach oraz interpretację metod. Na ogół dana osoba potwierdza wymagany poziom wiedzy odpowiadając na pytania zadawane w procesie certyfikacji.

Kierownik projektu nie zyskuje wiele doświadczenia, powtarzając przez wiele lat przedsięwzięcia tego samego typu. Powinien stosować posiadaną wiedzę w rzeczywistych i zróżnicowanych sytuacjach (na przykład w projektach o różnej wielkości i różnego typu, a także w różnych organizacjach, oddziałach organizacji lub kulturach organizacyjnych).

## 1.8 Wykształcenie i szkolenia

Trzeba dokonać pełnego rozgraniczenia pomiędzy certyfikacją, wykształceniem i szkoleniami. Zadanie asesora ogranicza się do oceny aktualnie posiadanych kompetencji kandydata. Naturalnie kandydaci chcący pomyślnie zakończyć proces certyfikacji potrzebują wykształcenia i szkoleń w dziedzinie zarządzania projektami. Niemniej wymagania związane z certyfikacją nie określają żadnego konkretnego rodzaju wykształcenia lub szkoleń.

Wprawdzie nie można tu mówić o bezpośrednich zależnościach, ale instytucje edukacyjne i szkoleniowe prawdopodobnie starają się zwiększać szanse swoich uczniów, studentów lub uczestników szkoleń na uzyskanie określonego certyfikatu, na przykład:

- Programy w dziedzinie zarządzania projektami zaawansowanych szkół zawodowych lub kursy szkoleniowe dążą do dobrego przygotowania swych uczestników do poziomu D certyfikacji IPMA®.
- Programy studiów magisterskich lub studiów podyplomowych w dziedzinie zarządzania projektami są układane tak, by ich uczestnicy zostali dobrze przygotowani do osiągnięcia poziomu C (lub B) certyfikacji IPMA®.

W odniesieniu do drugiego przykładu warto zauważyć, że wykształcenie i szkolenia nie są w stanie zastąpić posiadania przez daną osobę odpowiedniego doświadczenia potrzebnego do uzyskania poziomów od C do A certyfikacji IPMA®.



## 1.9 Ocena

Ocenę przeprowadza przynajmniej dwóch asesorów będących doświadczonymi ekspertami certyfikowanymi w dziedzinie zarządzania projektami. Jeden z asesorów pochodzi z sektora gospodarki, którego dotyczy raport przygotowany przez kandydata, natomiast drugi asesor wywodzi się z innego sektora. Asesor powinien posiadać przynajmniej równie wysoki poziom certyfikacji, o jaki ubiega się kandydat. Oprócz faktów przedstawionych na piśmie, kandydaci prezentują się asesorom osobiście w trakcie wywiadu, będącego najważniejszą częścią oceny.

Ocenę powinno się zaplanować i zorganizować w sposób zapewniający obiektywną i metodyczną weryfikację wszystkich wymagań zawartych w programie oraz powstanie wystarczająco udokumentowanego dowodu potwierdzającego kompetencje kandydata (ISO/IEC 17024, artykuł 6.2.3).

Komponenty oceny obejmują:

- **Wymagania wejściowe:** Opierające się głównie na określonej liczbie lat odpowiedniego doświadczenia (dla właściwego poziomu certyfikacji IPMA®; można to powiązać z poziomem wykształcenia uzyskanego przez kandydata). Ten komponent realizuje się poprzez samoocenę.
- **Egzamin pisemny:** Różne typy pytań (test wyboru, bezpośrednie pytania tekstowe, pytania otwarte o charakterze eseju, zadania opierające się na studiach przypadków) odnoszące się do ICB®, na które kandydat musi odpowiedzieć w ograniczonym czasie.
- **Raport:** Zawierający tematy opisujące zarządzanie rzeczywistym projektem, programem lub portfelem (w zależności od poziomu certyfikacji IPMA®), odnoszący się do ICB® i obejmujący odpowiednią liczbę stron.
- **Warsztat (fakultatywnie):** Rozwiązywanie problemów w ramach niewielkiego zespołu w przykładowym projekcie, obserwowane przez jednego lub kilku asesorów, ukazujące działania kandydatów w różnych rolach, zwłaszcza w roli kierownika projektu (lub podprojektu).
- **Wywiad:** Odpowiedzi na konkretne, reprezentatywne pytania przygotowane na podstawie raportu kandydata (mogą być poszerzone o samoocenę, pytania z egzaminu pisemnego, wyniki warsztatu, pytania dodawane przez oceniających) i odnoszące się do ICB®.

Asesorzy nie zajmują się szkoleniem ani udzielaniem instrukcji kandydatom. Ich zadanie polega na ocenie egzaminów pisemnych, prowadzeniu warsztatów, zadawaniu pytań kandydatom, ocenie ich raportów, odpowiedzi, działań i prezentacji, proponowaniu końcowej oceny (pozytywnej lub negatywnej) i przedstawieniu głównych powodów decyzji negatywnej. Ostateczną decyzję podejmuje jednostka certyfikująca.

## 1.10 Globalna współpraca

Od wielu lat programy kwalifikacji i kompetencji stanowią główny temat dyskusji prowadzonych przez stowarzyszenia zajmujące się zarządzaniem projektami na całym świecie.

Stowarzyszenie IPMA® istnieje od 1965 roku. Jego wizja polega na inspirowaniu i promowaniu profesjonalizmu w zarządzaniu projektami. Ten podstawowy obszar działań nie byłby

możliwy bez stowarzyszeń członkowskich IPMA®, których na całym świecie istnieje około czterdziestu. Rodzina IPMA® współpracuje w tworzeniu i ugruntowywaniu uniwersalnego standardu kompetencji w zarządzaniu projektami. Większość stowarzyszeń członkowskich podpisała umowy z IPMA® dotyczące walidacji ich programów kwalifikacji i kompetencji oraz prowadzi wielopoziomowy program certyfikacji w zarządzaniu projektami.

IPMA® wymienia poglądy oraz doświadczenie zawodowe z innymi stowarzyszeniami zarządzania projektami – na przykład w Stanach Zjednoczonych, Australii i Japonii – budującymi wiedzę, kompetencje i modele dojrzałości w dziedzinie zarządzania projektami mające w swych zamierzeniach uzyskiwać globalny zasięg.

### **1.11 Literatura fachowa w dziedzinie zarządzania projektami**

IPMA® umieszcza na swojej stronie internetowej ([www.ipma.ch](http://www.ipma.ch)) zestawienia fachowych publikacji źródłowych przydatnych do certyfikacji. Każda z jednostek certyfikujących ogłasza listę literatury fachowej użyteczną w celu pozyskiwania i aktualizowania wiedzy w dziedzinie zarządzania projektami.

IPMA® współpracuje z International Journal of Project Management.

Kilka stowarzyszeń członkowskich publikuje regionalne i narodowe czasopisma i magazyny na temat zarządzania projektami.



## Rozdział 2

# Główne pojęcia

Celem tego rozdziału jest przedstawienie opisu ograniczonej liczby głównych pojęć potrzebnych w celu zrozumienia Wytycznych Kompetencji IPMA®. Każdy element kompetencji opisany w rozdziale czwartym zawiera wyłącznie charakterystykę samego elementu.

### 2.1 Kompetencja

Termin kompetencja wywodzi się od łacińskiego słowa *competentia* określającego osobę „upoważnioną do wydawania osądów”, a także „mającą prawo do zabierania głosu”, jak zatem widać, w tym względzie świat niewiele się zmienił. Szukamy kompetentnych kierowników projektu po to, by organizować działania w ramach przedsięwzięcia. Opisy kompetencji oraz zarządzanie kompetencjami w coraz większym stopniu zmienia sposób podejścia do zarządzania zasobami ludzkimi w wielu organizacjach.

Kompetencja to zasób wiedzy, postaw osobistych, umiejętności oraz odpowiedniego doświadczenia potrzebnych do skutecznego spełniania danej funkcji. Starając się pomóc kandydatom w dokonaniu pomiaru kompetencji i ich rozwoju oraz wesprzeć asesorów w ocenie kompetencji kandydatów, dzieli się je na obszary. Obszary te to przede wszystkim wymiary, które łącznie opisują daną funkcję oraz są w większym lub mniejszym stopniu niezależne od siebie. Każdy obszar składa się z elementów kompetencji obejmujących najistotniejsze aspekty kompetencji w danym obszarze.

W trzeciej wersji ICB® postanowiono opisać kompetentne zarządzanie projektami za pomocą trzech różnych obszarów:

- **Obszar kompetencji technicznych** opisujący podstawowe elementy kompetencji w zarządzaniu projektami. Obszar ten obejmuje sedno zarządzania projektami, a jego elementy określa się niekiedy mianem twardych. Wytyczne Kompetencji IPMA® zawierają 20 technicznych elementów kompetencji.
- **Obszar kompetencji behawioralnych** opisujący osobowościowe elementy kompetencji w zarządzaniu projektami. Obszar ten obejmuje postawy i umiejętności kierownika projektu. Wytyczne Kompetencji IPMA® zawierają 15 behawioralnych elementów kompetencji.
- **Obszar kompetencji kontekstowych** opisujący elementy kompetencji w zarządzaniu projektami odnoszące się do kontekstu przedsięwzięcia. Obszar ten obejmuje kompetencje kierownika projektu w zarządzaniu relacjami z kierownictwem liniowym organizacji oraz zdolność do funkcjonowania w ramach organizacji nastawionej na realizację przedsięwzięć. Wytyczne Kompetencji IPMA® zawierają 11 kontekstowych elementów kompetencji.

Te trzy obszary przedstawia się obrazowo jako oko kompetencji (patrz diagram 1.1).

## 2.2 Element kompetencji

Każdy element kompetencji w każdym obszarze opisany jest w kategoriach wymaganej wiedzy i doświadczenia. Po przedstawieniu ogólnego opisu określającego znaczenie i istotność danego elementu kompetencji, dzieli się go na *Możliwe działania*, by pomóc kandydatowi oraz asesorowi zrozumieć, w jaki sposób dany element kompetencji można zastosować w przedsięwzięciu, oraz *Tematy objęte elementem*, by pomóc w dalszej lekturze na temat danego elementu oraz wyszukiwaniu informacji o nim w Internecie. Wiedzę oraz doświadczenie wymagane na każdym poziomie IPMA® opisuje się w części zatytułowanej „*Kluczowe kompetencje*”. Wreszcie, w części „*Główne elementy powiązane*” wymienione są inne elementy kompetencji powiązane z danym elementem. Część poświęconą kompetencjom behawioralnym uzupełniono dla potrzeb oceny o opisy wzorców zachowań pokazujące z jednej strony *Zachowania odpowiednie*, z drugiej zaś *Zachowania wymagające poprawy*.

W odniesieniu do poszczególnych elementów kompetencji można sobie zadawać następujące pytania:

- P.** Czy elementy kompetencji mogą się ze sobą pokrywać?
- O.** Tak, naturalnie będą istniały obszary wspólne. Skoro elementy kompetencji mają pokrywać cały obszar, takie części wspólne są nieuniknione.
  
- P.** Czy wszystkie elementy kompetencji mają równą wagę?
- O.** Taki jest zamiar, jednak sytuacje występujące w projektach lub określone typy przedsięwzięć mogą spowodować, że niektóre elementy kompetencji nabiorą bardziej kluczowego znaczenia. Ponadto, w odniesieniu do niektórych elementów kompetencji istnieje więcej literatury lub wiedzy, aniżeli w odniesieniu do innych.
  
- P.** Czy dany element kompetencji może dać mi wskazówki na temat tego, jak poprowadzić projekt?
- O.** Nie, ICB® nie są zbiorem gotowych przepisów na realizację przedsięwzięć. Jednakże opis możliwych etapów procesu może pomóc kandydatowi w stosowaniu i wdrażaniu danej kompetencji. Z kolei „Tematy objęte elementem” pomagają kandydatowi znaleźć odpowiednią literaturę umożliwiającą poszerzenie wiedzy na temat elementu kompetencji.

Wszystkie 46 elementów kompetencji uważa się za podstawowe w opisie kompetentnego zarządzania projektami.

## 2.3 Wytyczne kompetencji

IPMA® opiera się na rozwiązaniach wypracowanych przy zaangażowaniu około czterdziestu narodowych stowarzyszeń zajmujących się zarządzaniem projektami i szanuje różnice kulturowe cechujące poszczególne kraje. Oznacza to, że musi istnieć możliwość dodawania w opisach poszczególnych elementów kompetencji części dotyczących specyfiki danego kraju, a także elementów kompetencji odzwierciedlających różnicowanie narodowe.

Jednocześnie IPMA® gwarantuje uznanie swych certyfikatów wydanych w danym kraju, we wszystkich innych krajach. Wymaga to solidnych podstaw pozwalających na ujednoczenie narodowych systemów certyfikacji. Osoby zajmujące się zarządzaniem projektami powinny być w stanie działać skutecznie w różnych organizacjach, różnych sektorach gospodarki i różnych krajach.

Chcąc zadbać o zrównoważenie tych interesów, uznaje się ICB® za obowiązujące, dopuszczając jednocześnie możliwość uzupełniania ich o dodatki.

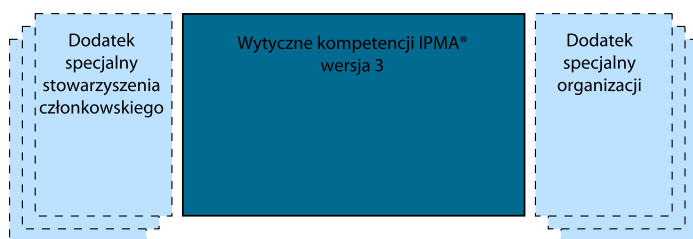


Diagram 2.1. Wytyczne Kompetencji IPMA® i dodatki

## 2.4 Poziom kompetencji

IPMA® postanowiło wyróżnić cztery poziomy kompetencji:

- **Na poziomie A IPMA®** kandydat musi wykazać się: skutecznym użyciem elementów kompetencji w odniesieniu do koordynacji programów lub portfeli, kierowaniem rozwojem kierowników programu lub projektu w kategoriach wykorzystywania przez nich elementów kompetencji, zaangażowaniem we wdrażanie elementów kompetencji lub odpowiedniej metodyki, technik lub narzędzi w projektach lub programach oraz wnoszeniem wkładu w rozwój profesji zarządzania projektami poprzez publikację artykułów, prezentację prac na temat swoich doświadczeń lub proponowanie nowych koncepcji.
- **Na poziomie B IPMA®** kandydat musi wykazać się: skutecznym użyciem elementów kompetencji w odniesieniu do sytuacji występujących w złożonych przedsięwzięciach. Kandydat powinien również prowadzić kierowników projektu (podprojektu) w stosowaniu i wdrażaniu przez nich kompetencji.
- **Na poziomie C IPMA®** kandydat musi wykazać się: skutecznym użyciem elementów kompetencji w odniesieniu do sytuacji w projektach o ograniczonej złożoności. Kandydat może wymagać poprowadzenia w dalszym rozwoju danego elementu kompetencji.
- **Na poziomie D IPMA®** ocenia się tylko wiedzę związaną z poszczególnymi elementami kompetencji (poprzez egzamin pisemny).

Proces certyfikacji oraz kryteria certyfikacji dla każdego poziomu IPMA® opisano w rozdziale trzecim. Konkretna wiedza lub doświadczenie oraz kryteria behawioralne dotyczące każdego elementu opisano w rozdziale czwartym.

## 2.5 Kryteria taksonomii

Taksonomia kompetencji przewiduje ocenę wiedzy i doświadczenia w skali od 0 do 10. Stosuje się przy tym następujące zasady oceny dla każdego elementu kompetencji:

- 0 oznacza, że kandydat nie ma żadnej wiedzy lub doświadczenia,
- 1 do 3 oznacza, że kandydat ma niski poziom wiedzy lub doświadczenia,
- 4 do 6 oznacza, że kandydat ma średni poziom wiedzy lub doświadczenia,
- 7 do 9 oznacza, że kandydat ma wysoki poziom wiedzy lub doświadczenia,
- 10 oznacza, że kandydat ma nadzwyczajną wiedzę lub doświadczenie.

Wymagany poziom wiedzy lub doświadczenia różni się w zależności od poziomu certyfikacji IPMA®. Na kolejnych poziomach IPMA® od D do A wymagania wzrastają lub przynajmniej pozostają niezmienione.

Wiedza i doświadczenie danej osoby powinny pogłębiać się (od znajomości faktów do umiejętności ocenienia i zastosowania metod) oraz poszerzać się (od jednego do kilku różnych rodzajów przedsięwzięć).

Taksonomię omawiamy szerzej w dodatku czwartym.

## 2.6 Ocena kompetencji

Ocena 46 elementów kompetencji oraz wszelkich dodanych narodowych elementów kompetencji wymaga zastosowania wyróżniającego procesu certyfikacji. Wiedzę i doświadczenie można ocenić na podstawie *Życiorysu* danej osoby, pisemnego egzaminu, 360-stopniowej informacji zwrotnej lub warsztatu, raportu z przedsięwzięcia, referencji oraz samego wywiadu (patrz rozdział 3.2 – „Proces certyfikacji”). W ramach 360-stopniowej informacji zwrotnej zbiera się ocenę kompetencji kandydata od trzech różnych osób. Jeśli trzy osoby znające dobrze kandydata z różnych perspektyw uznają, że ponad wszelką wątpliwość osiągnął on określony poziom, opinie takie mogą pomóc asesorowi.

Skuteczność oceny może zyskać dzięki tak zwanej metodzie **STAR**. Asesor prosi kandydata o opisanie *Sytuacji (Situation)* z utworzonego przezeń raportu o przedsięwzięciu, wskazując *Zadanie (Task)*, które miał w tej sytuacji wykonać, *Działanie (Activity)*, jakie w tej sytuacji podjął, oraz osiągnięty *Rezultat (Result)*. W ten sposób otrzymuje się oparty na wynikach pogląd na działania podjęte przez kandydata w celu poradzenia sobie z trudną sytuacją.

W trosce o zapewnienie wymienialności certyfikatów zaleca się korzystanie z asesorów pochodzących z zagranicy oraz wymienianie się materiałami egzaminacyjnymi i doświadczeniami pomiędzy stowarzyszeniami narodowymi.

## 2.7 Projekt (przedsięwzięcie), program lub portfel

W rozdziale czwartym, w części poświęconej obszarowi kontekstowemu, znajdują się trzy elementy („3.01 Orientacja na projekty”, „3.02 Orientacja na programy” oraz „3.03 Orientacja na portfele”) odnoszące się do kompetencji, jakich potrzebują osoby zarządzające projektami, aby uczestniczyć w organizacji, która decyduje się, by takie orientacje stały się częścią



jej modelu organizacyjnego. Element kompetencji „3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami” opisuje kompetencje potrzebne do wdrożenia każdej z tych orientacji.

Ten rozdział ma na celu opisanie definicji projektu (przedsięwzięcia), programu i portfela, a także wzajemnych powiązań pomiędzy tymi trzema pojęciami.

W rozróżnieniu pomiędzy kandydatem na poziom A IPMA® a kandydatem na poziom B IPMA® kluczowe znaczenie dla IPMA® ma upewnienie się, że pod pojęciami projektu, programu i portfela kryje się określona treść. Na poziomie A IPMA® kandydat ma wykazać skuteczne użycie elementów kompetencji w zarządzaniu projektami w ramach programów lub portfeli w kontekście stałych struktur organizacyjnych oraz w odniesieniu do strategii organizacji.

Portfel może obejmować zarówno programy, jak i projekty. Pojęcie „portfela” w Wytycznych Kompetencji IPMA® obejmuje zarówno portfel składający się z samych programów, samych projektów, programów i projektów, jak i z portfeli niższych poziomów. Na podobnej zasadzie, pojęcie „kierownika portfela” oraz inne terminy związane z portfelem dotyczą programów, projektów lub obu tych pojęć jednocześnie.

### 2.7.1 Projekt (przedsięwzięcie)

Projekt (przedsięwzięcie) to unikatowy zestaw skoordynowanych działań ograniczony czasem i kosztami, mający na celu uzyskanie zbioru określonych uprzednio produktów (zakres spełniający cele projektu), zachowując przy tym normy jakości i wymagania. W zarządzaniu projektem uczestniczą na ogół osoby, które osiągnęły poziom IPMA® od D do B. Jednakże organizacja może uznać za stosowne mianowanie na kierownika kluczowego projektu lub programu osobą posiadającą poziom A IPMA®.

### 2.7.2 Program

Programy ustanawia się, aby osiągać cele strategiczne. Na program składa się zbiór powiązanych ze sobą przedsięwzięć oraz wymaganych zmian w organizacji, zmierzających do realizacji określonych celów strategicznych oraz osiągnięcia ustalonych korzyści biznesowych. Kierownictwo programu obejmuje zwykle osoby posiadające certyfikat na poziomie B lub A IPMA®.

### 2.7.3 Portfel

Portfel to zbiór przedsięwzięć lub programów, które nie muszą być ze sobą powiązane, ale które grupuje się w celu kontroli, koordynacji i optymalizacji portfela jako całości. Kierownik portfela informuje o istotnych kwestiach pojawiających się na poziomie portfela przedstawicieli kierownictwa wyższego szczebla organizacji, przekazując przy tym możliwości rozwiązania tych kwestii. Umożliwia to im podejmowanie decyzji dotyczących działań, które należy zrealizować, opierając się na faktycznych informacjach.

Organizacja może w tym samym czasie posiadać kilka portfeli. Na przykład, możemy mieć do czynienia z portfelem na poziomie korporacyjnym, obejmującym kilka jednostek organizacyjnych i nadzorowanym bezpośrednio przez kierownictwo najwyższego szczebla. Jednocześnie każda z tych jednostek organizacyjnych może mieć własne portfele, znajdujące się pod kontrolą kierownictwa tej jednostki.

Kierownik portfela to funkcja w stałych strukturach organizacji. Konkretnie projekty lub programy w ramach portfela będą istniały w ograniczonych ramach czasowych, natomiast portfel jako całość będzie istniał nadal po ich zakończeniu. Funkcją kierownika portfela pełni zwykle osoba posiadająca certyfikat na poziomie A IPMA®, łącząc wiedzę i doświadczenie w projektach z dopasowywaniem portfela do strategii organizacji. Kierownik portfela powinien posiadać wysokie kompetencje w zarządzaniu projektami.

Najważniejsze kwestie i różnice z punktu widzenia zarządzania przedstawia tabela 2.1. Wersja trzecia ICB® opisuje archetypy tych pojęć, dlatego kandydat musi mieć świadomość, że w praktyce mogą wystąpić i wystąpią rozmaite odchylenia.

**Tabela 2.1.** Projekt (przedsięwzięcie), program i portfel – główne kwestie i różnice

	Projekt	Program	Portfel
Celem jest	uzyskanie produktów cząstkowych	osiągnięcie zmiany strategicznej	koordynacja, optymalizacja i dopasowanie do strategii
Wizja i strategia	są powiązane poprzez uzasadnienie biznesowe projektu	są realizowane przez program	są punktem odniesienia, do którego dostosowuje się portfel i monitoruje się je w ramach portfela
Korzyści biznesowe	najczęściej są wyłączone z projektu	najczęściej są włączone w program	najczęściej są wyłączone z portfela
Zmiany w organizacji	często nie stanowią części projektu	zwykle stanowią część programu	nie stanowią części portfela
Czas, koszty	są określone w uzasadnieniu biznesowym i można nimi zarządzać w ramach projektu	są z grubsza określone w strategii i uszczegóławiane w odniesieniu do poszczególnych przedsięwzięć w ramach programu	opierają się na priorytetach i celach strategicznych w portfelu

### Wyjaśnienie:

Celem **projektu** jest uzyskanie produktów określonych w uzasadnieniu biznesowym. Kwestie strategiczne oraz korzyści dla organizacji przenosi się do uzasadnienia biznesowego. W związku z tym strategia jako taka nie jest przedmiotem zainteresowania kierownika projektu.

Jeśli przedsięwzięcie wspiera realizację strategii biznesowej, może uzyskać wyższy priorytet aniżeli inne projekty, co ułatwia zadanie kierownikowi projektu, jednak sam projekt nadal musi zakończyć się dostarczeniem produktu głównego i produktów cząstkowych zgodnych z uzasadnieniem biznesowym. Kierownik projektu nie odpowiada za osiągnięcie korzyści biznesowych spodziewanych w wyniku zakończenia przedsięwzięcia. Korzyści te ujawniają się i są w znacznym stopniu dyskontowane przez organizację po zakończeniu samego projektu.

W większości organizacji (i według najlepszych praktyk) za osiągnięcie tych korzyści odpowiada właściciel projektu. Sam projekt często nie polega na zmienianiu organizacji, jednak może obejmować uświadamianie różnych osób, jak mają spełniać swoje role w inny sposób. Jeśli projekt dotyczy zmiany w organizacji, wówczas za zmianę, która ma zostać przeprowadzona jako rezultat przedsięwzięcia, odpowiada kierownictwo liniowe, a nie zespół projektu.

Jeśli na początku projektu prawidłowo określi się i sprecyzuje jego produkty cząstkowe, a organizacja nie dokonuje zbyt daleko idących zmian tych produktów cząstkowych w czasie trwania przedsięwzięcia, wówczas na ogół można wpływać na jego wykonanie zgodnie z wymaganymi terminami i kosztami.

**Program** przedsięwzięć tworzy się, by osiągać strategiczne cele wyznaczone przez organizację. Inicjuje się wówczas grupę powiązanych ze sobą projektów, w wyniku których mają powstać produkty (rezultaty) potrzebne do osiągnięcia owego celu, a także określa się zmiany w organizacji mające ułatwiać zmianę strategiczną. Program precyzuje proces zarządzania korzyściami biznesowymi oraz ich monitorowania. Kierownik programu zarządza na ogół przedsięwzięciami, które wchodzi w jego skład, poprzez kierowników projektu, ułatwia współpracę z kierownikami liniowymi zmierzającą do urzeczywistnienia zmiany i odpowiada za zarządzanie korzyściami, ale nie za uzyskiwanie korzyści, ponieważ z tego również różni się kierownictwo liniowe.

Przykładami takich programów są: tworzenie całej gamy powiązanych ze sobą produktów, narodowa kampania przeciwko uzależnieniom od narkotyków, tworzenie nowego systemu transportowego, kampania zmierzająca do obniżenia poziomu hałasu lub standaryzacja informacji w złożonym obszarze wiedzy. Po zakończeniu uzgodnionego okresu dostarcza się cały program wraz z rezultatami zgodnymi ze strategią i wówczas program można zakończyć.

Zarządzanie **portfelem** polega na koordynacji przedsięwzięć i programów organizacji w celu optymalizacji wydajności, równoważenia profilu ryzyka portfela oraz zarządzania dostosowaniem projektów do strategii organizacyjnej, a także ich realizacji w ramach ograniczeń budżetowych. Na tym poziomie wzrasta znacząco liczba, złożoność i wzajemny wpływ poszczególnych przedsięwzięć, dlatego zachodzi konieczność stworzenia zarządczych mechanizmów kontrolnych. Kierownik portfela dysponuje procesami, mechanizmami i systemami przedstawianymi kierownictwu najwyższego szczebla, w jaki sposób portfel pozwoli osiągać strategiczne cele organizacji. Przedstawia on przedstawicielom kierownictwa najwyższego szczebla różne opcje, a oni dokonują ich przeglądu i podejmują decyzje dotyczące wyboru nowych przedsięwzięć dołączanych do portfela oraz kontynuacji lub zaprzestania realizacji już trwających projektów tak, by zachować równowagę pomiędzy zgodnością projektów ze strategią oraz ich wykonalnością ocenianą przez pryzmat ograniczeń dotyczących dostępnych zasobów i budżetu. Lista pożądanых przedsięwzięć jest na ogół zbyt długa i wobec tego z niektórych po prostu trzeba zrezygnować. Kierownik portfela skupia się na optymalizacji łącznego wykorzystania zasobów. W dojrzałych organizacjach kierownik portfela ułatwia również ocenę wpływu zmian w wizji i strategii na portfel. Portfel obejmuje wiele przedsięwzięć, które podlegają zespołowej akceptacji, hierarchizacji, koordynacji, kierowaniu i zarządzaniu. Portfel jest nadzorowany przez pojedynczą osobę lub grupę osób (dyrektora programu lub zarząd) mającą uprawnienia oraz odpowiedzialność związane z sankcjonowaniem wykorzystania zasobów i budżetów potrzebnych do realizacji znajdujących się w nim projektów. Przykładami portfeli są: wszystkie duże przedsięwzięcia realizowane przez dany dział, wszystkie wewnętrzne

projekty informatyczno-komunikacyjne firmy, wszystkie projekty organizacji niekomercyjnej, wszystkie publiczne przedsięwzięcia inwestycyjno-budowlane realizowane w mieście. Podobne procesy można zastosować w odniesieniu do portfela projektów w organizacji naukowo-badawczej.

Naturalnie otaczająca nas rzeczywistość nie jest czarno-biała, ale cechuje ją wiele odcieni szarości. Dlatego w praktyce spotkać się można z wieloma różnymi opiniami na temat rozróżniania tych pojęć. Każdy będzie w stanie wskazać własne doświadczenia, które odbiegają od informacji zestawionych w powyższej tabeli. Opisane tu poziomy (projekt, program i portfel) stanowią wzorcowe formy, które mogą mieć wiele odmian.

## **2.8 Biuro zarządzania projektami**

Biuro zarządzania projektami (lub biuro zarządzania programami, lub biuro zarządzania portfelami) to część stałych struktur organizacji. Jego rola polega na ogół na zapewnianiu wsparcia, określaniu standardów i zasad dla kierowników różnych przedsięwzięć lub programów, zbieraniu danych o zarządzaniu różnymi projektami, konsolidacji tych danych oraz przekazywaniu ich do zarządu programu lub organizacji. Ponadto biuro to może również weryfikować zgodność inicjowanych przedsięwzięć ze strategią i wizją organizacji, a nawet doradzać w wyborze przedsięwzięć poprzez zarządzanie ich uzasadnieniami biznesowymi.

## **2.9 Biuro wsparcia projektu lub programu**

Biuro projektu lub programu stanowi często część struktury organizacyjnej dużego przedsięwzięcia wspierającą zespół kierujący takim projektem lub programem.

## **2.10 Sukces projektu**

Ocena kompetencji to jedno, ale ostatecznym celem kierownika projektu lub programu jest odniesienie sukcesu. Dlatego w ramach IPMA® definiuje się sukces projektu jako „Zadowolenie interesariuszy z rezultatów projektu”. Tak sformułowana definicja sprawia, że osiągnięcie sukcesu staje się większym wyzwaniem, niż gdyby miarą sukcesu było tylko „uzyskanie produktów cząstkowych projektu w terminie i w ramach budżetu”.

## Rozdział 3

# Certyfikacja

Niniejszy rozdział stanowi zwięzły opis uniwersalnego, czteropoziomowego systemu certyfikacji IPMA®. Przedstawia on kompendium informacji na temat normalnej struktury wykorzystania wersji trzeciej ICB® w systemie certyfikacji, skierowane do:

- Organizacji, które chcą uzyskać informacje na temat możliwości certyfikacji dla swoich pracowników.
- Klientów, którzy chcą poznać zasady certyfikacji kierowników projektu przez IPMA®.
- Osób zawodowo zajmujących się zarządzaniem projektami, które chcą zrozumieć ogólne zasady stosowania wersji trzeciej ICB® oraz przebieg procesów certyfikacji i samooceny.
- Jednostek certyfikujących, firm (zwłaszcza działających w skali globalnej) oraz asesorów, którzy stosują wersję trzecią ICB® jako podstawę własnego procesu oceny i chcą poznać ogólny obraz certyfikacji.

### 3.1 Uniwersalny system certyfikacji IPMA®

Rola każdego poziomu wynika z typowych działań, obowiązków i wymagań stosowanych w praktyce.

#### 3.1.1 Poziom A IPMA®

**Tabela 3.1** Rola osoby posiadającej certyfikat na poziomie A IPMA® oraz wymagania dotyczące tego poziomu

<b>Poziom A IPMA®</b> <i>Certified Projects Director</i>	
Przynajmniej pięcioletnie doświadczenie w zarządzaniu portfelami, zarządzaniu programami lub jednoczesnym zarządzaniu wieloma projektami, z czego trzy lata na odpowiedzialnych stanowiskach kierowniczych w ramach portfela firmy/organizacji lub jednostki biznesowej albo w ramach ważnych programów.	<i>Wymagania wejściowe</i>
<b>Powinien być w stanie zarządzać portfelami lub programami.</b>	<b>Podstawowe kompetencje</b>
Odpowiada za zarządzanie ważnym portfelem firmy/organizacji lub jej oddziału albo zarządzanie przynajmniej jednym ważnym programem.	<i>Wymagania dodatkowe</i>
Uczestniczy w zarządzaniu strategicznym i przygotowuje propozycje dla kierownictwa najwyższego szczebla. Odpowiada za rozwój osób zajmujących się zarządzaniem projektami i instruuje kierowników projektu.	
Opracowuje i wdraża wymagania, procesy, metody, techniki, narzędzia, podręczniki i zasady zarządzania projektami.	

W przypadku tej roli nacisk kładzie się nie na pojedyncze przedsięwzięcia, ale na całe portfele i programy przedsięwzięć realizowanych jednocześnie. Zarządzanie przez projekty to podstawowy model zarządzania w ramach stałych struktur organizacyjnych, szczególnie w firmach nastawionych na realizację przedsięwzięć. Zarządzanie przez projekty zachęca także do

wymiany doświadczeń pomiędzy pracownikami w takich obszarach jak wymagania, procesy, metody, techniki i narzędzia zarządzania projektami, co pomaga w rozwoju osób zajmujących się zarządzaniem projektami i prowadzi do zwiększania jakości zarządzania projektami. Zarządzanie przez projekty obejmuje zarządzanie portfelami, zarządzanie wieloma projektami jednocześnie i zarządzanie programami oraz działania biur projektu.

Podstawowe warunki dla kandydata na kierownika portfela lub programu (poziom A IPMA®) to:

- Portfel lub program zawiera ważną grupę projektów, a kandydat odpowiada za ich koordynację i zarządzanie.
- Kandydat przygotowuje propozycje dla jednostki nadzorującej, która podejmuje decyzje (lub, jeśli to możliwe, decyduje samodzielnie) o rozpoczynaniu, ustalaniu priorytetu, kontynuowaniu, przerywaniu lub zamykaniu projektów w jego portfelu lub programie.
- Kandydat odpowiada za wybór i ciągły rozwój wymagań, procesów, metod, technik, narzędzi, przepisów i zasad zarządzania projektami w organizacji oraz za ogólne stosowanie zarządzania projektami w swoich przedsięwzięciach.
- Kandydat koordynuje i wpływa na selekcję, szkolenie i zatrudnienie kierowników projektu, którzy prowadzą jego przedsięwzięcia, a także na ich ocenę wyników i wynagrodzenie (lub odpowiada za te działania).
- Kandydat odpowiada za koordynację wszystkich przedsięwzięć w swoim portfelu lub programie i dba o ich zgodność ze strategią firmy/organizacji, a także odpowiada za stworzenie profesjonalnych mechanizmów kontroli i sprawozdawczości w swoich projektach.

Portfel lub program muszą być wystarczająco istotne, by zapewnić dowody na kompetentne zarządzanie. Ważne parametry, jakie bierze się w tym kontekście pod uwagę, to:

- czas, jaki kandydat poświęca na portfel lub program,
- liczba aktywnych przedsięwzięć,
- zróżnicowanie rodzajów i wielkości przedsięwzięć,
- złożoność przedsięwzięć,
- liczba kierowników projektu i wielkość zarządzanych jednostek organizacyjnych,
- roczna wielkość inwestycji w portfel lub program.

Złożoność projektów wykorzystuje się do określenia granic pomiędzy poziomami C i B IPMA®.

Złożone przedsięwzięcie spełnia wszystkie poniższe kryteria:

- a. W ramach struktur złożonego projektu oraz w relacji pomiędzy takim projektem a jego kontekstem w organizacji trzeba brać pod uwagę wiele wzajemnie powiązanych podsystemów/podprojektów.
- b. Kilka organizacji zaangażowanych jest w realizację projektu lub różne jednostki tej samej organizacji mogą uzyskiwać korzyści bądź zapewniać zasoby do złożonego projektu.
- c. W złożonym projekcie zaangażowani są specjaliści reprezentujący kilka różnych dyscyplin.
- d. Zarządzanie złożonym projektem obejmuje kilka różnych, niekiedy nakładających się na siebie etapów (faz).
- e. W zarządzaniu złożonym projektem stosuje się wiele dostępnych metod, technik i narzędzi zarządzania projektami. W praktyce oznacza to, że stosuje się ponad sześćdziesiąt procent elementów kompetencji.



### 3.1.2 Poziom B IPMA®

**Tabela 3.2.** Rola osoby posiadającej certyfikat na poziomie B IPMA® oraz wymagania dotyczące tego poziomu

<b>Poziom B IPMA®</b> <i>Certified Senior Project Manager</i>	
Przynajmniej pięcioletnie doświadczenie w zarządzaniu projektami, z czego trzy lata na odpowiedzialnych stanowiskach kierowniczych w złożonych projektach.	<i>Wymagania wejściowe</i>
<b>Powinien być w stanie zarządzać złożonymi projektami.</b>	<b>Podstawowe kompetencje</b>
Odpowiada za wszystkie elementy kompetencji w zarządzaniu projektami w ramach złożonego przedsięwzięcia.	<i>Wymagania dodatkowe</i>
Odgrywa ogólną rolę zarządzającą jako kierownik dużego zespołu kierującego projektem.	
Wykorzystuje odpowiednie procesy, metody, techniki i narzędzia zarządzania projektami.	

Wszystkie kryteria dotyczą zagadnień związanych z zarządzaniem projektami. Najtrudniejszą i najbardziej złożoną pracą w kategoriach samej zawartości może być projekt badawczy, ale zarządzanie takim projektem może wiązać się z ograniczoną złożonością. By uznać przedsięwzięcie za złożone, nie musi ono być duże (w kategoriach zakresu lub budżetu), a i samo w sobie to nie wystarcza. Rząd wielkości to tylko jeden ze wskaźników złożoności. Jednocześnie dany projekt może być projektem złożonym z punktu widzenia zarządzania, ale kandydat w istocie nie zarządzał nim jak złożonym projektem. W związku z tym fakty przedstawione w raporcie o projekcie nie wystarczają, by uzasadnić przyznanie certyfikatu poziomowi B IPMA®.

Podane powyżej kryteria można wyjaśnić szczegółowo w następujący sposób:

- Typową cechą złożonych projektów jest konieczność zarządzania dużą liczbą powiązań, a także liczba podprojektów, które nie są zarządzane przez starszego kierownika projektu odpowiadającego za całe przedsięwzięcie, ale przez kierowników podprojektu.
- W przedsięwzięciach o ograniczonej złożoności kierownik projektu kieruje bezpośrednio członkami zespołu projektu. W złożonych projektach osoba posiadająca certyfikat na poziomie B IPMA® kontaktuje się z kierownikami podprojektu, wieloma osobami, różnymi jednostkami w ramach organizacji i niekiedy z innymi organizacjami.
- Jeśli wszystkie osoby zaangażowane w przedsięwzięcie związane są z tą samą dyscypliną, zarządzanie takim projektem na ogół nie ma złożonego charakteru. Jednakże nabiera takich cech, jeśli odbiorca znajduje się w innej części organizacji lub w projekcie kluczową rolę odgrywają konsultanci zewnętrzni.
- W złożonym przedsięwzięciu podprojekty mogą znajdować się na różnych etapach (mowa tu o etapach podprojektów). Osoba posiadająca certyfikat na poziomie B IPMA® nie jest wystarczająco kompetentna, jeśli jest w stanie zarządzać tylko etapem koncepcyjnym, etapem realizacji lub niektórymi z sytuacji, jakie mogą się pojawić (na przykład sytuacjami kryzysowymi). Osoba taka musi wykazać, że jest w stanie zarządzać różnymi etapami oraz poradzić sobie we wszystkich rodzajach ważnych sytuacji związanych z zarządzaniem projektem.
- W wypadku złożonego projektu najczęściej przydatne okazuje się zastosowanie większości z elementów kompetencji wersji trzeciej ICB®. Kandydat musi wykazać się wystarczającym stopniem kompetencji w wykorzystywaniu odpowiednich procesów, metod, technik i narzędzi dla tych elementów/aspektów.



### 3.1.3 Poziom C IPMA®

**Tabela 3.3** Rola osoby posiadającej certyfikat na poziomie C IPMA® oraz wymagania dotyczące tego poziomu

<b>Poziom C IPMA®</b> <i>Certified Project Manager</i>	
Przynajmniej trzyletnie doświadczenie w zarządzaniu projektami. Odpowiedzialność za funkcje kierownicze w projektach o ograniczonej złożoności.	<i>Wymagania wejściowe</i>
<b>Powinien być w stanie zarządzać projektami o ograniczonej złożoności lub zarządzać podprojektem złożonego przedsięwzięcia we wszystkich elementach kompetencji w zarządzaniu projektami.</b>	<b>Podstawowe kompetencje</b>
Odpowiada za zarządzanie projektem o ograniczonej złożoności we wszystkich jego aspektach lub za zarządzanie podprojektem złożonego przedsięwzięcia.	<i>Wymagania dodatkowe</i>
Stosuje powszechnie używane procesy, metody, techniki i narzędzia zarządzania projektami.	

Projekt powinien być wystarczająco złożony, by wymagał zastosowania znacznej liczby elementów kompetencji. Liczbę tę określa się bardziej szczegółowo w rozdziale 3.2.

### 3.1.4 Poziom D IPMA®

**Tabela 3.4** Rola osoby posiadającej certyfikat na poziomie D IPMA® oraz wymagania dotyczące tego poziomu

<b>Poziom D IPMA®</b> <i>Certified Project Management Associate</i>	
Doświadczenie w elementach kompetencji w zarządzaniu projektami nie jest obowiązkowe, ale korzystne jest, jeśli kandydat stosował już do pewnego stopnia wiedzę w zarządzaniu projektami.	<i>Wymagania wejściowe</i>
<b>Powinien posiadać wiedzę o zarządzaniu projektami we wszystkich elementach kompetencji.</b>	<b>Podstawowe kompetencje</b>
Może w praktyce użyć dowolnego elementu kompetencji w zarządzaniu projektami. Może pracować w niektórych obszarach jako specjalista.	<i>Wymagania dodatkowe</i>
Pracuje jako członek zespołu projektu lub jako członek personelu projektu.	
Posiada szeroką wiedzę o zarządzaniu projektami i zdolność do jej zastosowania.	

## 3.2 Proces certyfikacji

### 3.2.1 Omówienie

Proces certyfikacji składa się z kilku etapów oceny kandydata. Etapy oceny stosuje się w odniesieniu do poziomów kompetencji A, B, C oraz D IPMA®. System certyfikacji IPMA® nie ma w pełni sztywnego charakteru. Niektóre etapy procesu są obowiązkowe – zaznaczono je znakiem × – natomiast inne mają charakter nieobowiązkowy – zaznaczono je znakiem (x) (tabela 3.6 na stronie następnej). Jednostki certyfikujące samodzielnie decydują o zastosowaniu etapów nieobowiązkowych lub dodaniu własnych etapów nieobowiązkowych oraz precyzują jasny proces certyfikacji dla każdego poziomu. Ponadto, procesy certyfikacji mogą ulegać zmianie w wyniku decyzji IPMA® lub jednostki certyfikującej.

System certyfikacji obowiązujący na koniec roku 2008 przedstawia tabela 3.5 na następnej stronie.

**Tabela 3.5** Uniwersalny czteropoziomowy system certyfikacji IPMA® (2008 rok)

Tytuł	Możliwości	Proces certyfikacji			Ważność
		Etap 1	Etap 2	Etap 3	
Poziom A IPMA® (Certified Projects Director)	Kompetencje = wiedza, doświadczenie	Zgłoszenie, życiorys, lista projektów, referencje, samoocena	Raport dyrektora projektów	Wywiad	5 lat
Poziom B IPMA® (Certified Senior Project Manager)			Raport z projektu		
Poziom C IPMA® (Certified Project Manager)			Egzamin pisemny. Nieobowiązkowo: warsztat, krótki raport z projektu		
Poziom D IPMA® (Certified Project Management Associate)	Wiedza	Zgłoszenie, życiorys, samoocena	Egzamin pisemny		Bez ograniczeń. Możliwość: 5 lat

W trakcie opracowywania wersji trzeciej ICB® pojawiło się kilka sugestii i propozycji. Te z nich, które zyskały największe poparcie, zawarto w tym rozdziale wersji trzeciej ICB®, jednak propozycje te nadal wymagają podjęcia decyzji w przyszłości.

Proces przedłużenia ważności certyfikatu różni się od procesu uzyskiwania certyfikatu po raz pierwszy. Skupia się on na działaniach związanych z zarządzaniem projektami oraz zadaniach realizowanych przez daną osobę i jej rozwoju zawodowym od czasu ostatniej certyfikacji.

**Tabela 3.6** Obowiązkowe i nieobowiązkowe etapy w ramach procesu pierwszej certyfikacji

Etapy procesu pierwszej certyfikacji	Poziom certyfikacji IPMA®			
	A	B	C	D
Formularz zgłoszeniowy, życiorys	x	x	x	x
Lista projektów, programów, portfeli; referencje	x	x	x	–
Samoocena	x	x	x	x
Dopuszczenie do procesu certyfikacji	x	x	x	x
Egzamin pisemny	(x)	(x)	x	x
Warsztat	(x)	(x)	(x)	–
360-stopniowa ocena	(x)	(x)	(x)	–
Raport	x	x	x	–
Wywiad	x	x	x	–
Decyzja certyfikująca: dostarczenie certyfikatu, rejestracja	x	x	x	x

x = obowiązkowy, (x) = nieobowiązkowy

W poniższym tekście stosujemy następujące nazewnictwo:

- Termin „zgłaszający się” stosowany jest do chwili, kiedy daną osobę dopuszcza się po raz pierwszy do procesu oceny.
- Termin „kandydat” stosowany jest do określenia osoby, która została dopuszczona po raz pierwszy do procesu oceny.
- Termin „posiadacz certyfikatu” stosowany jest do określenia osoby, która uzyskała certyfikat.
- Termin „kandydat do recertyfikacji” stosowany jest do określenia osoby przystępującej do procesu przedłużania ważności certyfikatu.

**Tabela 3.7** Obowiązkowe i nieobowiązkowe etapy w ramach procesu przedłużenia ważności certyfikatu

Etapy procesu recertyfikacji	Poziom certyfikacji IPMA®			
	A	B	C	D
Informacja o wygaśnięciu ważności certyfikatu	x	x	x	(x)
Formularz zgłoszeniowy, życiorys, referencje	x	x	x	(x)
Uaktualniona lista projektów, programów, portfeli	x	x	x	(x)
Uaktualniona samoocena	x	x	x	(x)
Uaktualniona 360-stopniowa ocena	(x)	(x)	(x)	(x)
Działania i zadania związane z zarządzaniem projektami	x	x	x	–
Potwierdzenie stałego rozwoju zawodowego	x	x	x	(x)
Skargi, referencje	x	x	x	(x)
Wywiad (jeśli dana osoba znajduje się na granicy uzyskania i nieuzyskania certyfikatu)	x	x	x	–
Decyzja certyfikująca: dostarczenie certyfikatu, rejestracja	x	x	x	(x)

x = obowiązkowy, (x) = nieobowiązkowy

System certyfikacji IPMA® nie narzuca żadnych warunków dotyczących szkoleń. Kandydat ma pełną swobodę wyboru własnego procesu szkoleniowego.

### 3.2.2 Formularz zgłoszeniowy, życiorys, referencje

Formularz zgłoszeniowy ma na celu identyfikację zgłaszającego się oraz wskazanie poziomu certyfikacji IPMA®, o który się on ubiega. Formularz zgłoszeniowy jednostki certyfikującej powinien zawierać wymagane dane osobowe.

W formularzu zgłoszeniowym zgłaszający się deklaruje się również, że jest świadom warunków procesu certyfikacji oraz obowiązków osoby certyfikowanej w dziedzinie zarządzania projektami. Obejmują one dostarczenie danych o projektach, programach i portfelach oraz wniesienie wymaganej opłaty certyfikacyjnej. Zgłaszający się powinien być również świadom publicznej dostępności list posiadaczy certyfikatu oraz konsekwencji niewłaściwego użycia certyfikatu i wszelkich przerw w ciągłości jego zaangażowania w zarządzanie projektami.

Niezbędne jest przedłożenie życiorysu, obejmującego wykształcenie, kwalifikacje zawodowe oraz szczegóły dotyczące kariery zgłaszającego się. Życiorys należy dołączyć do formularza zgłoszeniowego.

Ponadto zgłaszający się powinien przedstawić nazwiska dwóch osób zapewniających referencje, od których jednostka certyfikująca może uzyskać dodatkowe informacje w razie pojawienia się wątpliwości.

Całość zgłoszenia jest podpisywana przez zgłaszającego się.

### 3.2.3 *Lista projektów, programów, portfeli i referencje*

Częścią dokumentacji zgłoszeniowej są: lista projektów, programów i portfeli oraz referencje. Lista powinna przedstawiać w formie wymaganej przez jednostkę certyfikującą wszystkie projekty, programy i portfele, w których zaangażowany był zgłaszający się w okresie wymaganego doświadczenia w zarządzaniu projektami dla danego poziomu.

Dla każdego projektu, programu lub portfela, w którym zaangażowana była dana osoba, powinno się przedstawić szczegółowe informacje dotyczące cech projektu, programu lub portfela (takich jak: produkty cząstkowe, etapy (fazy), koszty, budżety, interesariusze, złożoność działań kierowniczych), roli i obowiązków oraz odpowiedzialności związanych z zarządzaniem projektami, jakie spełniał w projekcie, programie lub portfelu zgłaszający się oraz czasu trwania i intensywności zaangażowania zgłaszającego się.

### 3.2.4 *Samoocena*

Powszechnym wymaganiem systemu certyfikacji IPMA® jest samoocena dla każdego poziomu i dla każdego etapu w karierze zawodowej zgłaszającego się. Zgłaszający się powinien być w stanie ocenić własne kompetencje z coraz większą dokładnością.

Arkusze samooceny załączono w dodatku trzecim.

### 3.2.5 *Dopuszczenie do procesu certyfikacji*

Formularz zgłoszeniowy, lista projektów, programów i portfeli, referencje oraz arkusz samooceny to dokumenty wykorzystywane w celu oceny możliwości dopuszczenia zgłaszającego się do procesu certyfikacji. Po formalnym sprawdzeniu przez sekretariat ds. certyfikacji oraz ocenie dokonanej przez dwóch asesorów zgłaszający się otrzymuje pisemne dopuszczenie do uczestnictwa w procesie certyfikacji dla odpowiedniego poziomu.

### 3.2.6 *Egzamin pisemny*

Egzamin to zwykle test pisemny trwający kilka godzin. Składa się on z kilku typów pytań:

- pytań bezpośrednich (test wyboru, ocena zdolności logicznego myślenia, odpowiedzi w formie 1–2 zdań lub wyboru z krótkiej listy);
- otwartych pytań o charakterze eseju (na przykład na temat wstępnej karty projektu, obliczeń związanych z projektem, opisu projektu);
- problemów do rozwiązania (małych studiów przypadków).

Ocenę za pomocą komputera można stosować głównie w odniesieniu do pierwszej kategorii pytań. Tabela 3.8 przedstawia cechy egzaminu pisemnego.

**Tabela 3.8** Cechy egzaminu pisemnego dla poziomów C i D IPMA®

	Poziom C IPMA®	Poziom D IPMA®
Czas trwania	Przynajmniej 3–5 godzin	Przynajmniej 4–6 godzin
Liczba asesorów do egzaminu pisemnego	1 (2 w razie wątpliwości)	1 (2 w razie wątpliwości)
Pokrycie		
Pytania bezpośrednie	Wszystkie elementy	Wszystkie elementy
Pytania otwarte	2–4 elementy na obszar	3–5 elementy na obszar
Zadania intelektualne	1–2 elementy na obszar	1–2 elementy na obszar

Pokrycie wskazuje, ile elementów kompetencji w zarządzaniu projektami objętych jest egzaminem pisemnym. Egzamin obowiązkowy obejmuje wszystkie elementy kompetencji zawarte w wersji trzeciej ICB®.

### 3.2.7 Warsztat

Warsztat stanowi nieobowiązkową część lub dodatek do procesu certyfikacji dla poziomów A, B lub C, przeprowadzany na żądanie interesariuszy i komitetu programowego jednostki certyfikującej.

Czas trwania warsztatu to jeden dzień. Kandydaci prezentują swoje kompetencje w dziedzinie zarządzania projektami, pracując w równoległych grupach składających się z nie więcej niż pięciu osób. Opracowują plany projektu za pomocą technik stosowanych w rzeczywistych projektach, rozpoczynając od ogólnego opisu przedsięwzięcia.

Kandydatów kierujących przebiegiem studium przypadku oraz prezentujących swoje wyniki obserwuje dwóch asesorów. Oceniają oni kompetencje kandydatów w dziedzinie zarządzania projektami w odniesieniu do reprezentatywnej liczby elementów kompetencji.

### 3.2.8 360-stopniowa ocena

360-stopniowa ocena stanowi nieobowiązkową część lub dodatek do procesu certyfikacji dla poziomów A, B lub C, przeprowadzany na żądanie interesariuszy i komitetu programowego jednostki certyfikującej lub stosowany w sytuacjach, które cechuje szczególna istotność, w razie wątpliwości lub w wypadku odwołań.

360-stopniowa informacja zwrotna to komputerowy kwestionariusz zawierający około stu pytań dotyczących kompetencji w zarządzaniu projektami. Kwestionariusz musi być wypełniony przez cztery różne osoby: kandydata, jego przełożonego, współpracownika z zespołu projektu oraz odbiorcę projektu. Kandydat samodzielnie wskazuje te osoby. Następnie przekazuje jednostce certyfikującej informacje na ich temat wraz z ich adresami poczty elektronicznej. Każda ze wskazanych osób otrzymuje list elektroniczny zawierający kod dostępu do internetowej wersji kwestionariusza 360-stopniowej oceny.

W każdym z pytań odpowiadający może wybrać jedną z dwóch zaproponowanych odpowiedzi. Na podstawie udzielonych odpowiedzi jednostka certyfikująca ocenia, do jakiego stopnia kandydat rozwinął i stosuje różne kompetencje w zarządzaniu projektami w kontekście wymaganym dla danego poziomu. Wyniki 360-stopniowej oceny wykorzystuje się jako wkład do wywiadu przeprowadzanego na poziomach A, B oraz C IPMA®.

### 3.2.9 Raport

Raporty opisują zastosowanie kompetencji w zarządzaniu projektami w prawdziwych sytuacjach:

- Poziom A IPMA®: raport dotyczący portfela lub programu ze znaczną liczbą przedsięwzięć.
- Poziom B IPMA®: raport dotyczący przedsięwzięcia, w którym odpowiednie są metody zarządzania złożonymi projektami.
- Poziom C IPMA®: raport dotyczący przedsięwzięcia, w którym odpowiednie są metody zarządzania projektami o ograniczonej złożoności.
- Poziom D IPMA®: bez raportu.

Raport stanowi ważną podstawę do przeprowadzenia wywiadu. W raporcie opisuje się typowe sytuacje, zadania, działania i rezultaty związane z zarządzaniem projektami, role kandydata i innych uczestników, stosowane metody i narzędzia oraz uzyskane doświadczenie i wnioski odnoszące się do znacznej liczby elementów kompetencji zawartych w wersji trzeciej ICB®. Długość raportu może być różna, w zależności od różnic w zdolności pisania, złożoności i typu przedsięwzięcia oraz stylu pisania, patrz tabela 3.9.

**Tabela 3.9** Cechy raportu dla poziomów A, B i C IPMA®

	Poziom A IPMA®	Poziom B IPMA®	Poziom C IPMA®
Liczba asesorów	2	2	2
Długość	Różna	Różna	Różna
Zasadnicza treść	20-30 stron	15-25 stron	10-15 stron
Załączniki	10-20 stron	10-15 stron	5-10 stron
Pokrycie			
Minimalna liczba ujętych elementów kompetencji w danym obszarze	16 technicznych, 11 behawioralnych, 8 kontekstowych	14 technicznych, 8 behawioralnych, 6 kontekstowych	12 technicznych, 5 behawioralnych, 4 kontekstowe

Jeśli dwóch asesorów nie może zgodzić się co do końcowej oceny, angażuje się trzeciego asesora. Asesor może w sprawach związanych z oceną raportu uzyskać w nieformalny sposób wskazówki od innego asesora.

### 3.2.10 Wywiad

W ramach wywiadu asesorzy zadają pytania, które przygotowują uprzednio w odniesieniu do raportu, samooceny kandydata oraz odpowiedzi udzielonych w trakcie egzaminu pisemnego, rezultatów warsztatu, 360-stopniowej oceny lub referencji.

Prezentacja przedsięwzięć przez kandydatów nie jest niezbędna, ponieważ asesorzy mają możliwość uzyskania wystarczających informacji na ich temat na wcześniejszych etapach procesu certyfikacji. Kandydat może w czasie wywiadu ilustrować swoje odpowiedzi, przed-

stawiając przykłady dokumentów uzupełniających raport (na przykład podręcznika projektu, raportu ze stanu wykonania). Czas trwania wywiadu podawany jest szacunkowo z uwagi na różnice w języku, projektach i stylu komunikowania się.

Na ogół jako kontekst pytania opisuje się rzeczywistą sytuację dotyczącą zarządzania projektami związaną z przynajmniej jednym elementem kompetencji wraz z zadaniami, działaniami i rezultatami. Sytuację wybiera się w odpowiednim punkcie w czasie trwania omawianego rzeczywistego przedsięwzięcia, programu lub portfela.

Elementy kompetencji w zarządzaniu projektami zawarte w wersji trzeciej ICB® będące treścią wywiadu stanowią próbę opartą na ogólnych celach związanych z oceną przeprowadzaną przez jednostkę certyfikującą oraz informacjach przedstawionych przez kandydata lub zebranych na podstawie referencji. Cechy wywiadu opisano w tabeli 3.10.

**Tabela 3.10** Cechy wywiadu dla poziomów A, B i C IPMA®

	Poziom A IPMA®	Poziom B IPMA®	Poziom C IPMA®
Liczba asesorów	2	2	2
Czas trwania (bez skrócenia czasu w sytuacjach, w których występuje warsztat)	2-2,5 godziny	1,5-2 godziny	1-1,5 godziny
Pokrycie			
Techniczne elementy kompetencji	5-6	6-7	7-8
Behawioralne elementy kompetencji	4-5	3-4	2-3
Elementy kompetencji kontekstowych	4-5	3-4	2-3
łącznie	13-16	12-15	11-14

### 3.2.11 Decyzja certyfikująca

Jednostka certyfikująca podejmuje decyzję, czy kandydat może kontynuować, czy też musi przerwać proces certyfikacji po określonych etapach tego procesu na podstawie łącznej oceny dokonanej przez asesorów. Rola jednostki certyfikującej polega na ocenie danej osoby, nie zajmuje się ona udzielaniem instrukcji czy szkoleniem.

Asesorzy uczestniczący w ocenie są osobami niezależnymi i nie odpowiadają na pytania zadawane przez kandydatów. Mogą oni przekazać kandydatowi wiadomość dotyczącą brakujących lub niepełnych informacji w jego zgłoszeniu stwierdzonych przez jednostkę certyfikującą i poprosić o uzupełnienie tych informacji na kolejnym etapie procesu. Informacje na temat procesu certyfikacji oraz odpowiedzi na ewentualne pytania kandydata przekazuje mu jednostka certyfikująca. Asesorzy zwykle oceniają wspólnie aspekt wiedzy i doświadczenia związany z danym elementem kompetencji.

Jednostka certyfikująca określa reguły postępowania w sytuacji, w której dwóch asesorów nie może uzgodnić wspólnego werdyktu. W drodze wyjątku można zaprosić gościnnego asesora, który obserwuje lub uczestniczy w wywiadzie (asesora stażystę, kierownika jakości jednostki

certyfikującej, asesorów z zagranicy występujących gościnnie). Kierownictwo jednostki certyfikującej podejmuje decyzję dotyczącą werdyktu na podstawie informacji zebranych w procesie certyfikacji. Osoby podejmujące ostateczną decyzję certyfikującą nie mogą uczestniczyć w ocenie kandydata.

Jeśli kandydat chce poznać przyczyny decyzji negatywnej, odpowiedzi udziela asesor prowadzący w towarzystwie przedstawiciela jednostki certyfikującej.

IPMA® zachęca do wymiany asesorów pomiędzy jednostkami certyfikującymi. Dany asesor powinien dokumentować swoje spostrzeżenia w postaci zwięzłego raportu dostępnego dla obu jednostek certyfikujących.

### 3.2.12 *Etapy procesu recertyfikacji*

Jednostka certyfikująca monitoruje terminy wygaśnięcia certyfikatów i informuje posiadacza certyfikatu z dużym wyprzedzeniem o dacie przedłużenia ważności certyfikatu.

Proces przedłużania ważności certyfikatu różni się od procesu uzyskiwania certyfikatu po raz pierwszy. Skupia się on na działaniach i zadaniach związanych z zarządzaniem projektami oraz ciągłym rozwoju zawodowym danej osoby, które wystąpiły od daty uzyskania certyfikatu lub poprzedniego przedłużenia jego ważności.

Przed upłynięciem połowy okresu ważności certyfikatu, jednostka certyfikująca przesyła posiadaczowi certyfikatu zawiadomienie sugerujące przeprowadzenie przeglądu jego działań związanych z zarządzaniem projektami oraz stałego kształcenia w tej dziedzinie oraz informujące, że w efekcie możliwe byłoby przejście na kolejny poziom. Informacje przekazane posiadaczowi certyfikatu przypominają mu o procesie przedłużenia ważności certyfikatu i wspominają o możliwości zmiany jego poziomu certyfikacji.

Proces recertyfikacji wygląda następująco:

- W formularzu zgłoszeniowym dotyczącym przedłużenia ważności certyfikatu kandydat do recertyfikacji oświadcza, że ma pełną świadomość warunków procesu recertyfikacji oraz statusu osoby certyfikowanej w dziedzinie zarządzania projektami. Jako załącznik wymagany jest uaktualniony życiorys.
- Kandydat aktualizuje listę projektów, programów i portfeli i dołącza do wniosku zgodnie z poziomem recertyfikacji.
- Kandydat aktualizuje samoocenę.
- Asesorzy aktualizują 360-stopniową ocenę.
- Kandydat przedstawia informacje dotyczące działań zawodowych, które wystąpiły w trakcie okresu ważności certyfikatu, w tym: dane dotyczące pełnionych funkcji, obowiązków i zadań w projektach, programach i portfelach, informacje o złożoności projektów, programów i portfeli oraz czasie (wyrażonym jako procent łącznego czasu pracy), przez jaki był w nie zaangażowany.



- Kandydat przedstawia informacje o ustawicznym kształceniu mającym na celu utrzymanie i zwiększenie jego poziomu kompetencji w zarządzaniu projektami w trakcie okresu ważności certyfikatu. Informacje te obejmują także ukończone szkolenia, uzyskane doświadczenie oraz wszelkie działania przyczyniające się do jego ciągłego rozwoju w dziedzinie zarządzania projektami.
- Kandydat do recertyfikacji przedstawia listę osób, które mogą przedstawić referencje, a które mają świadomość jego kompetencji w zarządzaniu projektami i z którymi w razie potrzeby mogą skontaktować się asesory jednostki certyfikującej. Jeśli wystąpiły jakieś skargi na piśmie dotyczące kompetencji w dziedzinie zarządzania projektami lub postawy zawodowej kandydata do recertyfikacji, trzeba je również wymienić w zgłoszeniu.
- W razie wątpliwości dotyczących przedłużenia ważności certyfikatu, asesory przygotowują pytania pozwalające wyjaśnić, czy kandydat do recertyfikacji nadal spełnia wymagania dotyczące swojego poziomu kompetencji IPMA®. Kandydat do recertyfikacji może również przekazać dodatkowe dowody swojego poziomu kompetencji, rozwoju i postawy zawodowej.
- Na podstawie łącznej oceny dokonanej przez asesorów jednostka certyfikująca podejmuje decyzję, czy przedłużyć ważność certyfikatu, czy też omówić przedłużenia jego ważności.

### 3.3 Ogólny program certyfikacji

Zawartość i taksonomię wersji trzeciej ICB® zaprojektowano w sposób pozwalający ocenić łączne kompetencje zawodowe osób stosujących w praktyce metody zarządzania projektami. Elementy kompetencji pogrupowano w następujący sposób:

Kompetencje techniczne obejmujące:

- cały projekt, program lub portfel mający spełnić wymagania interesariuszy,
- integrację prac w warunkach tymczasowej organizacji projektu, programu lub portfela,
- wytwarzanie pojedynczych produktów cząstkowych przedsięwzięcia w organizacji projektu,
- postęp wykonania przez wszystkie etapy (fazy) przedsięwzięcia, wszystkie stadia programu i wszystkie okresy rozważanego portfela.

Kompetencje behawioralne wymienione według malejącego związku z daną osobą i rosnącej liczby zaangażowanych osób:

- elementy związane wyłącznie z samym kierownikiem projektu,
- następnie elementy kompetencji w największym stopniu związane z jego bezpośrednimi kontaktami wewnątrz i wokół projektu,
- następnie elementy kompetencji najczęściej używane w powiązaniu z całym przedsięwzięciem oraz zaangażowanymi stronami, w tym jego kontekstem,
- na zakończenie elementy, które mają swoje korzenie w gospodarce, społeczeństwie, kulturze i historii.

Kompetencje kontekstowe pogrupowane w kategoriach:

- rola zarządzania projektami w stałych strukturach organizacyjnych,
- wzajemne powiązania zarządzania projektami oraz administracji biznesowej organizacji.

Tabela 3.11 przedstawia sposób wyszczególnienia tych trzech obszarów oraz ich elementów.

**Tabela 3.11** Zestawienie elementów kompetencji

1. Kompetencje techniczne	2. Kompetencje behawioralne	3. Kompetencje kontekstowe
1.01 Sukces zarządzania projektem	2.01 Przywództwo	3.01 Orientacja na projekty
1.02 Interesariusze	2.02 Zaangażowanie i motywacja	3.02 Orientacja na programy
1.03 Wymagania i cele projektu	2.03 Samokontrola	3.03 Orientacja na portfele
1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse	2.04 Asertywność	3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami
1.05 Jakość	2.05 Odprężanie	3.05 Stałe struktury organizacji
1.06 Organizacja projektu	2.06 Otwartość	3.06 Działalność gospodarcza
1.07 Praca zespołowa	2.07 Kreatywność	3.07 Systemy, produkty i technologie
1.08 Rozwiązywanie problemów	2.08 Zorientowanie na wyniki	3.08 Zarządzanie zasobami ludzkimi
1.09 Struktury projektu	2.09 Sprawność	3.09 Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko
1.10 Zakres i produkty cząstkowe	2.10 Konsultowanie	3.10 Finanse
1.11 Czas i etapy (fazy) projektu	2.11 Negocjowanie	3.11 Prawo
1.12 Zasoby	2.12 Konflikty i kryzysy	
1.13 Koszty i zasoby finansowe	2.13 Wiarygodność	
1.14 Zamówienia i kontrakty	2.14 Docenianie wartości	
1.15 Zmiany	2.15 Etyka	
1.16 Kontrola i raporty		
1.17 Informacje i dokumentacja		
1.18 Komunikacja		
1.19 Rozpoczynanie		
1.20 Zamykanie		

Każdy **element kompetencji** w zarządzaniu projektami składa się z wiedzy i doświadczenia. Łączne kompetencje **wymagane** w danym obszarze powinny być podzielone pomiędzy obszary w następujących proporcjach:

**Tabela 3.12** Waga obszarów kompetencji na poziomach A, B, C i D IPMA®

Obszar kompetencji	Poziom A IPMA® %	Poziom B IPMA® %	Poziom C IPMA® %	Poziom D IPMA® %
Techniczne	40	50	60	70
Behawioralne	30	25	20	15
Kontekstowe	30	25	20	15

Wymagana wiedza i doświadczenie zależą również od poziomu.

**Tabela 3.13** Waga obszarów kompetencji na poziomach A, B, C i D IPMA®

Komponenty kompetencji	Poziom A IPMA® (od 0 do 10)	Poziom B IPMA® (od 0 do 10)	Poziom C IPMA® (od 0 do 10)	Poziom D IPMA® (od 0 do 10)
Wiedza	7	6	5	4
Doświadczenie	7	6	4	(nieobowiązkowe)

Wartości podane w tabeli 3.14 (następna strona) stanowią przeciętne wyniki oczekiwane od kandydata na każdym z poziomów IPMA®.

Zarówno wiedza, jak i doświadczenie powinny wzrastać, począwszy od poziomu D, a skończywszy na poziomie A. Wiedza i doświadczenie danej osoby powinny pogłębiać się (od znajomości faktów do umiejętności oceny i zastosowania metod) oraz poszerzać się (od jednego

do kilku różnych rodzajów przedsięwzięć) na każdym z kolejnych poziomów, poczynając od poziomu D IPMA®, a kończąc na poziomie A IPMA®. Elementy kompetencji w zarządzaniu projektami są wprowadzane takie same dla wszystkich poziomów, ale pytania zadawane przez asesorów oraz ich oczekiwania wobec odpowiedzi udzielanych przez kandydatów mają różną skalę.

Stopień kompetencji określa się na podstawie ogólnego opisu wiedzy i doświadczenia oraz ocenia za pomocą wartości w skali od 0 do 10. Cechy charakterystyczne dla każdego z przedziałów wartości ustala się na podstawie połączeń czasowników i rzeczowników.

**Tabela 3.14** Opis skali wartości

Wartości	Cechy charakterystyczne wiedzy	Cechy charakterystyczne doświadczenia
(0)	Brak	Brak
1 2 niska (n) 3	Kandydat zna element i jest w stanie przedstawić i wyjaśnić znane kryteria dla tego elementu. <b>Czasowniki:</b> rozpoznawać, nazywać, wymieniać, porządkować, opisywać, określać/definiować, wyjaśniać, wyszukiwać, odtwarzać. <b>Rzeczowniki:</b> pojęcia, określenia, fakty, kryteria, standardy, reguły, metody, procesy, związki.	Kandydat posiada pewne doświadczenie uzyskane w ramach ról związanych z zarządzaniem projektami w kilku przedsięwzięciach realizowanych w jednym sektorze gospodarki lub jednostce organizacji oraz zebrane w trakcie jednego lub kilku etapów (faz) tych przedsięwzięć. <b>Opis:</b> Pewne doświadczenie wynikające z zaangażowania w roli asystenta na niektórych etapach (fazach) lub w kilku projektach, połączone z dobrą świadomością zarządzania projektami.
4 5 średnia (ś) 6	Kandydat posiada solidną wiedzę i jest w stanie rozpoznać i zastosować odpowiednie kryteria oraz sprawdzić uzyskane wyniki. <b>Czasowniki:</b> stosować, korzystać, wdrażać, obliczać, weryfikować, interpretować, rozróżniać, rozwiązywać. <b>Rzeczowniki:</b> sytuacje, zastosowania, zasady, kryteria, reguły, metody, wnioski.	Kandydat posiada średni poziom doświadczenia oraz średnie osiągnięcia w wielu ważnych obszarach zarządzania projektami uzyskane w kilku przedsięwzięciach realizowanych w przynajmniej jednym ważnym sektorze gospodarki i zebrane w trakcie większości etapów (faz) tych przedsięwzięć. <b>Opis:</b> Znaczne doświadczenie zyskane na ważnym stanowisku związanym z zarządzaniem projektem, na większości etapów (faz) kilku różnych przedsięwzięć o ograniczonej złożoności, połączone z dobrą świadomością zarządzania projektami.
7 8 wysoka (w) 9	Kandydat rozumie szczegółowo rolę i jest w stanie ocenić, opracować i powiązać odpowiednie kryteria, a także potrafi interpretować i oceniać wyniki. <b>Czasowniki:</b> analizować, wyprowadzać, projektować, opracowywać, łączyć, zestawiać, zgłębiać, oceniać, badać, proponować, decydować. <b>Rzeczowniki:</b> sytuacje, uwarunkowania, założenia, pomysły, opinie, przypadki, modele, alternatywy, problemy, rezultaty, procedury, osądy.	Kandydat posiada bardzo zróżnicowane doświadczenie oraz dobre osiągnięcia zdobyte w związku z odpowiedzialnymi rolami związanymi z zarządzaniem projektami w wielu różnych rodzajach przedsięwzięć i zebrane w trakcie większości lub wszystkich etapów (faz) tych przedsięwzięć. <b>Opis:</b> Znaczne doświadczenie na wysoce odpowiedzialnych stanowiskach związanych z zarządzaniem projektami, w większości etapów (faz) kilku różnych projektów, programów lub portfeli, połączone z wnikliwym zrozumieniem zarządzania projektami.
(10)	Bezwzględnie maksymalna	Bezwzględnie maksymalna

W faktycznych ocenach, końcowe wartości tej skali stosuje się rzadko. Najpierw asesor ustala, czy kandydat posiada niskie, średnie, czy wysokie kompetencje w danym elemencie. Następnie precyzuje się tę zgrubną ocenę. Na przykład ocenę „średnią (ś)” można doprecyzować do:

- 4: niska średnia,
- 5: średnia średnia,
- 6: wysoka średnia.

W podobny sposób doprecyzowuje się oceny: „niską (n)” oraz „wysoką (w)”. Wartości od 0 do 10 oznaczają skalę liniową, co oznacza, że różnica kompetencji pomiędzy oceną 6 (wysoką średnią) a 7 (niską wysoką) wynosi jeden punkt. Różnica kompetencji pomiędzy oceną 7 (niską wysoką) a 8 (średnią wysoką) również wynosi jeden punkt, czyli jest taka sama.

Niektóre sytuacje można oceniać w znacznej mierze w obrębie pojedynczego elementu kompetencji. Kandydat opisuje:

- tematy, którymi się zajął (podstawą w ICB® są: tekst wprowadzający oraz część „Tematy objęte elementem” dla każdego z elementów kompetencji),
- działania, które podjął (podstawą w ICB® jest część „Możliwe działania” dla każdego z elementów kompetencji),
- rezultaty, jakie uzyskał (podstawą w ICB® są cele i uwarunkowania określone w raporcie z projektu, programu lub portfela przekazanego przez kandydata).

Poniżej przedstawiamy kilka przykładów praktycznego przeprowadzania procesu oceny. Opierają się one na rzeczywistych sytuacjach.

**Przykład 1.** Element kompetencji technicznych 1.11 „Czas i etapy (fazy) projektu”:

- Tematem był harmonogram obejmujący zawarte w nim działania, relacje między nimi oraz ich terminy dla podprojektu X, w przedziale czasu Y określonego etapu projektu oraz w kontekście uwarunkowań i celów Z (dotyczących lokalizacji, pory, kontraktów, zasobów, ścieżki krytycznej, wartości docelowych).
- Proces ewoluował od niezadowolającej sytuacji, w której w podprojekcie X istniała jedynie zgrubnie ścieżka krytyczna wyznaczona przez starszego kierownika projektu oraz dwa kamienie milowe, do stanu zadowolającego, w którym w podprojekcie X wyznaczono ścieżkę krytyczną o wystarczającej szczegółowości oraz z przypisanymi zasobami i uzgodnioną procedurą przeglądowną. W tej sytuacji kierownik projektu był pewny, że jest w stanie zrealizować projekt w terminie wyznaczonym przez starszego kierownika projektu.
- Rezultatem była solidnie uzasadniona, prawidłowo wyznaczona i akceptowalna ścieżka krytyczna dla przedziału czasu Y. Mimo to wyznaczonego terminu nie udało się dotrzymać z powodu trudności z odprawą celną, w trakcie której sprawdzanie osób i dóbr trwało dłużej, niż oczekiwano, co doprowadziło do opóźnień. Na tej podstawie sformułowano zalecenie dotyczące korekty harmonogramu dla następnego podobnego projektu i możliwe do zastosowania we wszystkich ścieżkach krytycznych projektów i etapów (faz) tego typu.
- W ocenie wzięto pod uwagę następujące związki z innymi elementami kompetencji: „Wymagania i cele projektu”, „Zasoby”, „Komunikacja”, „Samokontrola” oraz „Prawo”.

**Przykład 2.** Element kompetencji behawioralnych 2.08 „Zorientowanie na wyniki”:

- Tematem było zorientowanie na wyniki wraz z określonymi oczekiwaniami, sprecyzowanymi wynikami, rozpoznaną sytuacją w projekcie, gotowymi planami dotyczącymi uzyskania wyników oraz otwartością na usprawnienie podprojektu X. Znane były: ścieżka krytyczna Y konkretnych etapów (faz) projektu, warunki sukcesu oraz cele Z (kultura lokalna oraz zespołu, interesariusze, umowy, zasoby).

- Proces przebiegał od niezadowolającej sytuacji, w której podprojekt X cechowała różnorodność indywidualnych celów i działań oraz skłonność do ograniczania się do wykonywania codziennych prac i przestrzegania rutynowych procesów, do zadowolającego stanu, w którym w podprojekcie X istniały zarówno cele indywidualne, jak i wspólne. Członkowie zespołu wykazywali również chęć i zdolność zrozumienia oczekiwanych wyników końcowych, byli w stanie wyznaczać i osiągać cele pośrednie na ścieżce krytycznej oraz umieli docenić wkłady wniesione przez najważniejsze osoby wkład do osiągnięcia końcowych wyników.
- Rezultatem była poprawa i akceptacja zachowań zorientowanych na wyniki w przedziale czasu Y, choć nadal dostrzegano możliwość lepszego zorientowania na wyniki. Stan ten osiągnięto w kolejnym etapie projektu, co przełożyło się na sformułowanie zalecenia dla kierowników podprojektów, zachęcającego ich do położenia większego nacisku na komunikowanie i obserwowanie zorientowania na wyniki w przyszłości (przyniosło to wymierne korzyści).
- W ocenie wzięto pod uwagę następujące związki z innymi elementami kompetencji: „Przywództwo”, „Asertywność”, „Sprawność”, „Kontrola i raporty” oraz „Komunikacja”.

**Przykład 3.** Element kompetencji kontekstowych 3.09 „Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko”:

- Tematem było zdrowie ludzi, zabezpieczenia oraz bezpieczeństwo dotyczące osób i dóbr oraz powiązania ze środowiskiem naturalnym oraz stworzonym przez człowieka, dla podprojektu X, przedziału czasu Y określonego etapu (fazy) projektu oraz uwarunkowań i celów Z (interesariusze, grupy i organizacje, przepisy prawa, umowy, wytyczne dotyczące zdrowia i bezpieczeństwa w ramach stałych struktur organizacyjnych).
- Proces przebiegał od niezadowolającego stanu lekceważenia tych kwestii, zaniedbań oraz braku profesjonalizmu w podprojekcie X w obszarach związanych ze zdrowiem, zabezpieczeniami, bezpieczeństwem oraz środowiskiem do stanu zadowolającego, w którym strony zaangażowane w podprojekcie X aktywnie interesowały się zarządzaniem zagrożeniami, jakie projekt stwarzał dla zdrowia, ochrony i bezpieczeństwa ludności oraz dla środowiska. W rezultacie, we współpracy ze stałymi strukturami organizacji, określono cele oraz wprowadzono metodyczne podejście do rozwiązywania pojawiających się kwestii, które wiązały się z wypoczynkiem, ergonomią, poziomem natężenia światła i hałasu, ochroną oraz odnawialnością.
- Rezultatem było bardziej otwarte spojrzenie i oryginalne nastawienie do prac w projekcie w gronie zespołu podprojektu X w przedziale czasu Y. Ponadto postanowiono w ramach stałych struktur organizacyjnych opracować i wdrożyć niewielki, ale skuteczny program działań związanych ze zdrowiem, ochroną, bezpieczeństwem i środowiskiem. Programem tym objęto wszystkie przedsięwzięcia organizacji.
- W ocenie wzięto pod uwagę następujące związki z innymi elementami kompetencji: „Kreatywność”, „Systemy, produkty i technologie”, „Etyka” oraz „Działalność gospodarcza”.

**Dodatkowe złożone sytuacje** ocenia się, uwzględniając jednocześnie kilka elementów kompetencji. Podstawą jest tu część opisów elementów kompetencji ICB® zatytułowana „Główne elementy powiązane”, a sytuację taką przedstawia przykład 4.

**Przykład 4.** Raport o stanie wykonania jest tematem elementu kompetencji 1.16 „Kontrola i raporty”. Raport ten można stworzyć na podstawie:

- Ogólnych i szczegółowych procedur sprawozdawczych dotyczących zarządzania swoimi projektami i skoordynowanych z departamentem finansowym.
- Informacji na temat tworzenia zakresu i produktów cząstkowych, ścieżki krytycznej, budżetu, zagrożeń i szans oraz zmian w projekcie dotyczących okresu przed datą raportu.
- Stanu wiarygodności, przywództwa oraz sprawności w projekcie.

Sytuację tę umiejscawia się w cyklu życia projektu oraz na liście elementów kompetencji w sposób pokazany w tabeli 3.15.

**Tabela 3.15** Elementy kompetencji i cykl życia projektu

Projekt	Inicjacja i rozpoczynanie	Planowanie i kontrola		Zamykanie
	Przygotowanie	Doprecyzowanie	Realizacja	Zakończenie
Etap (faza) projektu	Początek, planowanie i kontrola, koniec	Początek, planowanie i kontrola, koniec	Początek, planowanie i kontrola, koniec	Początek, planowanie i kontrola, koniec
<b>1</b> Kompetencje techniczne				
1.03 Wymagania i cele projektu			<b>x</b>	
1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse			<b>x</b>	
1.05 Jakość			<b>x</b>	
1.09 Struktury projektu			<b>x</b>	
1.10 Zakres i produkty cząstkowe			<b>x</b>	
1.11 Czas i etapy (fazy) projektu			<b>x</b>	
1.13 Koszty i zasoby finansowe			<b>x</b>	
1.14 Zamówienia i kontrakty			<b>x</b>	
1.15 Zmiany			<b>x</b>	
1.16 Kontrola i raporty			<b>Raport o stanie wykonania</b>	
1.18 Komunikacja			<b>x</b>	
<b>2</b> Kompetencje behawioralne				
<b>2.01 Przywództwo</b>				
2.08 Zorientowanie na wyniki			<b>x</b>	
2.09 Sprawność			<b>x</b>	
2.13 Wiarygodność			<b>x</b>	
2.14 Docenianie wartości			<b>x</b>	
<b>3</b> Kompetencje kontekstowe				
3.02 Orientacja na programy			<b>x</b>	
3.03 Orientacja na portfele			<b>x</b>	
3.05 Stałe struktury organizacji			<b>x</b>	
3.10 Finanse			<b>x</b>	
3.11 Prawo			<b>x</b>	

Uwagi:

- Oceny obejmują zbiory elementów kompetencji.
- Pytania przygotowuje się tak, by sprawdzić główne zależności, co pozwala na ocenę zbiorów elementów kompetencji.
- Sytuacje umiejscawia się w cyklu życia projektu, w określonych stadiach programu lub okresach portfela.

Wyniki oceny opierające się na konkretnych elementach kompetencji podsumowuje się dla każdego obszaru. Przykład pokazano w tabeli 3.16.

**Tabela 3.16** Przykład podsumowania wyników oceny

Elementy kompetencji kontekstowych		Raport			Wywiad			Srednia
		AP	AD	UW	AP	AD	UW	UW
3.01	Orientacja na projekty	5,5	6,0	6,0	5,0	5,5	5,25	
3.02	Orientacja na programy	—	—	—	—	—	—	
3.03	Orientacja na portfele	5,5	6,5	6,5	—	—	—	
3.04	Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami	5,5	5,0	5,5	—	—	—	
3.05	Stale struktury organizacji	6,0	6,0	6,0	6,0	6,75	6,5	
3.06	Działalność gospodarcza	5,5	7,0	6,0*	—	—	—	
3.07	Systemy, produkty i technologie	5,5	6,5	6,0	—	—	—	
3.08	Zarządzanie zasobami ludzkimi	—	—	—	—	—	—	
3.09	Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko	6,0	6,5	6,0	7,25	6,75	6,75	
3.10	Finanse	6,5	6,5	6,5	—	—	—	
3.11	Prawo	6,5	6,5	6,5	—	—	—	
Średni wynik		5,7	6,2	6,0	6,1	6,3	6,2	6,1

AP = asesor prowadzący, AD = asesor dodatkowy, UW = uzgodniony wynik (w wyniku dwustronnej rozmowy)

\* W tym wypadku asesory uzgodnili wynik w drodze dyskusji, a nie poprzez obliczenie średniej matematycznej. Procedura ta była niezbędna z powodu znacznej rozbieżności pomiędzy ich wynikami.

Wyniki można następnie podsumować w końcowym arkuszu oceny, którego przykład przedstawia tabela 3.17.

**Tabela 3.17** Przykład końcowego arkusza oceny

Obszar kompetencji	Obszar kompetencji	Raport			Wywiad			Srednia	Waga*	Srednia
		AP	AD	ŚW	AP	AD	ŚW	ŚW	ŚW	
	Wykonana przez kandydata lub otrzymana w wyniku 360-stopniowej oceny									
Techniczne	...	...	...	...	...	...	...	6,3	0,50	3,15
Behawioralne	...	...	...	...	...	...	...	6,5	0,25	1,625
Kontekstowe	6,3	5,7	6,2	6,0	6,1	6,3	6,2	6,1	0,25	1,525
Suma										6,3



Zastosowane wagi opierają się na procentowych rozkładach pomiędzy trzy obszary kompetencji określone dla kandydata na poziom B i przedstawione w tabeli 3.12.

Kandydat może pomyślnie przejść cały proces certyfikacji, jeśli spełnione są następujące wymagania:

- spełnienie kryteriów dopuszczenia;
- uzyskanie minimalnej wymaganej średniej dla każdego obszaru;
- uzyskanie minimalnej łącznej średniej (to znaczy: 7 dla poziomu A IPMA®, 6 dla poziomu B IPMA®, 4,5 dla poziomu C IPMA®, 4 dla poziomu D IPMA®);
- spełnienie warunków administracyjnych (na przykład wniesienie opłaty certyfikacyjnej).

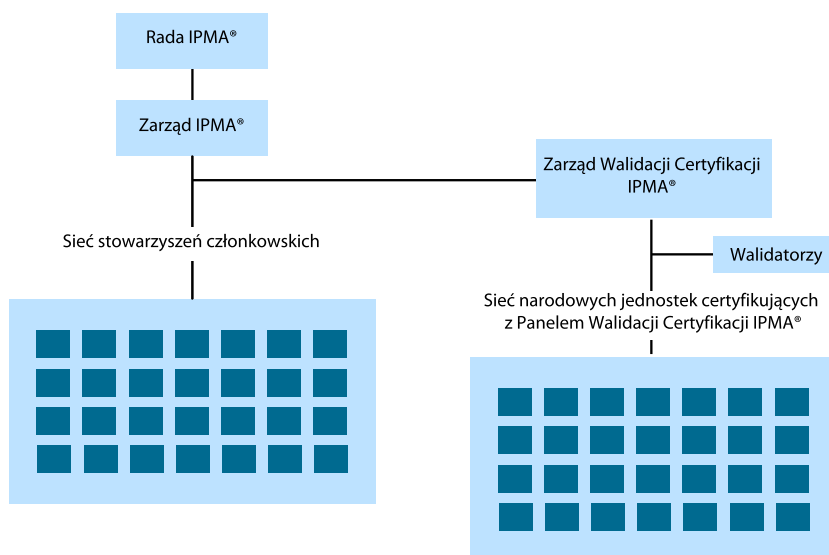
Kandydat do recertyfikacji może pomyślnie przejść cały proces certyfikacji, jeśli spełnione są następujące wymagania:

- spełnienie kryteriów dopuszczenia;
- uzyskanie minimalnej wymaganej średniej zarówno dla działań i zadań związanych z zarządzaniem projektami, jak i dla ciągłego kształcenia;
- zgodność z zawodowym kodeksem zachowań (na przykład w wypadku skarg);
- uzyskanie minimalnej łącznej średniej;
- spełnienie warunków administracyjnych (na przykład wniesienie opłaty recertyfikacyjnej).

### 3.4 Organizacja certyfikacji

Certyfikację IPMA® przeprowadzają jednostki certyfikujące członkowskich stowarzyszeń zawodowych\*. Proces jest poddany walidacji przez IPMA® na podstawie uznanych międzynarodowo standardów.

Organizację procesu walidacji certyfikacji IPMA® przedstawia diagram 3.1.



**Diagram 3.1** Organizacja procesu walidacji certyfikacji IPMA®

\* W Polsce jest to SPMP CB (Certification Body).



Jednostki i funkcje organizacyjne obejmują:

- Narodowe jednostki certyfikujące wyznaczone przez organizacje członkowskie odpowiadają za program kwalifikacyjny i certyfikacyjny.
- Panel Walidacji Certyfikacji IPMA®, składający się z przedstawicieli narodowych jednostek certyfikujących i ich asesorów, wymienia doświadczenia i formułuje zalecenia dotyczące ulepszania certyfikacji i systemu walidacji IPMA®.
- Walidatorzy wizytują narodowe jednostki certyfikujące, audytują ich programy kwalifikacji i kompetencji oraz formułują zalecenia dotyczące ulepszeń.
- Zarząd Walidacji Certyfikacji IPMA® realizuje i ulepsza uniwersalny system IPMA® oraz waliduje działalność narodowych jednostek certyfikujących.
- Zarząd Wykonawczy IPMA® wraz w wiceprezesem ds. certyfikacji oraz Radą Delegatów IPMA® podejmują ogólne decyzje dotyczące programów kwalifikacji i kompetencji oraz mianują Zarząd Walidacji Certyfikacji IPMA®.

**Jednostka certyfikująca** w pełni odpowiada za swoje standardy i oceny. Główne jednostki organizacyjne w ramach jednostki certyfikującej to:

- kierownictwo,
- komitet systemu,
- komitet odwołań,
- asesorzy,
- sekretariat.

Jednostki certyfikujące spełniają wymagania normy ISO/IEC 17024.

## Rozdział 4

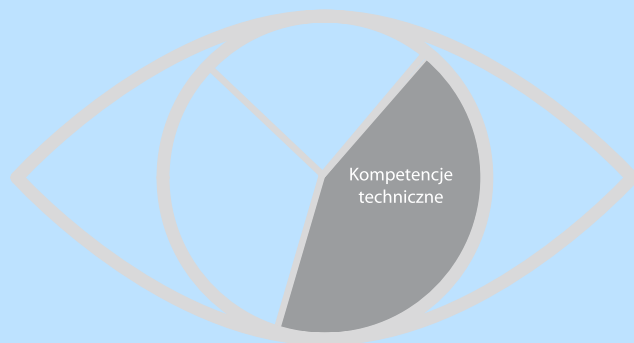
# Opisy elementów

W tym rozdziale zamieszczamy opisy wszystkich elementów kompetencji w każdym z trzech obszarów: technicznym, behawioralnym i kontekstowym.



## 4.1 Elementy kompetencji technicznych

W tej części opisujemy elementy kompetencji technicznych. Elementy kompetencji z tego obszaru potrzebne są do inicjowania i rozpoczynania przedsięwzięcia, zarządzania jego realizacją oraz jego zamykania. Kolejność ta może być inna w zależności od rodzaju, wielkości i złożoności projektu oraz innych istotnych czynników. Znaczenie, czy też waga danej kompetencji zależy w pełni od konkretnej sytuacji w projekcie.



**Tabela 4.1** Elementy kompetencji technicznych

1.01	Sukces zarządzania projektem	1.11	Czas i etapy (fazy) projektu
1.02	Interesariusze	1.12	Zasoby
1.03	Wymagania i cele projektu	1.13	Koszty i zasoby finansowe
1.04	Ryzyko: zagrożenia i szanse	1.14	Zamówienia i kontrakty
1.05	Jakość	1.15	Zmiany
1.06	Organizacja projektu	1.16	Kontrola i raporty
1.07	Praca zespołowa	1.17	Informacje i dokumentacja
1.08	Rozwiązywanie problemów	1.18	Komunikacja
1.09	Struktury projektu	1.19	Rozpoczynanie
1.10	Zakres i produkty częściowe	1.20	Zamykanie

Podstawą oceny jest zrozumienie tych elementów kompetencji w konkretnej sytuacji w projekcie.

Każdy element kompetencji w tym obszarze przedstawiono za pomocą ogólnego opisu, *Listy zagadnień objętych elementem* oraz *Możliwych etapów procesu*. Wiedzę i doświadczenie wymagane na każdym z poziomów IPMA® opisano w części *Kluczowe kompetencje*. Jej uzupełnieniem jest część *Główne elementy powiązane*, wskazująca związki z innymi elementami kompetencji. Wymienione w niej elementy kompetencji uważa się za powiązane ze sobą w każdej sytuacji. Część *Główne elementy powiązane* ma ułatwić całościowe zrozumienie oraz pomóc w ocenie kompetencji kandydata. Wiąże się ona z konkretną treścią i kontekstem (czyli powiązanymi elementami) sytuacji.

Przeprowadzając ocenę osób zarządzających projektami, asesor powinien przestrzegać definicji każdego elementu kompetencji.

Poniżej przedstawiamy opisy kompetencji technicznych istotnych dla poszczególnych poziomów IPMA®:

- **Na poziomie A IPMA®:** Kandydat musi wykazać się skutecznym zastosowaniem elementów kompetencji technicznych w koordynacji projektów lub programów w ramach zakresu portfela lub programu i w zgodzie ze stałymi strukturami organizacji. Kandydat udzielał kierownikom programu (podprogramu) lub kierownikom projektu wskazówek dotyczących rozwoju ich technicznych kompetencji w zarządzaniu projektami. Ponadto, kandydat był zaangażowany we wdrażanie elementów technicznych lub związanych z nimi narzędzi, technik i metodyk w projektach, programach i portfelach.
- **Na poziomie B IPMA®:** Kandydat musi wykazać się skutecznym zastosowaniem elementów kompetencji technicznych w złożonych sytuacjach związanych z projektami i w ramach zakresu projektu. Kandydat udzielał kierownikom projektu (podprojektu) wskazówek dotyczących rozwoju ich technicznych kompetencji w zarządzaniu projektami.
- **Na poziomie C IPMA®:** Kandydat musi wykazać się skutecznym zastosowaniem elementów kompetencji technicznych w sytuacjach związanych z zarządzaniem projektem cechujących się ograniczoną złożonością. Kandydat może wymagać wskazówek dotyczących dalszego rozwoju technicznych kompetencji w zarządzaniu projektami.
- **Na poziomie D IPMA®:** Ocenia się tylko wiedzę o elementach technicznych i ich zastosowaniu.

Opisy elementów kompetencji podają konkretne kryteria dotyczące wiedzy i doświadczenia. Poziomy odpowiadają określonym etapom na ciągłej skali rosnącej wiedzy i doświadczenia.

## 1.01 Sukces zarządzania projektem

**Sukces zarządzania projektem** polega na docenieniu rezultatów zarządzania projektem przez odpowiednich interesariuszy.

Kluczowym celem kierowników projektu, programu i portfela jest osiągnięcie sukcesu i uniknięcie niepowodzenia prowadzonych przez nich działań. Dlatego zależy im na tym, by upewnić się, jakimi kryteriami będą kierowały się osoby stwierdzające ich sukces lub niepowodzenie oraz w jaki sposób będą one przeprowadzać swoją ocenę. Dokładne i przejrzyste określenie tych kryteriów to jedno z głównych wymagań istniejących od samego początku przedsięwzięcia, programu lub portfela. Zgodnie z ogólną definicją sukces polega na osiągnięciu celów każdej z tych form działalności w ramach uzgodnionych ograniczeń.

Z sukcesem zarządzania projektem wiąże się sukces samego projektu, choć pojęcia te nie polegają na tym samym. Można na przykład pomyślnie zarządzać pracami w projekcie, którego realizację nieodwołalnie przerwano z uwagi na nowy kierunek strategii przyjęty przez organizację, z którym projekt ten nie jest już zgodny.

Działania związane z zarządzaniem projektem trzeba zaplanować, a następnie nimi zarządzać w podobny sposób, jak określa się i zarządza kontekstem, zakresem, produktami cząstkowymi, obowiązkami, terminami, kosztami oraz efektywnością projektu.

Kluczowe znaczenie dla sukcesu zarządzania projektem ma integracja, polegająca na łączeniu wymagań, działań i rezultatów projektu zmierzającego do osiągnięcia celu oraz uzyskania pomyślnego wyniku. Im większa złożoność oraz im bardziej zróżnicowane są oczekiwania interesariuszy, tym bardziej wyrafinowane musi być podejście do integracji. Zarządzanie projektem obejmuje nadzorowanie działań potrzebnych do opracowania szczegółowego planu zarządzania projektem.

Stosuje się różne pojęcia na określenie „planu zarządzania projektem”. Zarządzanie projektem prowadzi do scalenia wszystkich planów cząstkowych takich jak plan jakości, plan zarządzania relacjami z interesariuszami, plan komunikacji w projekcie, plan zamówień, plan kontraktów oraz plan produktów cząstkowych.

Plany zarządzania projektem wymagają akceptacji i zatwierdzenia przez zaangażowane osoby. Powinno się je również komunikować odpowiednim interesariuszom, mając przy tym na uwadze właściwy dla poszczególnych stron poziom szczegółowości.

### **Możliwe działania:**

1. Analiza projektu oraz jego kontekstu, obejmująca podjęte dotąd decyzje oraz opracowaną dokumentację.
2. Opracowanie koncepcji zarządzania projektem opierającej się na jego wymaganiach, omówienie przygotowanej propozycji z odpowiednimi interesariuszami oraz ustalenie zasad zarządzania projektem z odbiorcą.

3. Zaplanowanie zarządzania projektem oraz powołanie zespołu kierującego projektem i określenie metod, technik i narzędzi zarządzania projektem.
4. Zaplanowanie procedur integrujących obejmujących zarządzanie kontekstem i likwidujących niezgodności.
5. Realizacja i kontrola planów zarządzania projektem oraz zmian, sprawozdawczość wyników zarządzania projektem.
6. Zebranie uzyskanych rezultatów oraz ich interpretacja, a także przekazanie tych informacji odpowiednim interesariuszom.
7. Ocena sukcesów i niepowodzeń związanych z zarządzaniem projektem, przekazanie i zastosowanie nabytej wiedzy w przyszłych przedsięwzięciach.

### **Tematy objęte elementem:**

- oczekiwania interesariuszy;
- integracja;
- ocena zarządzania projektem;
- audyt zarządzania projektem;
- plan zarządzania projektem, plany projektu;
- planowanie zarządzania projektem i przygotowanie umów;
- standardy i przepisy regulujące zarządzanie projektem;
- kryteria sukcesu i porażki zarządzania projektem.

### **Kluczowe kompetencje:**

- Poziom A Skutecznie kierował zarządzaniem sukcesem w ważnych programach lub portfelach organizacji lub jednostki organizacyjnej.
- Poziom B Skutecznie zarządzał kryteriami sukcesu zarządzania projektem w złożonym przedsięwzięciu.
- Poziom C Skutecznie zarządzał kryteriami sukcesu w przedsięwzięciu o ograniczonej złożoności.
- Poziom D Posiada i potrafi zastosować niezbędną wiedzę związaną z zarządzaniem sukcesem zarządzania projektem.

### **Główne elementy powiązane:**

1.02 Interesariusze, 1.03 Wymagania i cele projektu, 1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse, 1.05 Jakość, 1.07 Praca zespołowa, 1.09 Struktury projektu, 1.14 Zamówienia i kontrakty, 1.15 Zmiany, 1.18 Komunikacja, 1.19 Rozpoczynanie, 1.20 Zamykanie, 2.01 Przywództwo, 2.03 Samokontrola, 2.04 Asertywność, 2.05 Odprężanie, 2.06 Otwartość, 2.08 Zorientowanie na wyniki, 3.01 Orientacja na projekty, 3.02 Orientacja na programy, 3.03 Orientacja na portfele, 3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami, 3.06 Działalność gospodarcza.

## 1.02 Interesariusze

**Interesariusze** (dążąc do zachowania spójności z powszechnie stosowaną terminologią, przetłumaczyliśmy w polskim wydaniu pojęcie „interested parties” jako „interesariusze”; w treści tej publikacji stosuje się również pojęcia „klient” i „odbiorca” na określenie podzbioru interesariuszy) to osoby lub grupy zainteresowane sukcesem bądź porażką projektu lub podlegające ograniczeniom wynikającym z projektu.

Kierownik projektu powinien rozpoznać wszystkich interesariuszy, ustalić charakter spodziewanych przez nich korzyści lub strat oraz uporządkować według ich istotności dla przedsięwzięcia.

Uwzględnienie tego elementu kompetencji zwiększa szansę na udaną realizację projektu. Projekt podlega ograniczeniom wynikającym z jego kontekstu i może podlegać korektom mającym na celu spełnienie potrzeb interesariuszy. Powinno się również kształtować ich oczekiwania.

Chcąc ułatwić sobie zarządzanie relacjami z interesariuszami, kierownicy projektu mogą tworzyć wewnętrzne i zewnętrzne sieci powiązań między podmiotami powiązаныmi z projektem (na przykład firmami, urzędami, kierownikami, ekspertami, pracownikami oraz opiotwórcami). Sieci te mogą mieć charakter zarówno formalny, jak i nieformalny.

Wszyscy interesariusze mogą wpływać na projekt w sposób bezpośredni lub pośredni. Takie czynniki jak korzyści, jakich spodziewają się interesariusze, dojrzałość organizacyjna w dziedzinie zarządzania projektami oraz najlepsze praktyki, standardy, sporne kwestie, trendy i uprawnienia związane z zarządzaniem projektami mają wpływ na sposób pojmowania i rozwój projektu.

Kierownicy projektu powinni zachować staranność w aktualizowaniu informacji dotyczących interesariuszy oraz osób reprezentujących te strony. Ma to szczególne znaczenie, jeśli w projekt angażuje się nowa strona lub jeśli zmienia się jej przedstawiciel. W takich wypadkach kierownik projektu powinien ustalić skutki zachodzącej zmiany oraz zadbać o właściwe poinformowanie strony lub jej przedstawiciela o przedsięwzięciu.

### **Możliwe działania:**

1. Rozpoznanie i hierarchizacja korzyści i strat, jakich spodziewają się interesariusze.
2. Analiza korzyści i strat, jakich spodziewają się interesariusze, oraz ich wymagań.
3. Poinformowanie interesariuszy, które z ich wymagań będą spełnione lub niespełnione w ramach projektu.
4. Opracowanie strategii zarządzania relacjami z interesariuszami.
5. Uwzględnienie spodziewanych korzyści i strat oraz oczekiwań interesariuszy w wymaganiach, celach, zakresie, produktach cząstkowych, terminach realizacji oraz kosztach ujętych w planie projektu.
6. Objęcie zarządzaniem ryzykiem zagrożeń oraz szans związanych z poszczególnymi



- interesariuszami.
7. Ustalenie procesu podejmowania decyzji i podział ról w tym procesie pomiędzy zespół projektu a interesariuszy.
  8. Dbłość o zadowolenie kluczowych interesariuszy na każdym etapie (w każdej fazie) projektu.
  9. Realizacja planu zarządzania relacjami z interesariuszami.
  10. Wprowadzanie, komunikowanie i zarządzanie zmianami w planie zarządzania relacjami z interesariuszami.
  11. Dokumentowanie wiedzy nabytej i jej zastosowanie w przyszłych projektach.

### **Tematy objęte elementem:**

- wewnętrzne i zewnętrzne sieci powiązań;
- strategia komunikowania się z interesariuszami;
- korzyści i straty, jakich spodziewają się interesariusze, oraz zadowolenie interesariuszy;
- plan zarządzania relacjami z interesariuszami;
- zarządzanie oczekiwaniami;
- pozycja projektu w programie, portfelu oraz organizacji;
- kontekst projektu.

### **Kluczowe kompetencje:**

- Poziom A Skutecznie kierował zarządzaniem relacjami z interesariuszami w ważnych programach lub portfelach organizacji lub jednostki organizacyjnej.
- Poziom B Skutecznie zarządzał relacjami z interesariuszami zaangażowanymi w złożonym przedsięwzięciu.
- Poziom C Skutecznie zarządzał relacjami z interesariuszami zaangażowanymi w przedsięwzięciu o ograniczonej złożoności.
- Poziom D Posiada i potrafi zastosować niezbędną wiedzę związaną z zarządzaniem relacjami z interesariuszami istotnymi z punktu widzenia celów projektu.

### **Główne elementy powiązane:**

1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.03 Wymagania i cele projektu, 1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse, 1.05 Jakość, 1.06 Organizacja projektu, 1.10 Zakres i produkty cząstkowe, 1.13 Koszty i zasoby finansowe, 1.14 Zamówienia i kontrakty, 1.15 Zmiany, 1.18 Komunikacja, 2.01 Przywództwo, 2.02 Zaangażowanie i motywacja, 2.04 Asertywność, 2.06 Otwartość, 2.07 Kreatywność, 2.08 Zorientowanie na wyniki, 2.12 Konflikty i kryzysy, 2.13 Wiarygodność, 2.14 Docenianie wartości, 3.01 Orientacja na projekty, 3.02 Orientacja na programy, 3.03 Orientacja na portfele.

### 1.03 Wymagania i cele projektu

Zarządzanie wymaganiami obejmuje rozpoznanie, sprecyzowanie i uzgodnienie projektu spełniającego potrzeby i oczekiwania interesariuszy, zwłaszcza odbiorców i użytkowników.

**Wymagania projektu** wywodzą się z potrzeb odbiorców, kształtowanych przez szanse i zagrożenia. Opracowuje się uzasadnienie biznesowe oraz strategię projektu. **Strategia** organizacji to ogólne spojrzenie na sposób osiągnięcia jej wizji i celów w określonym czasie w przyszłości. W różnych odstępach czasu (na przykład w trakcie cyklu życia systemu czy projektu oraz w każdym z jego etapów (faz)) dokonuje się przeglądu strategii oraz jej poszczególnych obszarów (na przykład związanych z zamówieniami).

Celem ogólnym projektu jest dostarczenie wartości interesariuszom. Strategia projektu to ogólne spojrzenie na sposób osiągnięcia tego celu. **Cel szczegółowy projektu** polega na uzyskaniu uzgodnionych rezultatów końcowych, w tym w szczególności produktów częściowych, w wymaganym czasie, w ramach budżetu oraz w ramach akceptowanych parametrów ryzyka. Cele projektu opisane są za pomocą zbioru wskaźników docelowych, które powinni uzyskać kierownicy projektu, programu i portfela, by zapewnić interesariuszom uzyskanie oczekiwanych korzyści.

Etap (faza) doprecyzowania projektu (development phase) obejmuje opracowanie planów przedsięwzięcia i przeprowadzenie badania jego wykonalności. Na początkowych etapach (w początkowych fazach) projektu duże znaczenie odgrywa jego realistyczna ocena. Obejmuje ona analizę proponowanego przedsięwzięcia oraz decyzję o poniesieniu inwestycji na rzecz projektu, zamiast na rzecz innych rywalizujących z nim projektów lub innych części prowadzonej działalności. Wniosek o zatwierdzenie projektu musi być wsparty odpowiednim uzasadnieniem.

Po zatwierdzeniu inwestycji w przedsięwzięcie, jego właściciel powinien przygotować kartę projektu, określającą jego zakres, cele i produkty częściowe, budżet, ramy czasowe, przeglądy (odbiorcy) kontynuacyjne oraz skład zespołu.

Stały proces przeglądu projektu umożliwia ocenę i porównywanie osiąganych w projekcie rezultatów z celami i kryteriami sukcesu uzgodnionymi na początku przedsięwzięcia. Wynik projektu może być uznany za bardziej pomyślny przez niektórych interesariuszy, a mniej pomyślny przez innych.

#### **Możliwe działania:**

1. Zebranie, udokumentowanie i uzgodnienie wymagań projektu.
2. Opracowanie uzasadnienia biznesowego (business case) i strategii projektu oraz objęcie ich zarządzaniem zmianami.
3. Określenie celów projektu, ocena projektu, przeprowadzenie badania wykonalności i ustalenie planu projektu.

4. Komunikowanie postępu wykonania i zmian.
5. Przeprowadzenie walidacji wymagań w kluczowych punktach cyklu życia projektu.
6. Ocena zgodności z celami i wymaganiami projektu i uzyskanie zatwierdzenia projektu.
7. Ustalenie procesu przeglądów w projekcie.
8. Udokumentowanie wiedzy nabytej i jej zastosowanie w przyszłych projektach.

### Tematy objęte elementem:

- ocena i hierarchizacja;
- uzasadnienie biznesowe;
- karta projektu;
- kontekst projektu, uwarunkowania kontekstu;
- doprecyzowanie projektu, uzgodnienie celów projektu i uwarunkowań kontekstu;
- plany projektu;
- zarządzanie wymaganiami projektu;
- strategia projektu;
- zarządzanie wartością, wzorce do oceny porównawczej (na przykład stopa zwrotu z inwestycji), zrównoważona karta wyników.

### Kluczowe kompetencje:

- Poziom A Skutecznie kierował zarządzaniem wymaganiami i celami szczegółowymi projektu w ważnych programach lub portfelach organizacji lub jednostki organizacyjnej.
- Poziom B Skutecznie zarządzał określaniem wymagań i celów szczegółowych w złożonym przedsięwzięciu.
- Poziom C Skutecznie zarządzał określaniem wymagań i celów szczegółowych w przedsięwzięciu o ograniczonej złożoności.
- Poziom D Posiada i potrafi zastosować niezbędną wiedzę związaną z zarządzaniem wymaganiami i celami szczegółowymi projektu.

### Główne elementy powiązane:

1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.02 Interesariusze, 1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse, 1.05 Jakość, 1.08 Rozwiązywanie problemów, 1.10 Zakres i produkty częściowe, 1.11 Czas i etapy (fazy) projektu, 1.13 Koszty i zasoby finansowe, 1.14 Zamówienia i kontrakty, 1.15 Zmiany, 1.16 Kontrola i raporty, 1.19 Rozpoczynanie, 1.20 Zamykanie, 2.02 Zaangażowanie i motywacja, 2.03 Samokontrola, 2.04 Asertywność, 2.06 Otwartość, 2.08 Zorientowanie na wyniki, 2.14 Docenianie wartości, 2.15 Etyka, 3.01 Orientacja na projekty, 3.02 Orientacja na programy, 3.03 Orientacja na portfele, 3.05 Stałe struktury organizacji, 3.06 Działalność gospodarcza, 3.07 Systemy, produkty i technologie, 3.09 Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko, 3.10 Finanse.

## 1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse

Zarządzanie **zagrożeniami i szansami** to ciągły proces odbywający się na wszystkich etapach (we wszystkich fazach) cyklu życia projektu, począwszy od wstępnego pomysłu na przedsięwzięcie, a skończywszy na jego zamykaniu. Wiedza na temat zarządzania zagrożeniami i szansami nabyta w czasie projektu stanowi w chwili jego zamknięcia ważny wkład do pomyślnej realizacji przyszłych przedsięwzięć.

Obowiązkiem kierownika projektu jest dopilnowanie, by on sam oraz wszyscy członkowie zespołu projektu podejmowali aktywne i wyprzedzające działania w tym zakresie, zwracali uwagę na zagrożenia i szanse, zaangażowali się w proces zarządzania ryzykiem, włączali w ten proces interesariuszy oraz – w razie potrzeby – wykorzystywali odpowiednich specjalistów jako konsultantów wspierających zarządzanie ryzykiem w projekcie.

Dla zmniejszenia błędów oszacowań w projekcie związanych z niepewnością i ryzykiem stosuje się zasadę sukcesywności (successive principle), polegającą na dekompozycji szacowanego elementu na elementy składowe. Suma wariancji oszacowań elementów składowych jest mniejsza aniżeli wariancja całego elementu. W celu zmniejszenia wariancji oszacowań np. kosztów, pozycje kosztowe charakteryzujące się zbyt dużą wariancją dzieli się na części składowe. Proces podziału na części składowe powtarza się sukcesywnie do chwili, kiedy wariancje wszystkich komponentów kosztowych nie przekraczają akceptowanego poziomu. Tę samą technikę stosuje się w odniesieniu do oszacowań czasów trwania działań, dzięki czemu zmniejsza się błędy oszacowania czasu trwania projektu.

Jakościowa ocena zagrożeń i szans pozwala uporządkować je według ich istotności (wartości), będącej funkcją skutków i prawdopodobieństw wystąpienia tych zagrożeń i szans. Na podstawie uzyskanego w ten sposób zestawienia podejmuje się decyzje dotyczące strategii radzenia sobie z każdym zagrożeniem i wykorzystywania szans. Na przykład można dane zagrożenie wyeliminować, złagodzić, przenieść (na przykład ubezpieczając się przed nim) albo zaakceptować w sposób czynny (opracowując plan awaryjny) bądź bierny. Podobne strategię stosuje się w odniesieniu do szans. Zagrożenia, których nie można zaakceptować, oraz szanse, które mają być podjęte, wymagają odpowiedniego planu reakcji. Może on wpływać na wiele procesów w projekcie, wymagając zaangażowania kompetencji znajdujących się we wszystkich trzech obszarach kompetencji. Realizacja planu reakcji na zagrożenia i szanse wymaga kontroli oraz stałej aktualizacji tego planu w miarę pojawiania się nowych zagrożeń i szans lub w sytuacjach, w których dochodzi do zmiany istotności wcześniej rozpoznanych zagrożeń i szans.

Ilościowa ocena zagrożeń i szans pozwala określić wyniki projektu z uwzględnieniem rozpoznanych zagrożeń i szans, na przykład prawdopodobieństwo zrealizowania projektu w określonym czasie i koszcie.

Przykładami wszechstronnych technik ilościowej oceny zagrożeń i szans są symulacja (w tym analiza Monte Carlo), drzewa decyzyjne i planowanie scenariuszy.

### Możliwe działania:

1. Opracowanie planu zarządzania ryzykiem.
2. Rozpoznanie i ocena zagrożeń i szans.
3. Opracowanie planu reakcji na zagrożenia i szanse, jego zatwierdzenie i zakomunikowanie.
4. Aktualizacja różnych planów projektu, na które wpływa zatwierdzenie planu reakcji na zagrożenia i szanse.
5. Ocena prawdopodobieństwa osiągnięcia celów czasowych i kosztowych i ponawianie tej oceny w trakcie projektu.
6. Ciągłe rozpoznawanie nowych zagrożeń i szans, ocena nowych i ponowna ocena wcześniej rozpoznanych zagrożeń i szans, zaplanowanie reakcji i zmodyfikowanie planu projektu.
7. Kontrola wykonania planu reakcji na zagrożenia i szanse.
8. Udokumentowanie wiedzy nabytej i jej zastosowanie w przyszłych projektach; aktualizacja narzędzi rozpoznawania zagrożeń i szans.

### Tematy objęte elementem:

- plany awaryjne;
- kosztowe i czasowe rezerwy w projekcie;
- oczekiwana wartość pieniężna;
- narzędzia i techniki jakościowej oceny zagrożeń i szans;
- narzędzia i techniki ilościowej oceny zagrożeń i szans;
- ryzyko rezydualne i plan ewakuacji (fallback plan);
- właściciele zagrożeń i szans;
- strategie i plany reakcji na zagrożenia i szanse;
- nastawienie do zagrożeń i szans, skłonność do podejmowania ryzyka;
- narzędzia i techniki rozpoznawania zagrożeń i szans;
- planowanie scenariuszy;
- analiza wrażliwości;
- analiza SWOT (atutów, słabości, szans i zagrożeń);
- zasada sukcesywności (successive principle).

### Kluczowe kompetencje:

- Poziom A Skutecznie kierował zarządzaniem zagrożeniami i szansami w ważnych programach lub portfelach organizacji lub jednostki organizacyjnej.
- Poziom B Skutecznie zarządzał sytuacjami związanymi z zarządzaniem zagrożeniami i szansami w złożonym przedsięwzięciu.
- Poziom C Skutecznie zarządzał sytuacjami związanymi z zarządzaniem zagrożeniami i szansami w przedsięwzięciu o ograniczonej złożoności.
- Poziom D Posiada i potrafi zastosować niezbędną wiedzę związaną z zarządzaniem zagrożeniami i szansami w projekcie.

### **Główne elementy powiązane:**

1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.02 Interesariusze, 1.03 Wymagania i cele projektu, 1.08 Rozwiązywanie problemów, 1.11 Czas i etapy (fazy) projektu, 1.13 Koszty i zasoby finansowe, 1.14 Zamówienia i kontrakty, 1.15 Zmiany, 1.16 Kontrola i raporty, 2.01 Przywództwo, 2.03 Samokontrola, 2.07 Kreatywność, 2.11 Negocjowanie, 2.12 Konflikty i kryzysy, 3.03 Orientacja na portfele, 3.05 Stałe struktury organizacji, 3.06 Działalność gospodarcza, 3.09 Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko, 3.10 Finanse, 3.11 Prawo.





## 1.05 Jakość

**Jakość** projektu to stopień, w jakim zbiór właściwych cech spełnia wymagania w projekcie\*. Zarządzanie jakością projektu obejmuje wszystkie etapy (fazy) i części przedsięwzięcia, począwszy od wstępnego sprecyzowania projektu, poprzez wszystkie procesy projektu, zarządzanie zespołem projektu, jego produkty cząstkowe, a skończywszy na zamykaniu przedsięwzięcia. Zarządzanie jakością projektu należy do obowiązków kierownictwa projektu, programu i portfela, stanowiąc część szeroko rozumianego zarządzania jakością. Zarządzanie jakością opiera się na uczestnictwie wszystkich członków zespołu projektu, którzy powinni traktować jakość jako fundament przedsięwzięcia. Zapewnia ona długofalowy sukces działalności biznesowej dzięki uzyskiwanemu zadowoleniu odbiorców. Podstawą jakości projektu są rozwiązania dotyczące zarządzania jakością stosowane w ramach stałych struktur organizacji zaangażowanej oraz wnoszącej wkład w procesy projektu i uzyskiwane dzięki nim rezultaty. W szczególności, organizacja określa zasady polityki jakości, jej cele oraz związane z nią obowiązki i odpowiedzialności dotyczące projektów, a także metody wdrażania jakości na przykład poprzez jej planowanie, standardowe procedury operacyjne, wskaźniki kontrolne oraz inne aspekty związane z funkcjonowaniem organizacyjnych systemów zarządzania jakością. Decydującymi obszarami zarządzania jakością projektu są punkty styku pomiędzy projektami, programami lub portfelami a stałymi strukturami organizacji. Lekceważenie jakości wiąże się z ryzykiem nieosiągnięcia celów projektu, programu lub portfela.

Planowana funkcjonalność produktu powinna uzyskać potwierdzenie w trakcie trwania projektu. Dbając o zgodność z wymaganiami produktu, w przeglądy takie angażuje się na ogół odbiorców lub użytkowników. Potwierdzanie jakości projektu odbywa się poprzez takie procedury jak: zapewnianie jakości, kontrola jakości oraz audyty projektu i produktu. Jeśli jest to wskazane, walidacja dokumentacji projektowej produktu oraz wprowadzanie w niej korekt spełniających wymagania na wszystkich etapach (we wszystkich fazach) projektu może odbywać się poprzez wykorzystanie i testowanie projektowania wspomaganego komputerowo, modeli w pomniejszonej skali lub prototypów. Jeśli produktem projektu jest oprogramowanie, użytkownicy mogą testować jego wstępne wersje, starając się wykryć błędy, poprawiane następnie w kolejnych wersjach. Podobną filozofię wykrywania błędów w wersjach roboczych i poprawiania ich w wersjach późniejszych stosuje się, jeśli produktem projektu ma być dokumentacja.

Testowanie jest potrzebne w celu potwierdzenia, że produkty cząstkowe odpowiadają pierwotnej specyfikacji, oraz wczesnego wykrycia wszelkich defektów, by można je szybko usunąć, unikając kosztownych poprawek, które mogłyby być potrzebne, gdyby usterki te wykryto później. Potrzebne procedury testowania i akceptacji trzeba określić na początku projektu, najlepiej w czasie precyzowania kontraktu.

---

<sup>1</sup> Definicja ta bazuje na normach ISO wymienionych w rozdziale piątym (przyj. red.)

### Możliwe działania:

1. Opracowanie planu jakości.
2. Wybór, wytwarzanie i testowanie:
  - prototypów/modeli,
  - wersji,
  - dokumentacji.
3. Uzyskanie zatwierdzenia dla końcowej wersji, jej stworzenie i przeprowadzenie testów.
4. Przeprowadzanie procesów zapewniania i kontroli jakości.
5. Przeprowadzanie testów, dokumentowanie i uzyskiwanie zatwierdzeń dla ich rezultatów.
6. Rekomendowanie i stosowanie działań korygujących oraz sprawozdawczość dotycząca tych działań pozwalająca wyeliminować wady.
7. Udokumentowanie wiedzy nabytej i jej zastosowanie w przyszłych projektach.

### Tematy objęte elementem:

- projektowanie, prototypowanie, modelowanie i testowanie wspomagane komputerowo;
- metody wykrywania usterek i metody usuwania usterek;
- sukces i koszt zarządzania jakością;
- metryki;
- zarządzanie jakością procesu;
- zarządzanie jakością produktu;
- standardowe procedury operacyjne;
- kontrola wersji.

### Kluczowe kompetencje:

- Poziom A Skutecznie kierował zarządzaniem jakością projektu w ważnych programach lub portfelach organizacji lub jednostki organizacyjnej.
- Poziom B Skutecznie zarządzał sytuacjami związanymi z jakością projektu w złożonym przedsięwzięciu.
- Poziom C Skutecznie zarządzał sytuacjami związanymi z jakością projektu w przedsięwzięciu o ograniczonej złożoności.
- Poziom D Posiada i potrafi zastosować niezbędną wiedzę związaną z zarządzaniem jakością projektu.

### Główne elementy powiązane:

1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.02 Interesariusze, 1.03 Wymagania i cele projektu, 1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse, 1.08 Rozwiązywanie problemów, 1.14 Zamówienia i kontrakty, 1.16 Kontrola i raporty, 1.17 Informacje i dokumentacja, 2.06 Otwartość, 2.08 Zorientowanie na wyniki, 2.10 Konsultowanie, 2.11 Negocjowanie, 2.13 Wiarygodność, 2.14 Docenianie wartości, 2.15 Etyka, 3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami, 3.05 Stałe struktury organizacji, 3.06 Działalność gospodarcza, 3.07 Systemy, produkty i technologie, 3.09 Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko, 3.10 Finanse.

## 1.06 Organizacja projektu

Organizacja projektu to grupa osób i powiązanej infrastruktury wraz z ustalonymi uprawnieniami, powiązaniem i odpowiedzialnościami zgodnymi z procesami biznesowymi lub funkcyjnymi. Ten element kompetencji obejmuje zaprojektowanie i aktualizowanie odpowiedzialnych ról, struktur organizacyjnych, odpowiedzialności oraz zaplecza dla projektu.

**Struktury organizacyjne projektów i programów** mają charakter unikatowy i tymczasowy oraz są dostosowywane do etapów (faz) cyklu życia projektu lub warunków związanych z cyklem programu. Struktury organizacyjne portfeli przypominają stałe struktury organizacji i często stanowią ich część. Organizacje powinny jednak przede wszystkim kierować swoje zainteresowanie ku projektom. Organizacja projektu oraz zasoby potrzebne do realizacji przedsięwzięcia powinny odzwierciedlać jego cele. Jeśli cele te wymagają ukończenia projektu w krótkim okresie, a koszty nie są tak istotnym czynnikiem, wówczas projekt może wymagać wysokiej intensywności zaangażowanych zasobów oraz rozbudowanej organizacji. W sytuacjach, w których przedsięwzięcie jest rozciągnięte w czasie, a jego budżet jest ograniczony, można przypisać do niego skromniejsze zasoby i zmniejszyć jego organizację.

Procesy i modele decyzyjne zarządzane i stosowane w ramach organizacji powinno się dobrze zaprojektować, prawidłowo wdrożyć, stale optymalizować i opierać na doświadczeniu. Organizację projektu cechują zwykle krótszy okres istnienia oraz szybsze zmiany niż w stałych strukturach organizacji.

Projekt struktury organizacyjnej przedsięwzięcia powinien uwzględniać wpływy czynników kulturowych i środowiskowych. Na ogół zmienia się wraz z ewolucją samego przedsięwzięcia w trakcie jego trwania. Jeśli zachodzi taka potrzeba, koryguje się go tak, by pasował do różnych typów i warunków kontraktu.

W niektórych sytuacjach może okazać się możliwa, a nawet wskazana zmiana lokalizacji struktury organizacyjnej projektu tak, by zaangażowane w nią osoby pracowały w bezpośrednim sąsiedztwie. Ułatwia to wspólną pracę i komunikację. W innych wypadkach pewne jednostki struktury organizacyjnej projektu może dzielić spora odległość – czasem znajdują się one nawet na różnych kontynentach – co stanowi spore wyzwanie dla zarządzania takimi projektami.

Funkcjonowanie organizacji projektu zależy od zaangażowanych w niej zasobów ludzkich. Kompetencje osób wyznaczonych do uczestniczenia w projekcie powinno się weryfikować, a ich dostępność sprawdzać, kontaktując się z kierownictwem liniowym. Najlepiej, jeśli kierownik projektu oraz kierownik liniowy odpowiedzialny za dostarczenie do projektu zasobów o określonej funkcjonalności omawiają odpowiedniość predyspozycji danej osoby do pełnienia danej roli w zespole projektu. Sprawdza się umiejętności i doświadczenie poszczególnych osób, a kierownik projektu dodatkowo interesuje się ich profilem osobowościowym oraz dopasowaniem do innych członków zespołu. Często jednak kierowników projektu nie angażuje się w żaden sposób w dobór ludzi, z których tworzy się zespół, w związku z czym muszą oni budować zespół projektu z grona niedoświadczonych członków, którzy mogą ponadto być niedobrani pod względem osobowościowym.

### Możliwe działania:

1. Określenie, jakiego rodzaju organizacja projektu oraz zasoby mogą być potrzebne.
2. Ustalenie wszystkich jednostek organizacyjnych, które dostarczają zasobów do projektu.
3. Określenie ról, odpowiedzialności, obszarów styčných, poziomów uprawnień oraz procedur w projekcie.
4. Pozyskanie zasobów z jednostek organizacyjnych.
5. Określenie i zorganizowanie obszarów styčných z jednostkami w ramach stałych struktur organizacji.
6. Zakomunikowanie decyzji, kierowanie organizacją projektu.
7. Utrzymywanie, aktualizowanie i zmienianie w miarę potrzeb organizacji projektu w trakcie jego cyklu życia.
8. Stałe dążenie do optymalizowania organizacji projektu.
9. Udokumentowanie wiedzy nabytej i jej zastosowanie w przyszłych projektach.

### Tematy objęte elementem:

- modele decyzyjne;
- zarządzanie obszarami styku;
- diagram struktury organizacyjnej;
- procedury, procesy;
- ocena i stałe kształcenie zasobów;
- macierz odpowiedzialności;
- harmonogram standardowych spotkań;
- opisy zadań.

### Kluczowe kompetencje:

- Poziom A Skutecznie kierował zarządzaniem organizacją projektu w ważnych programach lub portfelach organizacji lub jednostki organizacyjnej.
- Poziom B Skutecznie zarządzał sytuacjami związanymi z organizacją projektu w złożonym przedsięwzięciu.
- Poziom C Skutecznie zarządzał sytuacjami związanymi z organizacją projektu w przedsięwzięciu o ograniczonej złożoności.
- Poziom D Posiada i potrafi zastosować niezbędną wiedzę związaną z zarządzaniem organizacją projektu.

### Główne elementy powiązane:

1.02 Interesariusze, 1.07 Praca zespołowa, 1.09 Struktury projektu, 1.12 Zasoby, 1.14 Zamówienia i kontrakty, 1.19 Rozpoczynanie, 1.20 Zamykanie, 2.01 Przywództwo, 2.02 Zaangażowanie i motywacja, 2.04 Asertywność, 2.05 Odprężanie, 2.07 Kreatywność, 2.09 Sprawność, 2.10 Konsultowanie, 2.14 Docenianie wartości, 3.03 Orientacja na portfele, 3.05 Stałe struktury organizacji, 3.06 Działalność gospodarcza, 3.08 Zarządzanie zasobami ludzkimi.

## 1.07 Praca zespołowa

Przedsięwzięcia realizują zespoły, które na ogół tworzy się konkretnie dla potrzeb poszczególnych projektów. **Praca zespołowa** obejmuje działania kierownicze oraz przywódcze odnoszące się do kształtowania zespołu, funkcjonowania w ramach zespołów oraz dynamiki grupowej. Zespoły to grupy osób pracujących wspólnie nad osiągnięciem określonych celów.

Kształtowanie zespołu projektu odbywa się często dzięki spotkaniom otwierającym, warsztatom oraz seminariom, w których mogą uczestniczyć kierownik projektu, członkowie zespołu, a niekiedy również inni interesariusze. Uzyskanie ducha zespołowego (czyli spowodowanie, by ludzie dobrze pracowali razem) jest możliwe poprzez motywację indywidualną, zespołowe wyznaczanie celów, wydarzenia integrujące oraz strategie wspierające.

Trudności techniczne lub ekonomiczne, bądź inne rodzaje stresujących sytuacji mogą spowodować wystąpienie problemów. Ich przyczyną mogą być również niezgodności wynikające z odmienności kulturowych lub różnic w wykształceniu, rozbieżnych interesów lub sposobów wykonywania pracy, a także znacznych odległości dzielących poszczególnych członków zespołu.

Kształtowanie zespołu powinno odbywać się według określonego procesu, na przykład składającego się z etapów: formowania (forming), ścierania (storming), normowania (norming) i działania (performing) (patrz „Możliwe działania” poniżej).

Kierownik projektu musi nieustannie kształtować zespół oraz jego członków, począwszy od wstępnego etapu tworzenia zespołu, przez wszystkie prace, jakie wykonuje on w czasie trwania przedsięwzięcia, a skończywszy na zakończeniu projektu, kiedy członkowie zespołu powracają do swych jednostek organizacyjnych i otrzymują nowe zadania. W trakcie wykonywania prac związanych z przedsięwzięciem kierownik projektu powinien we współpracy z kierownikami liniowymi przeprowadzać regularne oceny członków zespołu, a także badać ich potrzeby dotyczące rozwoju, wspomagania zawodowego oraz szkoleń i podejmować odpowiednie działania. Jeśli wyniki członka zespołu nie spełniają wymaganych norm, mogą być potrzebne działania naprawcze.

### Możliwe działania:

1. Formowanie (forming) – Świeżo utworzony zespół nie ma jeszcze w pełni wykształconych celów, struktury i przywódców, dlatego etap ten cechuje niepewność członków zespołu i brak zrozumienia istotnych aspektów funkcjonowania zespołu. Najważniejsze jest tu wypracowanie wspólnego poczucia celu, przynależności i zaangażowania oraz możliwie najbardziej precyzyjne określenie ról i odpowiedzialności.
2. Ścieranie (storming) – Podstawową cechą tego etapu jest konflikt i konfrontacja związane z próbami doprecyzowania ról i obowiązków oraz dopasowaniem do nich własnych celów i oczekiwań członków zespołu. Przywódcy (w tym kierownik projektu) powinni dążyć do wyjaśniania i precyzowania ról, odpowiedzialności i zadań, pomagających w lepszej kontroli, podejmowaniu decyzji i rozwiązywaniu konfliktów. Powinni także ułatwiać dialog i zapewniać wsparcie w podejmowaniu decyzji.

3. Normowanie (norming) – Na tym etapie członkowie zespołu przyzwyczajają się do swoich ról i odpowiedzialności oraz współpracują w realizacji zadań i celów projektu. Zwiększa się otwartość na różne formy współpracy w zespole, a przywódcy powinni dążyć do większego delegowania obowiązków, zachęcać do wyrażania opinii i stawiać nowe wyzwania.
4. Działanie (performing) – Na tym etapie zespół – dzięki dopracowaniu swojej struktury, celów i odpowiedzialności – osiąga pełną i ciągłą wydajność, co pozwala skupić się na skutecznej i konsekwentnej realizacji zadań i celów projektu.
5. Na zakończenie projektu przekazanie produktów cząstkowych projektu do organizacji liniowej i rozwiązanie zespołu.
6. Udokumentowanie wiedzy nabytej i jej zastosowanie w przyszłych projektach.

### **Tematy objęte elementem:**

- zdolność do pracy w zespołach;
- współpraca z kierownictwem;
- podejmowanie decyzji i reprezentacja ról;
- rozproszenie terytorialne;
- dynamika grupowa;
- ocena profili indywidualnych.

### **Kluczowe kompetencje**

- Poziom A Skutecznie kierował zarządzaniem pracą zespołową w ważnych programach lub portfelach organizacji lub jednostki organizacyjnej.
- Poziom B Skutecznie zarządzał sytuacjami związanymi z pracą zespołową w złożonym przedsięwzięciu.
- Poziom C Skutecznie zarządzał sytuacjami związanymi z pracą zespołową w przedsięwzięciu o ograniczonej złożoności.
- Poziom D Posiada i potrafi zastosować niezbędną wiedzę związaną z zarządzaniem pracą zespołową w projektach.

### **Główne elementy powiązane:**

1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.08 Rozwiązywanie problemów, 1.12 Zasoby, 1.13 Koszty i zasoby finansowe, 1.14 Zamówienia i kontrakty, 1.18 Komunikacja, 2.01 Przywództwo, 2.02 Zaangażowanie i motywacja, 2.03 Samokontrola, 2.05 Odprężanie, 2.12 Konflikty i kryzysy, 2.14 Docenianie wartości, 2.15 Etyka, 3.02 Orientacja na programy, 3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami, 3.07 Systemy, produkty i technologie, 3.08 Zarządzanie zasobami ludzkimi.

## 1.08 Rozwiązywanie problemów

Większość prac wykonywanych w czasie trwania projektu wiąże się z określaniem zadań i **rozwiązywaniem problemów**. Większość pojawiających się problemów dotyczy terminów, kosztów, zagrożeń i szans lub produktów częściowych projektu bądź wzajemnych zależności pomiędzy wszystkimi tymi czterema czynnikami. Możliwości rozwiązywania problemów mogą opierać się na zawężeniu zakresu produktów częściowych projektu, wydłużeniu terminów realizacji lub zapewnieniu większej ilości zasobów.

Można przy tym wykorzystywać różne metody rozwiązywania problemów. Mogą one obejmować przyjęcie metodycznych procedur dotyczących: rozpoznawania problemu oraz jego źródłowych przyczyn, wypracowania pomysłów i możliwych sposobów rozwiązania problemu (na przykład poprzez „burzę mózgów”, „myślenie lateralne” i „kapelusze myślowe”), oceny wypracowanych pomysłów i wyboru preferowanego sposobu rozwiązania problemu, a także podjęcia właściwych działań zmierzających do zrealizowania wybranego sposobu. Przed dokonaniem wyboru podejmowanych działań trzeba jednak jeszcze skonsultować go z interesariuszami i uzyskać ich aprobatę.

Jeśli w procesie rozwiązywania problemu pojawiają się przeszkody, można je pokonać poprzez: negocjacje, przekazanie do odpowiedniego interesariusza w celu podjęcia decyzji, zastosowanie metod rozwiązywania konfliktów lub zarządzania kryzysowego.

Zespół projektu może wykorzystać sesje rozwiązywania problemów jako okazję do zyskania nowej wiedzy. Skuteczne rozwiązywanie problemów sprzyja również jednoczeniu zespołu.

### Możliwe działania:

1. Zawarcie procedur wykrywania problemów w planie projektu.
2. Rozpoznawanie, kiedy pojawiają się sytuacje, którym towarzyszy potrzeba rozwiązania problemu.
3. Analiza problemu i określanie jego źródłowych przyczyn.
4. Zastosowanie kreatywnych metod zbierania pomysłów dotyczących sposobów rozwiązania problemu.
5. Ocena zebranych pomysłów i wybór preferowanego sposobu rozwiązania problemu, z uwzględnieniem interesariuszy na właściwych etapach tego procesu.
6. Wdrożenie i ocena skuteczności wybranego sposobu rozwiązania problemu oraz wprowadzanie w razie potrzeby korekt.
7. Udokumentowanie całego procesu i zadbanie, by wiedza nabyta została zastosowana w przyszłych projektach.

### Tematy objęte elementem:

- rozpoznanie i ocena alternatywnych sposobów rozwiązania problemu;
- przechodzenie od całościowego spojrzenia na projekt do szczegółów i vice versa;
- myślenie w kategoriach systemowych;
- kompleksowa analiza korzyści;
- analiza wartości.



### **Kluczowe kompetencje:**

- Poziom A Skutecznie kierował zarządzaniem procesem rozwiązywania problemów w ważnych programach lub portfelach organizacji lub jednostki organizacyjnej.
- Poziom B Skutecznie zarządzał sytuacjami związanymi z procesem rozwiązywania problemów w złożonym przedsięwzięciu.
- Poziom C Skutecznie zarządzał sytuacjami związanymi z procesem rozwiązywania problemów w przedsięwzięciu o ograniczonej złożoności.
- Poziom D Posiada i potrafi zastosować niezbędną wiedzę związaną z zarządzaniem procesem rozwiązywania problemów w projektach.

### **Główne elementy powiązane:**

1.03 Wymagania i cele projektu, 1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse, 1.05 Jakość, 1.07 Praca zespołowa, 1.09 Struktury projektu, 1.14 Zamówienia i kontrakty, 1.15 Zmiany, 2.05 Odprężanie, 2.06 Otwartość, 2.07 Kreatywność, 2.08 Zorientowanie na wyniki, 2.09 Sprawność, 2.10 Konsultowanie, 2.12 Konflikty i kryzysy, 2.14 Docenianie wartości, 3.01 Orientacja na projekty, 3.03 Orientacja na portfele, 3.06 Działalność gospodarcza.



## 1.09 Struktury projektu

Kierownicy portfeli, programów i projektów koordynują w swoich obszarach rozmaite struktury.

**Portfele** (a często również subportfele) składają się z przedsięwzięć i programów cechujących się różnym typem, kosztami, zagrożeniami i szansami, korzyściami, terminami, wielkością, istotnością strategiczną, nowatorskością, istotnością terytorialną itd. Kierownik portfela posiada zdolność różnorodnej analizy i przedstawiania informacji o portfelu dla potrzeb dokonywania oceny i podejmowania decyzji przez kierownictwo najwyższego szczebla. Portfel stanowi stały element działalności organizacji, przy czym poszczególne projekty i programy pojawiają się w portfelu w chwili wyrażenia zgody na ich realizację, a opuszczają portfel w chwili ich zakończenia lub przerwania.

**Programy** składają się z powiązanych ze sobą projektów oraz związanych z nimi działań. Posiadają one pewne atrybuty portfeli, jednak w wypadku programów mamy do czynienia z mniejszą skalą. W przeciwieństwie do portfeli, programy mają również określone ramy czasowe, a w ramach ich realizacji dąży się do uzyskania określonych korzyści.

**Projekty** można podzielić na elementy składowe, przyjmując różne kryteria, na przykład: podział pracy, organizację projektu, koszty projektu, informacje oraz strukturę systemu dokumentacji.

**Struktury projektu** stanowią podstawowy mechanizm porządkowania w ramach przedsięwzięcia. Struktury hierarchiczne zapewniają, że w projekcie nie pominie się żadnych ważnych elementów.

**Pracę** można podzielić na zadania, pakiety prac i działania. Elementy te lub ich grupy przydziela się następnie dostawcom zasobów, określa się terminy wykonania prac, szacuje koszty, kontroluje i finalizuje poszczególne prace. Wykonanie prac oraz rzeczywiście ponoszone koszty są raportowane przez kierowników projektu, programu i portfela.

**Organizację projektu** można podzielić na podprojekty i moduły, do których przydzielane są zespoły zarządzane przez kierowników. W sytuacjach, w których mamy do czynienia z kierownikiem projektu lub członkami zespołu o niewielkim doświadczeniu, aby zapewnić wymaganą jakość procesu zarządzania, przydzielane im elementy struktury powinny być odpowiednio mniejsze, a przede wszystkim mniej złożone.

Przedsięwzięcia można również podzielić w czasie na różne etapy (fazy), odpowiadające kolejnym produktom cząstkowym, ważnym punktom decyzyjnym (pozwalającym na zatrzymanie lub kontynuację projektu), decyzjom inwestycyjnym itp.

**Koszty** można podzielić, przyjmując za kryteria: rodzaj działalności (koszty operacyjne, koszty finansowe), związek z projektem (koszty bezpośrednie, koszty pośrednie oraz koszty ogólne projektu, koszty pakietów prac, koszty poodbiorowe), miejsce powstawania (koszty wydziałów podstawowych, koszty wydziałów pomocniczych, koszty sprzedaży,

koszty zakupu, koszty zarządu), rodzaj użytych zasobów (wynagrodzenia i świadczenia na rzecz pracowników, materiały i energia, amortyzacja, usługi obce oraz nakłady czysto pieniężne, takie jak np. ubezpieczenie majątku, ubezpieczenia społeczne, podatki i opłaty), związek z zakresem prac (koszty stałe, koszty zmienne), zgodność z budżetem (koszty kwalifikowane, niekwalifikowane), poziom monitorowania (plan kont kosztowych projektu), terminy ponoszenia (w tym m.in. koszty poodbiorowe), stan (koszty planowane, koszty rzeczywiste).

Przepływy informacji związane z projektem można podzielić na zbiory danych, informacje pochodne uzyskiwane na podstawie danych, wiedzę uzyskiwaną na podstawie tych informacji, pozwalającą na pełne zrozumienie stanowiące podstawę do podejmowania kluczowych decyzji. W sytuacjach, w których mamy do czynienia ze złożonymi i obszernymi ilościami danych, może okazać się potrzebne użycie relacyjnej bazy danych, zaś w celu wykorzystywania zebranych danych można stosować narzędzia wspomagające wyszukiwanie i eksplorację danych.

**Dokumentacja** związana z projektem powinna być zgodna ze standardowymi formatami dokumentów dotyczących: precyzowania projektu, planu zarządzania projektem, różnych typów spotkań zespołu, przeglądów projektu, przeglądów przez kierownictwo, produktów cząstkowych itp. Należy zapewnić możliwość przeglądania, przechowywania i kontrolowanego dostępu w archiwum tradycyjnym lub elektronicznym.

### Możliwe działania:

1. Analiza portfela, programu lub projektu i określenie różnych struktur odpowiednich dla danej sytuacji.
2. Przypisanie właściciela do każdej struktury.
3. Określenie wymagań oraz sposobu funkcjonowania każdej struktury.
4. Opracowanie środków prezentacji poszczególnych struktur.
5. Uszczegółowienie, analiza i wybór struktur.
6. Komunikowanie i kontrola struktur projektu.
7. Aktualizacja struktur.
8. Udokumentowanie wiedzy nabytej i jej zastosowanie w przyszłych portfelach, programach i projektach.

### Tematy objęte elementem:

- systemy kodowania;
- bazy danych, określenie danych wejściowych i wyjściowych;
- struktury hierarchiczne i niehierarchiczne;
- struktury wielowymiarowe;
- szerokość i głębokość struktur;
- struktury podziału pracy.

### **Kluczowe kompetencje:**

- Poziom A Skutecznie kierował zarządzaniem strukturami projektu w ważnych programach lub portfelach organizacji lub jednostki organizacyjnej.
- Poziom B Skutecznie zarządzał tworzeniem struktur projektu w złożonym przedsięwzięciu.
- Poziom C Skutecznie zarządzał tworzeniem struktur projektu w przedsięwzięciu o ograniczonej złożoności.
- Poziom D Posiada i potrafi zastosować niezbędną wiedzę związaną z zarządzaniem strukturami projektu.

### **Główne elementy powiązane:**

1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.06 Organizacja projektu, 1.10 Zakres i produkty częściowe, 1.13 Koszty i zasoby finansowe, 1.15 Zmiany, 1.16 Kontrola i raporty, 1.18 Komunikacja, 2.01 Przywództwo, 2.03 Samokontrola, 2.07 Kreatywność, 2.09 Sprawność, 2.13 Wiarygodność, 3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami, 3.07 Systemy, produkty i technologie.



## 1.10 Zakres i produkty cząstkowe

**Zakres** projektu wyznacza jego granice. Jeśli nie określi się prawidłowo granic projektu, programu lub portfela oraz jeśli nie udokumentuje się prawidłowo poszerzeń lub zawężeń projektu, programu lub portfela, wówczas sytuacja może zacząć wymykać się spod kontroli. Z perspektywy interesariuszy zakres obejmuje wszystkie produkty cząstkowe powstające w projekcie. Rozwiązania zawarte w zakresie stopniowo ewoluują od wstępnej koncepcji projektu do ostatecznej postaci produktów cząstkowych, poprzez dokumenty, które w miarę powstawania coraz bardziej szczegółowo precyzują te produkty cząstkowe. Z perspektywy interesariuszy zakres i produkty cząstkowe przedstawiają całą treść (funkcjonalną, techniczną oraz związaną z interfejsem użytkownika) zawartą w projekcie. W ramach projektu powinno powstać wszystko to, co określono w zakresie. W niektórych typach przedsięwzięć zakres obejmuje także środowisko geograficzne oraz otoczenie użytkownika, w którym wykorzystywane będą nowe systemy powstałe w projekcie lub w których dzięki projektowi wprowadzone będą zmiany w istniejących systemach. Ważnym elementem precyzowania zakresu jest również określenie tych elementów, które wykraczają poza zakres.

**Produkty cząstkowe** udanego projektu, programu lub portfela to materialne lub niematerialne aktywa utworzone w projekcie, programie lub portfelu dla odbiorcy. Mają one postać rysunków, schematów, opisów, modeli, prototypów, systemów oraz wyrobów różnego typu. Produkty cząstkowe to nie tylko sprzedane po zamknięciu projektu wyroby czy też wprowadzone do użycia po zamknięciu projektu usługi, ale również procesy operacyjne, zmiany w organizacji oraz zmiany w strukturze zasobów ludzkich potrzebne do funkcjonowania skutecznej organizacji. W wyniku uzgodnień z interesariuszami produkty cząstkowe projektu można sklasyfikować według ich istotności (na przykład: niezbędne (must have), potrzebne (should have), przydatne (nice to have)). Tych, którym przypisze się niską istotność, można nie realizować, jeśli wystąpią ograniczenia czasowe. Konfiguracja oraz specyfikacja produktów cząstkowych musi być zgodna z wymaganiami i celami projektu. Kierownictwo projektu powinno rozumieć i zarządzać zakresem projektu, wymaganiami oraz terminami dotyczącymi prac.

Konfigurację definiuje się jako funkcjonalną i fizyczną strukturę produktów cząstkowych projektu opisaną w dokumentacji przedsięwzięcia i realizowaną w postaci produktów uzyskiwanych w wyniku projektu. Zarządzanie konfiguracją pomaga ograniczać niedoskonałości i błędy w projektowaniu produktów cząstkowych poprzez metodycznie zorganizowaną procedurę tworzenia i zatwierdzania dokumentów. Zarządzanie zmianami pomaga w śledzeniu zmian zakresu, a także konfiguracji projektu.

### Możliwe działania:

1. Określenie wymagań i celów interesariuszy.
2. Uzgodnienie odpowiednich produktów cząstkowych z interesariuszami.
3. Określenie zakresu projektu i kontrolowanie go na wszystkich etapach (we wszystkich fazach) projektu.

4. Aktualizacja produktów cząstkowych i zakresu w sytuacjach, w których ustala się zmiany z interesariuszami.
5. Kontrola jakości produktów cząstkowych.
6. Formalne przekazanie produktów cząstkowych interesariuszom.
7. Udokumentowanie wiedzy nabytej i jej zastosowanie w przyszłych projektach.

### **Tematy objęte elementem:**

- zarządzanie zmianami;
- zarządzanie konfiguracją;
- metody projektowania i kontroli produktów cząstkowych;
- dokumentowanie i spójność rezultatów;
- interfejsy, obszary styku;
- nowe lub zmienione produkty cząstkowe i ich funkcje;
- nowe lub zmienione funkcje i rozwiązania organizacyjne;
- nowe lub zmienione wyroby lub usługi oraz ich funkcje;
- precyzowanie zakresu.

### **Kluczowe kompetencje:**

- Poziom A Skutecznie kierował zarządzaniem zakresem i produktami cząstkowymi projektu w ważnych programach lub portfelach organizacji lub jednostki organizacyjnej.
- Poziom B Skutecznie zarządzał sytuacjami związanymi z zakresem i produktami cząstkowymi w złożonym przedsięwzięciu.
- Poziom C Skutecznie zarządzał sytuacjami związanymi z zakresem i produktami cząstkowymi w przedsięwzięciu o ograniczonej złożoności.
- Poziom D Posiada i potrafi zastosować niezbędną wiedzę związaną z zarządzaniem zakresem i produktami cząstkowymi projektu.

### **Główne elementy powiązane:**

1.02 Interesariusze, 1.03 Wymagania i cele projektu, 1.11 Czas i etapy (fazy) projektu, 1.13 Koszty i zasoby finansowe, 1.14 Zamówienia i kontrakty, 1.15 Zmiany, 1.16 Kontrola i raporty, 1.17 Informacje i dokumentacja, 1.19 Rozpoczynanie, 1.20 Zamykanie, 2.02 Zaanżowanie i motywacja, 2.08 Zorientowanie na wyniki, 2.09 Sprawność, 2.10 Konsultowanie, 2.13 Wiarygodność, 3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami, 3.05 Stałe struktury organizacji, 3.06 Działalność gospodarcza, 3.07 Systemy, produkty i technologie, 3.09 Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko.

## 1.11 Czas i etapy (fazy) projektu

Mówiąc o **czasie** mamy na myśli porządkowanie, określanie kolejności, ustalanie czasu trwania, szacowanie i planowanie terminów dla działań lub pakietów prac, z uwzględnieniem przydzielonych do nich zasobów, narzuconych terminów realizacji projektu oraz monitorowanie i kontrolowanie ich terminowego wykonania. Kwestie te powinno się przedstawiać za pomocą harmonogramu z wyznaczoną ścieżką krytyczną.

Modele cyklu życia projektu oraz ich ramy czasowe i etapy (fazy) mogą być specyficzne dla różnych branż oraz firm. Na przykład modele wykorzystywane w branży budowlanej różnią się od tych, które stosuje się w produkcji czy logistyce. Na podobnej zasadzie, modele używane w obszarze badań i rozwoju są inne niż modele tworzone dla potrzeb łańcucha dostaw lub technologii teleinformatycznych.

**Etapy (fazy) projektu** to odrębne okresy tworzące sekwencję w ramach projektu i wyraźnie oddzielone od pozostałych okresów. Z każdym etapem (fazą) projektu wiążą się zarówno ważne produkty cząstkowe projektu, jak i decyzje stanowiące podstawę dla następnego etapu. Dla poszczególnych etapów określa się cele, a niekiedy również precyzuje się limity czasowe. W różnych rodzajach projektów (lub podprojektów) można stosować różne modele etapowe (fazowe), co dodatkowo zwiększa złożoność ich koordynacji. Aby zapewnić osiągnięcie określonych celów, limitów lub przerw między etapami (fazami), można wyznaczać kamienie milowe.

W praktyce etapy (fazy) projektu mogą się częściowo pokrywać (na przykład w wypadku wytwarzania równoległego (concurrent engineering) czy szybkiej ścieżki realizacji (fast-tracking)). W programach pojęcie etapów (faz) odnosi się zwykle do poszczególnych projektów, a nie do całego programu. Portfele kontroluje się, przyjmując za podstawę ustalone przedziały czasu. Na ogół stosuje się roczny cykl spotkań i decyzji dotyczących planowania portfela na nadchodzący rok, które – w zależności od typu działalności gospodarczej lub organizacji – bywają uzupełniane o spojrzenie na kilka następnych lat w przyszłość. Ponadto w trakcie trwającego okresu realizacji portfela planuje się przeglądy (odbioru cząstkowe) pozwalające upewnić się, że realizacja przebiega zgodnie z planem, alokacja zasobów jest prawidłowa i – w razie konieczności – można podjąć działania naprawcze.

Harmonogramowanie ma na celu ustalenie, jakie działania trzeba przeprowadzić oraz kiedy ma nastąpić ich realizacja, a także uporządkowanie tych działań w logicznej kolejności w czasie. Harmonogramowanie uwzględnia powiązania pomiędzy podprojektami i pakietami prac, a także czasy trwania i terminy działań. Układ harmonogramu zależy od względnej istotności poszczególnych prac, dostępności zasobów posiadających odpowiednie umiejętności, a niekiedy od czynników kulturowych lub pogodowych, które mogą ograniczać pory wykonywania prac. Z uwagi na niepewność dotyczącą czasu potrzebnego na realizację określonego etapu (fazy) lub działania, w harmonogramie powinno się dodać bufor czasowy.

### Możliwe działania:

1. Określenie działań lub pakietów prac oraz ustalenie ich kolejności.
2. Oszacowanie czasu trwania.
3. Opracowanie harmonogramu projektu lub etapu (fazy).
4. Przydzielenie i zbilansowanie zasobów.
5. Porównanie docelowych, planowanych i rzeczywistych terminów i w razie potrzeby dokonanie aktualizacji prognozy.
6. Kontrola harmonogramu pod kątem zmian.
7. Udokumentowanie wiedzy nabytej i jej zastosowanie w przyszłych projektach.

### Tematy objęte elementem:

- planowanie ścieżki krytycznej;
- modele cyklu życia;
- kamienie milowe;
- modele etapowe (fazowe);
- bilansowanie zasobów;
- planowanie z uwzględnieniem rezerw czasu związanych z niepewnością;
- metody kontroli czasu;
- metody planowania czasu.

### Kluczowe kompetencje:

- Poziom A Skutecznie kierował zarządzaniem etapami (fazami) i harmonogramem projektu w ważnych programach lub portfelach organizacji lub jednostki organizacyjnej.
- Poziom B Skutecznie zarządzał sytuacjami związanymi z etapami (fazami) i harmonogramem projektu w złożonym przedsięwzięciu.
- Poziom C Skutecznie zarządzał sytuacjami związanymi z etapami (fazami) i harmonogramem projektu w przedsięwzięciu o ograniczonej złożoności.
- Poziom D Posiada i potrafi zastosować niezbędną wiedzę związaną z zarządzaniem etapami (fazami) projektu i harmonogramowaniem.

### Główne elementy powiązane:

1.03 Wymagania i cele projektu, 1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse, 1.12 Zasoby, 1.13 Koszty i zasoby finansowe, 1.15 Zmiany, 1.16 Kontrola i raporty, 1.19 Rozpoczynanie, 2.02 Zaangażowanie i motywacja, 2.03 Samokontrola, 2.05 Odprężanie, 2.09 Sprawność, 2.10 Konsultowanie, 3.01 Orientacja na projekty, 3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami, 3.08 Zarządzanie zasobami ludzkimi, 3.10 Finanse.



## 1.12 Zasoby

Zarządzanie **zasobami** obejmuje planowanie zasobów wraz z określeniem i przydziałem zasobów o odpowiednim potencjale. Elementem zarządzania zasobami jest również optymalizacja sposobu wykorzystywania zasobów w ramach harmonogramu, a także ich stałe monitorowanie i kontrola. Pod pojęciem zasobów rozumie się ludzi, materiały oraz infrastrukturę (na przykład: sprzęt, zaplecze, technologie i systemy informatyczne) oraz wiedzę i zasoby finansowe potrzebne do realizacji działań w projekcie.

Kierownictwo projektu powinno upewnić się, że poszczególne osoby posiadają odpowiednie kompetencje techniczne, behawioralne i kontekstowe oraz otrzymały właściwe informacje, narzędzia oraz wykształcenie i szkolenia, by skutecznie wykonać zadania, których się od nich wymaga.

### Możliwe działania:

1. Określenie potrzebnych zasobów, w tym również zasobów potrzebnych do wykonania działań związanych z zarządzaniem projektem. Powinno się także wprost określić kompetencje wymagane od osób tworzących zespół projektu.
2. Zaplanowanie zasobów w czasie.
3. Uzyskanie zgody ze strony kierownictwa liniowego na przypisanie zasobów do projektu.
4. Objęcie oszacowań oraz planu przydziału zasobów kontrolą zmian.
5. Zarządzanie przydziałami zasobów, ze zwróceniem szczególnej uwagi na kwestie związane z produktywnością oraz nowo przyjętymi zasobami ludzkimi.
6. Kontrola zasobów pod kątem zmian w projekcie.
7. W sytuacjach, w których nastąpiło przeszacowanie lub niedoszacowanie zasobów, przekazanie sprawy na poziom programu lub portfela w celu dokonania nowego przydziału zasobów.
8. W ramach zamykania projektu aktualizacja bazy danych o oszacowaniach zasobów na podstawie faktycznego wykorzystania.
9. Udokumentowanie wiedzy nabytej i jej zastosowanie w przyszłych projektach.

### Tematy objęte elementem:

- rezerwowanie zasobów dla zadań na ścieżce krytycznej;
- metody kontroli zasobów;
- baza danych oszacowań zasobów (dla potrzeb planowania i bilansowania zasobów);
- metody szacowania zasobów;
- stawki zasobów.

### Kluczowe kompetencje:

- Poziom A Skutecznie kierował zarządzaniem zasobami związanymi z projektami w ważnych programach lub portfelach organizacji lub jednostki organizacyjnej.
- Poziom B Skutecznie zarządzał sytuacjami związanymi z zasobami w złożonym przedsięwzięciu.

- Poziom C Skutecznie zarządzał sytuacjami związanymi z zasobami w przedsięwzięciu o ograniczonej złożoności.
- Poziom D Posiada i potrafi zastosować niezbędną wiedzę związaną z zarządzaniem zasobami w projekcie.

**Główne elementy powiązane:**

1.06 Organizacja projektu, 1.07 Praca zespołowa, 1.13 Koszty i zasoby finansowe, 1.14 Zamówienia i kontrakty, 2.03 Samokontrola, 2.05 Odprężanie, 2.11 Negocjowanie, 2.12 Konflikty i kryzysy, 2.14 Docenianie wartości, 3.01 Orientacja na projekty, 3.07 Systemy, produkty i technologie, 3.08 Zarządzanie zasobami ludzkimi.

## 1.13 Koszty i zasoby finansowe

Zarządzanie **kosztami i zasobami finansowymi** w projekcie to suma wszystkich działań potrzebnych do zaplanowania, monitorowania i kontroli kosztów w czasie trwania projektu, w tym również ocena projektu i szacowanie kosztów w początkowych etapach (fazach) przedsięwzięcia.

W ramach **zarządzania kosztami** projektu szacuje się koszty każdego pakietu prac, wybranych modułów oraz całego przedsięwzięcia i ustala budżet projektu. Porównuje się również koszty planowane z rzeczywistymi kosztami ponoszonymi w różnych punktach kontrolnych, a także szacuje się pozostające do poniesienia koszty i aktualizuje końcowe oszacowanie kosztów. Koszt produktów cząstkowych powinien być mierzalny i policzalny. Powinno się również wyliczać, uzgadniać i dokumentować koszty wszelkich zmian.

Koszty projektu powinny uwzględniać właściwy rozdział kosztów pośrednich, takich jak koszty infrastruktury majątkowej organizacji wykorzystywanej częściowo na potrzeby projektu (pomieszczenia biurowe, maszyny i urządzenia) czy koszty finansowania działalności organizacji. Budżet projektu powinien także obejmować kwotę stanowiącą rezerwę przeznaczoną na rozmaite aspekty niepewności, takie jak nieprzewidziane zdarzenia, roszczenia czy przekroczenia kosztów. Zasoby finansowe można również przeznaczać na pokrycie działań przynoszących korzystne rezultaty, takich jak skuteczne zarządzanie zagrożeniami lub podejmowanie szans.

Kierownictwo projektu, programu i portfela może przyczyniać się do analizy nowych sytuacji związanych z kosztami użytkowania i utrzymania ponoszonymi po zakończeniu projektów i programów. W trakcie trwania przedsięwzięć przypisywanie pozycji kosztowych do kont projektu lub kont związanych z działalnością operacyjną może stanowić źródło problemów.

Kwota kosztów poniesionych z tytułu wynagrodzeń za wykonaną pracę musi być zgodna z tym, co faktycznie uzyskano w ramach projektu, oraz z ustalonymi w kontrakcie warunkami płatności. Kierownictwo projektu stosuje metody monitorowania, sprawdzania i wyjaśniania faktycznego stanu realizacji prac, które powinno się uwzględnić w fakturach, oraz faktycznego wykorzystania zasobów (do przykładów należą fakturowanie podwykonawców i ustalanie godzin pracy na podstawie kart kontrolnych). Jest to podstawa sprawozdawczości i kontroli kosztów projektu.

**Zarządzanie zasobami finansowymi** w projekcie polega na upewnianiu się, że na wszystkich etapach (we wszystkich fazach) przedsięwzięcia jego kierownictwo posiada wiedzę na temat ilości zasobów finansowych potrzebnych w poszczególnych okresach. Poziom tych zasobów zależy od kosztów projektu, harmonogramu prac oraz warunków płatności. Kierownictwo projektu analizuje także dostępne zasoby finansowe i rozwiązuje problemy związane z niewystarczającym lub nadmiernym poziomem wydatkowania tych zasobów.

Powinno się stworzyć pulę zasobów finansowych (zwaną „rezerwą zarządu” lub „rezerwą menedżerską”) dostępnych na nieoczekiwane potrzeby powstające w trakcie trwania projektu. Jeśli stosuje się płatności zaliczkowe, powinno się je traktować ze szczególną uwagą. Jeśli chodzi o ponoszone wydatki, oblicza się i ocenia przypyływy i wypływy pieniężne. Całokształt czynności związanych z zarządzaniem zasobami finansowymi dopełniają odpowiednie działania oraz system informacji zwrotnej.

Finansowanie projektu obejmuje proces pozyskiwania zasobów finansowych w możliwie najkorzystniejszej formie. Istnieją rozmaite możliwości finansowania projektów, programów i portfeli, na przykład ze źródeł wewnętrznych, dotacji, kredytów bankowych lub poprzez konsorcja realizujące projekty na zasadzie „zbuduj – eksploatuj – przekaz” (build-operate-transfer – BOT) oraz „zbuduj – posiadaj – eksploatuj – przekaz” (build-own-operate-transfer – BOOT). W działaniach tych na ogół uczestniczy lub prowadzi je dział finansowy organizacji. Dostępne możliwości finansowania trzeba analizować pod kątem konkretnego przedsięwzięcia i dokonywać właściwego wyboru z wystarczającym wyprzedzeniem względem rozpoczęcia projektu.

#### **Możliwe działania związane z zarządzaniem kosztami:**

1. Analiza i wybór systemu zarządzania kosztami w projekcie, programie lub portfelu.
2. Oszacowanie i ocena kosztów każdego pakietu prac, w tym również kosztów ogólnych.
3. Ustalenie składników monitorowania i kontroli kosztów, a także – w razie potrzeby – zarządzania inflacją oraz przeliczeniami międzywalutowymi.
4. Określenie celów kosztowych.
5. Obliczenie rzeczywistego poziomu wykorzystania zasobów oraz ponoszonych kosztów i wydatków.
6. Uwzględnienie kosztów zmian i roszczeń.
7. Analiza odchyłeń oraz ich przyczyn, porównanie kosztów rzeczywistych i planowanych.
8. Prognozowanie trendów kosztowych oraz kosztu końcowego.
9. Ustalenie i zastosowanie działań korygujących.
10. Uaktualnienie oszacowań kosztowych z uwzględnieniem zmian.
11. Udokumentowanie wiedzy nabytej i jej zastosowanie w przyszłych projektach.

#### **Możliwe działania związane z zarządzaniem zasobami finansowymi:**

1. Analiza możliwości/modeli finansowania projektu, programu lub portfela.
2. Przeprowadzenie negocjacji z możliwymi źródłami zasobów finansowych i ustalenie możliwych warunków finansowania.
3. Wybór źródła finansowania projektu.
4. Przypisanie budżetu do pozycji kosztowych, przeprowadzenie analizy płatności zaliczkowych.
5. Obliczenie poziomu wykorzystania zasobów finansowych oraz przepływów pieniężnych projektu, programu lub portfela.
6. Określenie i kontrola procesów autoryzacji płatności.
7. Ustalenie lub stworzenie i kontrola systemów audytów księgowych i finansowych.

8. Uwzględnienie zmian poziomu wykorzystania zasobów finansowych oraz dostępnego budżetu w trakcie trwania projektu.
9. Walidacja i zarządzanie budżetami, obejmujące koszty poniesione.
10. Udokumentowanie wiedzy nabytej i jej zastosowanie w przyszłych projektach.

### Tematy objęte elementem:

- budżet projektu;
- przyływy i wypływy pieniężne;
- „bufor”, „zapas” lub „rezerwa” pieniężna;
- plan kont;
- metody kontroli kosztów;
- metody szacowania kosztów;
- struktury kosztów;
- waluty;
- zarządzanie projektem w zależności od ustalonych z góry kosztów wytworzenia produktu (design to cost);
- wartość wypracowana;
- prognoza kosztów końcowych;
- zasoby finansowe;
- modele finansowania;
- inflacja cen;
- koszty gwarancji i rękojmi na produkty wytworzone w projekcie.

### Kluczowe kompetencje:

- Poziom A Skutecznie kierował zarządzaniem kosztami i zasobami finansowymi w ważnych programach lub portfelach organizacji lub jednostki organizacyjnej.
- Poziom B Skutecznie zarządzał sytuacjami związanymi z kosztami i zasobami finansowymi w złożonym przedsięwzięciu.
- Poziom C Skutecznie zarządzał sytuacjami związanymi z kosztami i zasobami finansowymi w przedsięwzięciu o ograniczonej złożoności.
- Poziom D Posiada i potrafi zastosować niezbędną wiedzę związaną z zarządzaniem kosztami i zasobami finansowymi w projekcie.

### Główne elementy powiązane:

1.02 Interesariusze, 1.03 Wymagania i cele projektu, 1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse, 1.09 Struktury projektu, 1.10 Zakres i produkty cząstkowe, 1.11 Czas i etapy (fazy) projektu, 1.12 Zasoby, 2.02 Zaangażowanie i motywacja, 2.10 Konsultowanie, 2.12 Konflikty i kryzysy, 2.14 Docenianie wartości, 2.15 Etyka, 3.01 Orientacja na projekty, 3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami, 3.05 Stałe struktury organizacji, 3.10 Finanse.



## 1.14 Zamówienia i kontrakty

**Zarządzanie zamówieniami** ma na celu uzyskanie najlepszego stosunku wartości do ceny od dostawców wyrobów i usług wykorzystywanych w projekcie. Istnieje potrzeba sformalizowania prac wykonywanych przez dostawców i powiązane z nimi organizacje, jasnego określania, czego się od nich oczekuje, kontroli sprawowanej przez organizację odbierającą te wyroby i usługi, a także zobowiązań każdej ze stron.

Zarządzaniem zamówieniami zajmuje się zwykle zespół zakupów i dostaw, który może być częścią projektu lub programu i wchodzi w skład stałych struktur organizacji. Zespół zakupów i dostaw posiada własną strategię oraz procesy biznesowe. Wspólnie z kierownikiem projektu lub programu ustala on potencjalnych dostawców, uzyskuje od nich oferty cenowe, przygotowuje przetargi, wybiera dostawcę, negocjuje długoterminowe umowy z preferowanymi dostawcami oraz dąży do ograniczania stanu zapasów, stosując dostawy „dokładnie na czas”. Jeśli organizacja jest podmiotem publicznym, musi upewnić się, że stosowane przez nią procedury spełniają wymagania określone w przepisach prawa dotyczących procesu przetargowego. W razie pojawienia się problemów, od zespołu oczekuje się negocjowania rozwiązań z poszczególnymi dostawcami.

**Kontrakt** to wiążąca w świetle prawa umowa pomiędzy dwiema lub więcej stronami, przewidująca wykonanie pracy lub dostarczenie wyrobów bądź usług zgodnie z określonymi warunkami. Kontrakt może mieć formę umowy ustnej lub dokumentu podpisanego przez zaangażowane strony. Na ogół dołącza się do niego postanowienia określające kary finansowe za nieprzebrnięcie warunków kontraktu. W dużych przedsięwzięciach może dochodzić do zawierania kontraktów z głównym wykonawcą, który następnie podzleca części prac innym wykonawcom. Obowiązkiem głównego wykonawcy jest zadbanie, by każdy z podwykonawców przestrzegał warunków głównego kontraktu.

Celem zarządzania kontraktami jest kontrola procesu formalizacji kontraktu oraz – po jego podpisaniu – zarządzanie kontraktem w czasie jego realizacji. W przygotowywaniu i formalizacji kontraktu wspólnie z różnymi zaangażowanymi stronami oraz w działaniach wynikających z niedotrzymania warunków kontraktu przez odbiorcę lub dostawcę uczestniczy na ogół dział prawny istniejący w ramach stałych struktur organizacji.

Ten element kompetencji obejmuje również umowy wewnętrzne (czyli umowy pomiędzy stronami należącymi do tego samego podmiotu prawnego) dotyczące pozyskania lub dostarczenia wyrobów i usług.

Kompetentny kierownik kontraktu powinien gruntownie poznać warunki kontraktu, ale według własnego uznania odwołuje się do kar umownych w sytuacjach, w których odbiorca lub dostawca w jakiś sposób nie dotrzymuje warunków kontraktu. Musi wziąć pod uwagę okoliczności, w jakich doszło do niedotrzymania warunków, oraz relację z odbiorcą lub dostawcą (czy jest to długoterminowe strategiczne partnerstwo, czy też jednorazowy kontrakt).

### Możliwe działania:

1. Określenie i sprecyzowanie potrzeb, które będą realizowane w drodze zamówień.
2. Ogłoszenie przetargów.
3. Wybór dostawców.
4. Stworzenie administracji kontraktem.
5. Realizacja kontraktu.
6. Zarządzanie zmianami.
7. Akceptacja (odbiór zakończonego kontraktu).
8. Zamykanie kontraktu.
9. Udokumentowanie wiedzy nabytej i jej zastosowanie w przyszłych projektach.

### Tematy objęte elementem:

- procedura i testy akceptacyjne (odbiorcze);
- zarządzanie zmianami;
- zarządzanie roszczeniami;
- przegląd wykonania kontraktu;
- warunki kontraktu, w tym kary umowne;
- analiza produkcji samodzielnej lub zleconej;
- kary umowne;
- zasady i wzorce zarządzania zamówieniami;
- partnerstwa strategiczne;
- umowy dotyczące łańcucha dostaw;
- proces przetargowy.

### Kluczowe kompetencje:

- Poziom A Skutecznie kierował zarządzaniem zamówieniami i kontraktami w ważnych programach lub portfelach organizacji lub jednostki organizacyjnej.
- Poziom B Skutecznie zarządzał sytuacjami związanymi z zamówieniami i kontraktami w złożonym przedsięwzięciu.
- Poziom C Skutecznie zarządzał sytuacjami związanymi z zamówieniami i kontraktami w przedsięwzięciu o ograniczonej złożoności.
- Poziom D Posiada i potrafi zastosować niezbędną wiedzę związaną z zarządzaniem zamówieniami i kontraktami w projekcie.

### Główne elementy powiązane:

1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.02 Interesariusze, 1.05 Jakość, 1.06 Organizacja projektu, 1.07 Praca zespołowa, 1.08 Rozwiązywanie problemów, 1.10 Zakres i produkty cząstkowe, 1.15 Zmiany, 1.16 Kontrola i raporty, 1.19 Rozpoczynanie, 1.20 Zamykanie, 2.04 Asertywność, 2.08 Zorientowanie na wyniki, 2.11 Negocjowanie, 2.13 Wiarygodność, 2.15 Etyka, 3.01 Orientacja na projekty, 3.06 Działalność gospodarcza, 3.09 Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko, 3.11 Prawo.



## 1.15 Zmiany

W trakcie trwania projektu często dochodzi do **zmian** spowodowanych nieprzewidzianymi wydarzeniami. Może okazać się konieczne wprowadzenie zmiany w specyfikacji projektu lub w warunkach kontraktów z dostawcami lub odbiorcami. Zmiany trzeba monitorować w odniesieniu do pierwotnych zamierzeń i celów projektu określonych w uzasadnieniu biznesowym i w planie projektu.

Proces zarządzania zmianami, który ma być przyjęty w przedsięwzięciu, powinno się uzgodnić ze wszystkimi istotnymi interesariuszami na początku projektu. Wskazane jest stosowanie formalnego, aktywnego i wyprzedzającego procesu zarządzania zmianami, który przewiduje potrzebę wprowadzania zmian, zamiast procesu, którego istotą jest reagowanie na zmiany dopiero wtedy, gdy ich potrzeba jest oczywista.

Zmianę w zakresie projektu lub w specyfikacji produktu cząstkowego wprowadza się w ramach formalnego, aktywnego i wyprzedzającego procesu. W procesie zmiany zawiera się wszystko, co wynika z potrzebnej zmiany lub rozpoznanej nowej szansy. Proces ten obejmuje: uzgodnienie procesu podejmowania decyzji dotyczących zmiany, uzgodnienie potrzeby zmiany oraz decyzję dotyczącą akceptacji zmiany i jej wdrożenia. Dotyczy to wszystkich rodzajów zmian. Zarządzanie zmianami polega na określaniu, opisywaniu, klasyfikowaniu, ocenianiu, akceptacji lub odrzucaniu, realizowaniu i weryfikowaniu zmian względem planu bazowego projektu oraz umów wiążących w świetle prawa i innych uzgodnień. Zmiany może proponować każda ze stron. Powinno się nimi zarządzać zarówno na etapie ich proponowania, jak i po ich akceptacji, a także prawidłowo komunikować wszystkim ważnym interesariuszom. W zarządzaniu zmianami bierze się pod uwagę ich bezpośredni i pośredni wpływ na cały projekt, program lub portfel oraz ich kontekst. Wpływ zmian na produkty cząstkowe, konfigurację, harmonogram, koszty, plan finansowania oraz zagrożenia i szanse projektu określa się poprzez porównanie z planem bazowym projektu. Po akceptacji zmian dokonuje się odpowiedniej aktualizacji planu projektu.

### Możliwe działania:

1. Ustalenie stosowanych zasad i procesu zarządzania zmianami.
2. Rozpoznanie wszystkich proponowanych zmian.
3. Analiza ich wpływu na projekt.
4. W razie potrzeby uzyskanie autoryzacji zmian.
5. Akceptacja lub odrzucenie zmian.
6. Zaplanowanie, realizacja, kontrola i zamykanie zaakceptowanych zmian.
7. Sprawozdawczość stanu zmian po zakończeniu.
8. Monitorowanie wpływu zmian względem planu bazowego projektu.
9. Udokumentowanie wiedzy nabytej i jej zastosowanie w przyszłych projektach.

### **Tematy objęte elementem:**

- uprawnienia dotyczące zmian;
- zarządzanie zmianami;
- zarządzanie kolejnością zmian;
- żądanie zmiany;
- zarządzanie konfiguracją;
- projektowanie produktu z uwzględnieniem zmian.

### **Kluczowe kompetencje:**

- Poziom A Skutecznie kierował zarządzaniem zmianami w ważnych programach lub portfelach organizacji lub jednostki organizacyjnej.
- Poziom B Skutecznie zarządzał zmianami w złożonym przedsięwzięciu.
- Poziom C Skutecznie zarządzał zmianami w przedsięwzięciu o ograniczonej złożoności.
- Poziom D Posiada i potrafi zastosować niezbędną wiedzę związaną z zarządzaniem zmianami w projekcie.

### **Główne elementy powiązane:**

1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.02 Interesariusze, 1.03 Wymagania i cele projektu, 1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse, 1.08 Rozwiązywanie problemów, 1.09 Struktury projektu, 1.10 Zakres i produkty cząstkowe, 1.11 Czas i etapy (fazy) projektu, 1.12 Zasoby, 1.13 Koszty i zasoby finansowe, 1.16 Kontrola i raporty, 1.17 Informacje i dokumentacja, 2.03 Samokontrola, 2.07 Kreatywność, 2.08 Zorientowanie na wyniki, 2.09 Sprawność, 2.10 Konsultowanie, 2.11 Negocjowanie, 2.14 Docenianie wartości, 3.05 Stałe struktury organizacji, 3.06 Działalność gospodarcza.

## 1.16 Kontrola i raporty

Ten element obejmuje zintegrowaną kontrolę i sprawozdawczość projektu. **Kontrola** opiera się na celach, planach i kontraktach dotyczących przedsięwzięcia. Jej sednem jest pomiar rzeczywistego wykonania i wydajności w projekcie, porównanie ich z planem bazowym i podjęcie wszelkich potrzebnych działań korygujących.

**Sprawozdawczość** zapewnia informacje i umożliwia komunikację dotyczącą stanu prac w projekcie oraz opracowywanych prognoz sięgających końca projektu lub programu. Sprawozdawczość obejmuje także audyty finansowe i przeglądy projektu.

Jeśli mamy do czynienia z bardzo doświadczonym kierownikiem projektu lub zespołem, interesariusze mogą uznać za wystarczającą i akceptowalną sprawozdawczość opartą na wyjątkach. Oznacza to, że zamiast monitorować projekt poprzez regularne raporty o stanie wykonania, raport przygotowuje się tylko wtedy, gdy odchylenie w projekcie przekracza tolerancje określone przez właściciela projektu.

Kontrolę i sprawozdawczość stanu portfeli przeprowadza się dla bieżącego okresu, poszerzając raporty o prognozy na ustaloną liczbę przyszłych okresów.

Zintegrowany system kontroli i sprawozdawczości projektu obejmuje wszystkie cele projektu oraz odpowiadające im kryteria sukcesu dla poszczególnych etapów (faz) przedsięwzięcia i wymagań interesariuszy.

### Możliwe działania:

1. Opracowanie skutecznego systemu sprawozdawczości w projekcie (element planu komunikacji).
2. Monitorowanie stanu wykonania i wydajności w projekcie w określonych terminach.
3. Analiza celów, planów oraz ustalenie wszelkich odchyień; prognozowanie trendu.
4. Zaplanowanie alternatywnych ścieżek działania oraz przeprowadzenie symulacji (analiza wielowariantowa oraz analiza porównawcza).
5. Opracowanie i przeprowadzenie działań korygujących.
6. Możliwe skorygowanie celów projektu.
7. Przekazywanie interesariuszom raportów o stanie wykonania i wydajności projektu.
8. Udokumentowanie wiedzy nabytej i jej zastosowanie w przyszłych projektach.

### Tematy objęte elementem:

- dane rzeczywiste;
- planowanie z uwzględnieniem niepewności;
- działania korygujące;
- prognozy;
- monitorowanie;
- stan wykonania projektu.

### **Kluczowe kompetencje:**

- Poziom A Skutecznie kierował zarządzaniem kontrolą i sprawozdawczością w ważnych programach lub portfelach organizacji lub jednostki organizacyjnej.
- Poziom B Skutecznie zarządzał sytuacjami związanymi z kontrolą i sprawozdawczością w złożonym przedsięwzięciu.
- Poziom C Skutecznie zarządzał sytuacjami związanymi z kontrolą i sprawozdawczością w przedsięwzięciu o ograniczonej złożoności.
- Poziom D Posiada i potrafi zastosować niezbędną wiedzę związaną z zarządzaniem kontrolą i sprawozdawczością w projekcie.

### **Główne elementy powiązane:**

1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.03 Wymagania i cele projektu, 1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse, 1.05 Jakość, 1.09 Struktury projektu, 1.10 Zakres i produkty częściowe, 1.11 Czas i etapy (fazy) projektu, 1.13 Koszty i zasoby finansowe, 1.14 Zamówienia i kontrakty, 1.15 Zmiany, 1.17 Informacje i dokumentacja, 1.18 Komunikacja, 2.01 Przywództwo, 2.08 Zorientowanie na wyniki, 2.09 Sprawność, 2.13 Wiarygodność, 2.14 Docenianie wartości, 2.15 Etyka, 3.02 Orientacja na programy, 3.03 Orientacja na portfele, 3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami, 3.06 Działalność gospodarcza, 3.10 Finanse.

## 1.17 Informacje i dokumentacja

Zarządzanie **informacjami** obejmuje modelowanie, gromadzenie, wybieranie, przechowywanie i wyszukiwanie danych dotyczących projektu (sformatowanych, niesformatowanych, graficznych, drukowanych, elektronicznych).

Trzeba również zachować ostrożność przy podejmowaniu decyzji o tym, kto ma otrzymywać jakie informacje. Może się pojawić skłonność do przeciążania ludzi zbyt dużą ilością informacji. Interesariusze powinni otrzymywać tylko te informacje, których potrzebują, w odpowiedniej formie, pozwalającej im na podejmowanie działań, których się od nich oczekuje.

System dokumentacji powinien określać rodzaje dokumentów potrzebnych w projekcie, programie lub portfelu w taki sposób, by każdy dokument w pełni służył celowi, dla którego się go opracowuje. Dla każdego rodzaju dokumentu system powinien również precyzować: informacje zawarte w dokumencie; formę tych informacji (na przykład: forma opisowa, wykresy, kod źródłowy itp.) oraz postać samego dokumentu (na przykład: wydruk, film lub forma elektroniczna).

Dokumentacja obejmuje wszystkie dane, informacje, wiedzę oraz doświadczenie zebrane w trakcie trwania projektu, w szczególności te, które dotyczą konfiguracji i zmian w projekcie, oraz wszystkie dokumenty zarządcze.

Zespół zajmujący się informacjami i dokumentacją stanowi na ogół stały element organizacji. Kierownik projektu, programu lub portfela powinien wyznaczyć osobę kontaktującą się z tym zespołem lub określić procesy zapewniające zgodność z zasadami organizacji i wszelkimi wymaganiami dotyczącymi informacji i dokumentacji określonymi w przepisach lub regulaminach.

### Możliwe działania związane z informacjami:

1. Zaplanowanie systemu zarządzania informacjami o przedsięwzięciu dla projektu, programu lub portfela (element planu komunikacji).
2. Zapewnienie zgodności z zasadami organizacji i wszelkimi wymaganiami określonymi w przepisach.
3. Wdrożenie systemu zarządzania informacjami o przedsięwzięciu.
4. Kontrola stosowania systemu zarządzania informacjami o przedsięwzięciu.
5. Audyt użycia systemu zarządzania informacjami o przedsięwzięciu.
6. Udokumentowanie wiedzy nabytej i jej zastosowanie w przyszłych projektach.

### Możliwe działania związane z dokumentacją:

1. Opracowanie planu zarządzania dokumentacją.
2. Zapewnienie zgodności z zasadami organizacji i wszelkimi wymaganiami określonymi w przepisach a dotyczącymi dokumentacji.
3. Klasyfikacja dokumentów.
4. Publikowanie dokumentów.

5. Przechowywanie dokumentów w postaci wydruku lub w formie elektronicznej.
6. Kontrola aktualizacji i wersjonowania dokumentów.
7. Archiwizacja dokumentów.
8. Udokumentowanie wiedzy nabytej i jej zastosowanie w przyszłych projektach.

#### **Tematy objęte elementem:**

- poufność;
- projektowanie i formatowanie dokumentów;
- identyfikowanie i modyfikowanie dokumentów;
- katalogowanie i archiwizacja;
- przekazywanie odbiorcy;
- bazy danych zawierające informacje;
- struktura i plan zarządzania informacjami;
- wymagania zawarte w przepisach;
- ochrona;
- semantyka.

#### **Kluczowe kompetencje:**

- Poziom A Skutecznie kierował zarządzaniem informacjami i dokumentacją w ważnych programach lub portfelach organizacji lub jednostki organizacyjnej.
- Poziom B Skutecznie zarządzał sytuacjami związanymi z informacjami i dokumentacją w złożonym przedsięwzięciu.
- Poziom C Skutecznie zarządzał sytuacjami związanymi z informacjami i dokumentacją w przedsięwzięciu o ograniczonej złożoności.
- Poziom D Posiada i potrafi zastosować niezbędną wiedzę związaną z zarządzaniem informacjami i dokumentacją w projekcie.

#### **Główne elementy powiązane:**

1.05 Jakość, 1.10 Zakres i produkty częściowe, 1.15 Zmiany, 1.16 Kontrola i raporty, 1.18 Komunikacja, 1.19 Rozpoczynanie, 1.20 Zamykanie, 2.03 Samokontrola, 2.10 Konsultowanie, 2.13 Wiarygodność, 2.15 Etyka, 3.02 Orientacja na programy, 3.03 Orientacja na portfele, 3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami, 3.05 Stałe struktury organizacji, 3.11 Prawo.

## 1.18 Komunikacja

**Komunikacja** obejmuje skuteczną wymianę informacji pomiędzy stronami oraz zrozumienie przez nie tych informacji. Skuteczna komunikacja jest niezbędna dla sukcesu projektów, programów i portfeli. Właściwe informacje powinny się przekazywać odpowiednim stronom, w dokładny i konsekwentny oraz spójny sposób, spełniając ich oczekiwania. Komunikacja powinna być użyteczna, jasna i punktualna.

Komunikacja może przybierać różne formy – ustną, pisemną, w postaci tekstowej lub graficznej, statycznej lub dynamicznej, formalnej lub nieformalnej, dobrowolnej lub wymuszonej – i może wykorzystywać rozmaite środki przekazu takie jak wydruk lub postać elektroniczną. Komunikacja może odbywać się w ramach rozmów, spotkań, warsztatów i konferencji lub poprzez wymianę raportów bądź notatek ze spotkań.

Kierownictwo projektu, programu i portfela przygotowuje plan komunikacji.

Dokument wskazujący, kto otrzyma jakie informacje i kiedy, może być przydatnym narzędziem zapewniającym skuteczną komunikację.

Ważną kwestią jest uwzględnienie poufności w kontekście komunikacji. Jeśli w sposób bezpośredni lub pośredni przekaże się poufne informacje komuś, kto nie powinien ich poznać, może to mieć niekorzystny wpływ na projekt lub stałe struktury organizacji. Do typowych przykładów informacji poufnych należą: tajemnice handlowe, informacje marketingowe oraz własność intelektualna.

Zarządzanie spotkaniami obejmuje przygotowanie do spotkania, przeprowadzenie spotkania, sprawozdawczość wyników spotkania oraz śledzenie działań wynikających z przeprowadzenia spotkania.

### **Możliwe działania:**

1. Opracowanie planu komunikacji na początku projektu lub programu lub jako jeden z procesów w portfelu.
2. Określenie docelowego grona osób objętych komunikacją oraz lokalizacji tych osób.
3. Ustalenie, co trzeba komunikować tym osobom oraz w jakim kontekście powinno się to odbywać.
4. Wybór miejsca, terminu, czasu trwania oraz środków, za pomocą których odbywa się komunikacja.
5. Zaplanowanie procesu komunikacji i przygotowanie komunikatu.
6. Sprawdzenie infrastruktury oraz przesłanie/przekazanie komunikatów.
7. Zebranie informacji zwrotnych dotyczących skuteczności komunikacji.
8. Ocena i podjęcie odpowiednich działań.
9. Udokumentowanie wiedzy nabytej i jej zastosowanie w przyszłych projektach.

### **Tematy objęte elementem:**

- odpowiednia komunikacja;
- mowa ciała;
- plan komunikacji;
- komunikacja formalna i nieformalna;
- słuchanie;
- spotkania;
- prezentacje;
- ochrona i poufność;
- komunikacja słowna;
- komunikacja pisemna.

### **Kluczowe kompetencje**

- Poziom A Skutecznie kierował zarządzaniem komunikacją w ważnych programach lub portfelach organizacji lub jednostki organizacyjnej.
- Poziom B Skutecznie zarządzał sytuacjami związanymi z komunikacją w złożonym przedsięwzięciu.
- Poziom C Skutecznie zarządzał sytuacjami związanymi z komunikacją w przedsięwzięciu o ograniczonej złożoności.
- Poziom D Posiada i potrafi zastosować niezbędną wiedzę związaną z zarządzaniem komunikacją w projekcie.

### **Główne elementy powiązane:**

1.02 Interesariusze, 1.07 Praca zespołowa, 1.09 Struktury projektu, 1.16 Kontrola i raporty, 1.17 Informacje i dokumentacja, 1.19 Rozpoczynanie, 1.20 Zamykanie, 2.02 Zaangażowanie i motywacja, 2.04 Asertywność, 2.06 Otwartość, 2.07 Kreatywność, 2.09 Sprawność, 3.01 Orientacja na projekty, 3.02 Orientacja na programy, 3.03 Orientacja na portfele, 3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami, 3.05 Stałe struktury organizacji.



## 1.19 Rozpoczynanie

**Proces rozpoczynania** stwarza podstawę dla udanego przeprowadzenia programu lub projektu. Często cechuje się on niepewnością oraz informacjami, które mają charakter wstępny lub całkowitym brakiem informacji. Wymagania interesariuszy mogą być określone w niedoskonały sposób, ich oczekiwania bywają nierealistyczne, a terminy okazują się nieosiągalne, kiedy początkowy optymizm i entuzjazm musi zderzyć się z rzeczywistością. Dobrze przygotowane i skutecznie poprowadzone warsztaty rozpoczynające (start-up workshop) oraz dobór właściwych zasobów ludzkich tworzących zespół programu/projektu mogą zwiększyć szanse na udaną realizację programu/projektu. Warsztaty powinny skupiać się na opracowaniu karty programu/projektu i przygotowaniu planu zarządzania programem/projektem, określeniu ról w zespole oraz wyznaczeniu ścieżki krytycznej programu/projektu.

W przypadku portfeli strukturę etapową (fazową) zastępują stałe okresy, najczęściej powiązane z cyklami planowania i realizacji organizacji liniowej. Normą jest roczny kalendarz planowania i realizacji wraz z wyznaczonymi ważnymi spotkaniami i punktami decyzyjnymi związanymi z planowaniem i kontrolą strategii, zasobów i budżetu. Kluczowe znaczenie dla zapewnienia wsparcia kierownictwa wyższego szczebla dla projektów, programów i portfeli ma bliska współpraca pomiędzy kierownictwem projektów, programów i portfeli.

W przypadku programu lub projektu, po podjęciu decyzji o jego kontynuacji dokonuje się proces rozpoczęcia następnego etapu (fazy), mając na uwadze:

- konkretne cele dotyczące kolejnego etapu (fazy) programu/projektu,
- wszelkie konieczne zmiany w organizacji,
- konieczność potwierdzenia lub ewentualnej modyfikacji karty programu/projektu oraz planów zarządzania programem/projektem,
- aktualizację szczegółowego harmonogramu oraz planu kosztów, a także dostępności zasobów.

### Możliwe działania:

1. Inicjowanie procesu rozpoczynania.
2. Poinformowanie o celach programu/projektu i ich kontekście.
3. Stworzenie wspólnej wizji lub misji dla programu lub projektu.
4. Opracowanie planu zarządzania programem lub projektem.
5. Zatwierdzenie programu/projektu oraz planu zarządzania programem/projektem.
6. Rozpoczynanie prac zespołu programu/projektu oraz skupienie się na celach programu/projektu.
7. Zapewnienie zasobów ludzkich, finansowych, sprzętu i zaplecza.
8. Weryfikowanie na każdym etapie (w każdej fazie) programu/projektu oraz jego projektów/podprojektów. Przeglądy i modyfikacje, a następnie wprowadzenie odpowiednich, uzgodnionych zmian do karty programu/projektu oraz planu zarządzania programem/projektem.
9. Udokumentowanie wiedzy nabytej i jej zastosowanie w przyszłych programach/projektach.

### **Tematy objęte elementem:**

- karta programu/projektu;
- plan zarządzania programem/projektem;
- warsztaty rozpoczynające.

### **Kluczowe kompetencje**

- Poziom A Skutecznie kierował zarządzaniem procesem rozpoczynania w ważnych programach lub portfelach organizacji lub jednostki organizacyjnej.
- Poziom B Skutecznie zarządzał procesem rozpoczynania całego złożonego przedsięwzięcia i jego etapów (faz).
- Poziom C Skutecznie zarządzał procesem rozpoczynania całego przedsięwzięcia o ograniczonej złożoności i jego etapów (faz).
- Poziom D Posiada i potrafi zastosować niezbędną wiedzę związaną z zarządzaniem procesem rozpoczynania całego przedsięwzięcia lub jego etapów (faz).

### **Główne elementy powiązane:**

1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.03 Wymagania i cele projektu, 1.06 Organizacja projektu, 1.07 Praca zespołowa, 1.10 Zakres i produkty cząstkowe, 1.11 Czas i etapy (fazy) projektu, 1.13 Koszty i zasoby finansowe, 1.14 Zamówienia i kontrakty, 1.17 Informacje i dokumentacja, 1.18 Komunikacja, 2.02 Zaangażowanie i motywacja, 2.04 Asertywność, 2.06 Otwartość, 2.07 Kreatywność, 3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami, 3.05 Stałe struktury organizacji.

## 1.20 Zamykanie

Proces zamykania dotyczy zakończenia przedsięwzięcia lub programu, bądź etapu (fazy) projektu następującego po dostarczeniu rezultatów programu, projektu lub etapu (fazy).

Każdy etap (fazę) projektu powinno się formalnie zamknąć, dokonując przy tym oceny i udokumentowania przeprowadzonego etapu (fazy), a także sprawdzenia, czy osiągnięto jego cele oraz czy spełniono oczekiwania odbiorców. Trzeba również opracować i ocenić plan kolejnego etapu (fazy) oraz, w miarę potrzeby, zaktualizować istniejący plan projektu, a także przekazać kwestie wymagające podjęcia decyzji na właściwy poziom decyzyjny.

W wypadku zamykania projektu lub programu, w których nastąpiło podpisanie formalnego kontraktu, powinno się wziąć pod uwagę między innymi: przekazanie odpowiedzialności przez wykonawcę na rzecz właściciela projektu, rozpoczęcie okresu gwarancyjnego oraz końcowe płatności wymagające wystawienia faktur. Działania te są niezbędne dla upewnienia się, że osiągnie się korzyści z inwestycji dokonanych w projekt lub program.

Przeprowadza się ocenę rezultatów projektu oraz zebranego w nim doświadczenia, a wiedzę nabytą dokumentuje się tak, by można ją było wykorzystać w celu poprawienia przyszłych przedsięwzięć. Członkowie zespołu projektu są potrzebni w swych kolejnych zadaniach i powinni być formalnie zwolnieni ze swych ról i odpowiedzialności w projekcie.

### **Możliwe działania:**

1. Rozpoczęcie użytkowania produktów projektu.
2. Formalizacja procesu zakończenia projektu, przekazanie dokumentacji operacyjnej oraz uzgodnienie procesu rozwiązywania otwartych kwestii.
3. Uzyskanie informacji zwrotnej od odbiorcy.
4. Aktualizacja/uzgodnienie warunków gwarancji.
5. Zamykanie kontraktów z wykonawcami i dostawcami.
6. Zakończenie wszelkich transakcji finansowych, aktualizacja końcowych kosztów i utworzenie rezerwy na usuwanie ewentualnych, nieprzewidzianych usterek podbiorowych w ramach gwarancji i rękojmi.
7. Przeprowadzenie spotkania zamykającego w projekcie.
8. Zwolnienie zasobów ludzkich oraz innych zasobów, rozwiązanie organizacji projektu, uzyskanie zwolnienia z roli związanej z zarządzaniem projektem oraz przekazanie odpowiedzialności właścicielowi projektu. Zatwierdzenie zamknięcia projektu.
9. Archiwizacja dokumentacji projektu.
10. Przedstawienie końcowego raportu.
11. Aktualizacja bazy danych wiedzy nabytej i jej wykorzystanie w przyszłych projektach.

### **Tematy objęte elementem:**

- powykonawcza dokumentacja projektu;
- przegląd zgodności z kontraktem, procedura akceptacyjna (odbiorcza) i testy;
- warunki kontraktu, kary umowne;
- dokumenty związane z przekazaniem;
- deklaracja/protokół odbioru (akceptacji).

### **Kluczowe kompetencje:**

- Poziom A Skutecznie kierował zarządzaniem procesem zamykania w ważnych programach lub portfelach organizacji lub jednostki organizacyjnej.
- Poziom B Skutecznie zarządzał sytuacjami związanymi z procesem zamykania w złożonym przedsięwzięciu.
- Poziom C Skutecznie zarządzał sytuacjami związanymi z procesem zamykania w przedsięwzięciu o ograniczonej złożoności.
- Poziom D Posiada i potrafi zastosować niezbędną wiedzę związaną z procesem zamykania projektu.

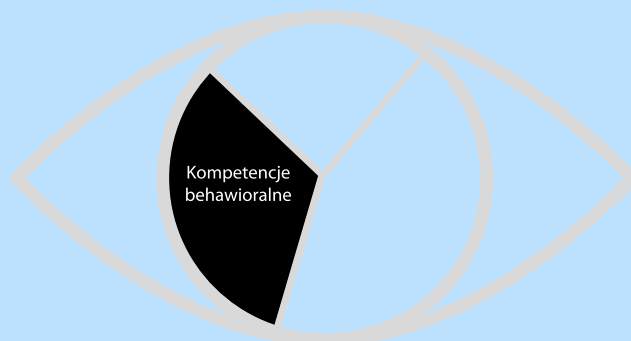
### **Główne elementy powiązane:**

1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.03 Wymagania i cele projektu, 1.06 Organizacja projektu, 1.10 Zakres i produkty częściowe, 1.13 Koszty i zasoby finansowe, 1.17 Informacje i dokumentacja, 2.02 Zaangażowanie i motywacja, 2.08 Zorientowanie na wyniki, 2.10 Konsultowanie, 2.14 Docenianie wartości, 3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami, 3.05 Stałe struktury organizacji, 3.10 Finanse, 3.11 Prawo.



## 4.2 Elementy kompetencji behawioralnych

W tej części opisujemy elementy kompetencji behawioralnych. Opierają się one na kilku dokumentach źródłowych opisujących zachowania oraz obejmują elementy nastawienia osobistego zawarte w wersji drugiej Wytycznych Kompetencji IPMA®. Dokonałmy wyboru tych elementów kompetencji behawioralnych, które mają znaczenie dla zarządzania projektami oraz w kontekście przedsięwzięć. Opis każdego z elementów kompetencji behawioralnych sformułowano w sposób istotny dla profesji zarządzania projektami. Poniżej wymieniono elementy kompetencji behawioralnych:



**Tabela 4.2** Elementy kompetencji behawioralnych

2.01	Przywództwo	2.09	Sprawność
2.02	Zaangażowanie i motywacja	2.10	Konsultowanie
2.03	Samokontrola	2.11	Negocjowanie
2.04	Asertywność	2.12	Konflikty i kryzysy
2.05	Odpężanie	2.13	Wiarygodność
2.06	Otwartość	2.14	Docenianie wartości
2.07	Kreatywność	2.15	Etyka
2.08	Zorientowanie na wyniki		

Znaczenie tych elementów kompetencji behawioralnych może się różnić i – w istocie – różni się w zależności od sytuacji. Podstawą profesjonalnych zachowań jest konkretna sytuacja w projekcie i w tym wypadku trzeba wziąć pod uwagę odpowiednie elementy kompetencji technicznych oraz kontekstowych, które mogą się zmieniać z uwagi na określoną sytuację w projekcie.

Podstawą oceny jest faktyczne zachowanie w konkretnej sytuacji w projekcie. Każdy element kompetencji w tym obszarze przedstawiono za pomocą ogólnego opisu, *Listy tematów objętych elementem* oraz *Możliwych działań*. Wiedza i doświadczenie wymagane na każdym z poziomów IPMA® opisano w części *Kluczowe kompetencje*. Jej uzupełnieniem jest część *Główne elementy powiązane*, wskazująca związki z innymi elementami kompetencji. Wymienione w niej elementy kompetencji uważa się za powiązane ze sobą w każdej sytuacji. Część *Główne elementy powiązane* ma ułatwić całościowe zrozumienie oraz pomóc w ocenie kompetencji kandydata. Wiąże się ona z konkretną treścią i kontekstem (czyli powiązanymi elementami) sytuacji. Elementy kompetencji behawioralnych uzupełniono także o zebrane

w pary opisy *Odpowiednich zachowań* oraz *Zachowań wymagających poprawienia*, które mają służyć pomocą asesorowi. Ułatwiają one ocenę kompetencji behawioralnych kandydata w trakcie warsztatu lub wywiadu. Zestawione w parach opisy zachowań pomagają także w formułowaniu pytań zgodnych z metodą STAR.

Poniżej przedstawiamy opisy kompetencji behawioralnych istotnych dla poszczególnych poziomów IPMA®:

- **Na poziomie A IPMA®:** Kandydat musi wykazać się skutecznym zastosowaniem elementów kompetencji behawioralnych w trakcie koordynacji projektów lub programów w ramach zakresu portfela lub programu i w zgodzie ze stałymi strukturami organizacji oraz w powiązaniu ze strategią organizacji. Kandydat udzielał kierownikom programu (podprogramu) lub kierownikom projektu wskazówek dotyczących poprawy ich zachowań. Ponadto, kandydat był zaangażowany we wdrażanie elementów kompetencji behawioralnych lub związanych z nimi metodyk w projektach lub programach oraz przyczyniał się do rozwoju profesji zarządzania projektami poprzez publikacje lub prezentacje opierające się na własnych doświadczeniach lub nowych teoriach związanych z elementami kompetencji behawioralnych. Konkretnie kryteria dotyczące wiedzy lub doświadczenia, a także wzorce zachowań dla potrzeb oceny wymieniamy w opisach poszczególnych elementów kompetencji behawioralnych.
- **Na poziomie B IPMA®:** Kandydat musi wykazać się skutecznym zastosowaniem elementów kompetencji behawioralnych w sytuacjach związanych ze złożonymi przedsięwzięciami i w ramach zakresu projektu. Kandydat udzielał kierownikom projektu (podprojektu) wskazówek dotyczących poprawy ich zachowań.
- **Na poziomie C IPMA®:** Kandydat musi wykazać się skutecznym zastosowaniem elementów kompetencji behawioralnych w sytuacjach związanych z zarządzaniem projektem cechującym się ograniczoną złożonością. Kandydat może wymagać wskazówek dotyczących dalszej poprawy odpowiednich zachowań.
- **Na poziomie D IPMA®:** Ocenia się tylko wiedzę o poszczególnych elementach behawioralnych i ich zastosowaniu.





## 2.01 Przywództwo

**Przywództwo** obejmuje wskazywanie kierunku i motywowanie innych, by w ramach swoich ról lub zadań realizowali cele projektu. Jest to podstawowa kompetencja dla kierownika projektu.

Przywództwo jest potrzebne przez cały czas trwania projektu. Jest ono szczególnie ważne w sytuacjach, w których w przedsięwzięciu pojawiają się problemy, kiedy potrzebne są zmiany lub kiedy istnieje niepewność dotycząca kierunku działań. Przywództwo pozwala kierownikowi projektu wykorzystywać kompetencje w sposób, jaki może być zrozumiany i przyjęty przez zespół.

Obok działań przywódczych podejmowanych wobec zespołu projektu, kierownik projektu powinien być również postrzegany jako przywódca reprezentujący przedsięwzięcie w relacjach z kierownictwem wyższego szczebla oraz innymi interesariuszami.

Kierownik projektu musi wiedzieć, jakie istnieją style przywództwa, oraz powinien umieć zdecydować, który z nich jest odpowiedni dla projektu, zarządzanego zespołu oraz w kontaktach z kierownictwem wyższego szczebla i interesariuszami, we wszystkich typach sytuacji. Przyjęty styl przywództwa obejmuje wzorce zachowań, metody komunikowania się, nastawienie do konfliktów i krytyki, sposoby kontrolowania zachowań członków zespołu, procesy podejmowania decyzji, a także skalę i charakter delegowania.

### Możliwe działania:

1. Ustalenie, jaki styl przywództwa jest odpowiedni dla określonej sytuacji (z zespołem, kierownictwem wyższego szczebla i innymi interesariuszami).
2. Upewnienie się, że jest on zgodny z naszym stylem i zdolnościami.
3. Zastosowanie wybranego stylu przywództwa.
4. Ocena wydajności i pozyskanie informacji zwrotnej (od zespołu, kierownictwa wyższego szczebla i innych istotnych interesariuszy) oraz – w razie potrzeby – modyfikacja stylu przywództwa.
5. Wykorzystanie szans na kształcenie, a także pomoc i kierowanie rozwojem umiejętności oraz kompetencji osób (coaching) w celu doskonalenia własnych kompetencji przywódczych.
6. Zapewnienie członkom zespołu kształcenia, a także pomocy i kierowania rozwojem umiejętności oraz kompetencji (coaching) w dziedzinie przywództwa.
7. Ocena i dążenie do ciągłego doskonalenia kompetencji przywódczych – własnych oraz członków zespołu.
8. Udokumentowanie wiedzy nabytej i jej zastosowanie w przyszłych projektach.

### Tematy objęte elementem:

- pomoc i kierowanie rozwojem umiejętności oraz kompetencji (coaching);
- delegowanie;
- informacje zwrotne;
- style przywództwa;
- motywacja;
- autorytet naturalny;
- władza;
- uznanie;
- wytrwałość;
- wizja.

### Kluczowe kompetencje:

- Poziom A Skutecznie stosował, kierował i zarządzał działaniami przywódczymi wobec kierowników programu i projektu, w kontekście projektu oraz stałych struktur organizacji. Kandydat udzielał kierownikom programu (podprogramu) lub kierownikom projektu wskazówek dotyczących ich rozwoju w dziedzinie przywództwa. Kandydat był również zaangażowany we wdrażanie przywództwa w projektach lub programach.
- Poziom B Skutecznie stosował i zarządzał działaniami przywódczymi w sytuacjach występujących w złożonych przedsięwzięciach i w kontekście projektu. Kandydat udzielał kierownikom projektu (podprojektu) wskazówek dotyczących ich rozwoju w dziedzinie przywództwa.
- Poziom C Skutecznie stosował działania przywódcze w sytuacjach występujących w projektach, które nie miały złożonego charakteru.
- Poziom D Posiada niezbędną wiedzę dotyczącą przywództwa.

### Główne elementy powiązane:

1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.02 Interesariusze, 1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse, 1.06 Organizacja projektu, 1.07 Praca zespołowa, 1.09 Struktury projektu, 1.16 Kontrola i raporty, 2.02 Zaangażowanie i motywacja, 2.04 Asertywność, 2.06 Otwartość, 2.08 Zorientowanie na wyniki, 2.11 Negocjowanie, 2.12 Konflikty i kryzysy, 2.15 Etyka, 3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami, 3.06 Działalność gospodarcza.

## Wzorce zachowań:

2.01 PRZYWÓDZTWO	
Odpowiednie zachowania	Zachowania wymagające poprawienia
Jest w stanie delegować zadania. Wierzy w innych i pomaga im w rozwiązywaniu problemów, dążąc do ich rozwoju oraz spełnienia przez nich oczekiwań.	Nie deleguje ani nie pomaga innym w rozwiązywaniu problemów ani w rozwoju.
Posiada wizję, którą bardzo jasno wyraża, dobrze wspiera i ożywia.	Może być pochłonięty swoją osobą. Łatwo zmienia kierunek. Nie ma wizji i nie wspiera pomysłów.
Ma naturalny autorytet. Ludzie go słuchają i w niego wierzą.	Musi wielokrotnie dowodzić, że ma rację. Ludzie w niego wątpią.
Deleguje pakiety prac zgodne z zasadą SMART (sprecyzowane, mierzalne, osiągalne, realistyczne, terminowe) i odpowiednio do potencjału poszczególnych członków zespołu, pozostawiając im swobodę ich realizacji według własnego sposobu.	Zarządzając, nie korzysta z zasady SMART i zawęża zakres działań podwładnych, obligując ich i kontrolując.
Jest wprawnym moderatorem.	Nie jest w stanie moderować procesów czy konfliktów.
Łączy w sobie siłę i charyzmę.	Wydaje się słaby i mało znaczący.
Inspiruje. Ludzie czują się dumni, mogąc z nim pracować.	Ludzi nie przyciąga jego osobowość.
Wie, jak nagradzać i podejmować działania korygujące w sposób akceptowalny dla członków zespołu.	Nie nagradza i podejmuje działania korygujące w nieodpowiedni sposób lub w niewłaściwych okolicznościach.
Bierze na siebie całościową odpowiedzialność, delegując obowiązki i zadania odpowiednio do okoliczności.	Przenosi wszystkie obowiązki i cele bezpośrednio na członków zespołu.
Zabezpiecza cele projektu i chroni członków zespołu przy negocjowaniu zmian.	Obarcza winą członków zespołu i dopuszcza do powstawania presji ze strony innych, wynikającej ze zmian celów, przydzielonych zadań lub specyfikacji projektu.
Kontroluje zachowania członków zespołu w świadomy i konstruktywny sposób. Cechuje się dyscypliną i przeznaczając czas na komunikację.	Nie ma jasnego wyobrażenia skutków działań kontrolnych. Stwarza pozory braku czasu. Unika dyskusji.
Angażuje członków zespołu w decyzje lub ma istotne powody do tego, by podejmować decyzje samodzielnie.	Decyduje o wszystkim samodzielnie i nie informuje o decyzjach członków zespołu.
Przyjmuje styl przywództwa odpowiedni dla danego zespołu oraz sytuacji roboczej. Jest otwarty na informacje zwrotne.	Jego przywództwo jest zawsze przewidywalne. Jest czuły na krytykę swoich zachowań przywódczych.
Swoimi działaniami daje przykład i jest postrzegany jako przywódca przez zespół i innych interesariuszy.	Jego zachowania nie są postrzegane jako właściwe. Nie jest przywódcą ani wobec zespołu, ani wobec innych interesariuszy.
Działa i wypowiada się w spokojny sposób. Starannie i pewnie formułuje odpowiedzi.	Mówi zbyt szybko, nie kończy zdań i stosuje niewłaściwą gestykulację czy mowę ciała.
Zachowuje zimną krew w sytuacjach kryzysowych. Unika widocznej paniki.	Wpada w panikę i traci samokontrolę.



## 2.02 Zaangażowanie i motywacja

**Zaangażowanie** to osobiste poparcie dla projektu ze strony jego kierownika oraz ze strony osób znajdujących się w projekcie i związanych z projektem. Dzięki zaangażowaniu ludzie wierzą w realizowane przedsięwzięcie i chcą być jego częścią. Jest ono niezbędne, by ożywić posiadaną wizję oraz motywować ludzi do realizacji wspólnych zamierzeń. **Motywacja** zespołu projektu zależy od tego, jak silnie poszczególne osoby zwiążą się ze sobą, a także od ich zdolności do radzenia sobie zarówno ze wzlotami, jak i upadkami w projekcie.

Zaangażowanie oraz motywacja osób związanych z projektem muszą być szczerze, a wówczas zaowocują dobrą atmosferą w pracy i większą sprawnością tak poszczególnych osób, jak i zespołu jako całości. Motywowanie innych wymaga od kierownika projektu świadomości umiejętności i doświadczenia poszczególnych osób, ich osobistego nastawienia, okoliczności oraz indywidualnych czynników motywacyjnych.

### Możliwe działania:

1. Uświadomienie sobie wymagań różnych interesariuszy, a także uwarunkowań i spodziewanych korzyści cechujących osoby w projekcie.
2. Informowanie wprost, których interesariuszy lub których z ich osobistych korzyści nie da się uwzględnić lub nie chce się uwzględnić w projekcie.
3. Zbadanie możliwości uwzględnienia spodziewanych korzyści wszystkich stron, określenie działań przynoszących szybkie korzyści oraz mechanizmów motywacyjnych.
4. Upewnienie się, że rozumiano, które z elementów projektu zostały zaakceptowane przez różnych członków zespołu i monitorowanie ich poziomu motywacji.
5. Bieżące i stosowne docenianie, komunikowanie lub dokumentowanie osiągnięć.
6. Kultura pracy bazująca na poczuciu dumy z osiągnięć projektu i zespołu, przekazywanie regularnych informacji zwrotnych zespołowi i jego członkom oraz dbałość o włączanie wszystkich w projekt.
7. Świadomość możliwych zmian wśród interesariuszy lub zmian spodziewanych przez nich korzyści oraz podejmowanie odpowiednich działań.
8. Udokumentowanie wiedzy nabytej i jej zastosowanie w przyszłych projektach.

### Tematy objęte elementem:

- odpowiedzialność;
- delegowanie zadań i uprawnień;
- entuzjazm;
- modele motywacyjne;
- kształtowanie zespołu;
- pozytywne nastawienie;
- werbalizacja i wizualizacja celów.

### Kluczowe kompetencje:

Poziom A Skutecznie stosował, kierował i zarządzał motywacją wobec kierowników programu i projektu, w kontekście projektu oraz stałych struktur organizacji. Kandydat udzielał kierownikom programu (podprogramu) lub kierownikom

projektu wskazówek dotyczących rozwoju ich kompetencji związanych z zaangażowaniem i motywacją. Kandydat był również zaangażowany we wdrażanie zaangażowania i motywacji w projektach lub programach.

- Poziom B Skutecznie stosował i zarządzał zaangażowaniem i motywacją w sytuacjach występujących w złożonych przedsięwzięciach i w kontekście projektu. Kandydat udzielał kierownikom projektu (podprojektu) wskazówek dotyczących rozwoju ich kompetencji związanych z zaangażowaniem i motywacją.
- Poziom C Skutecznie stosował zaangażowanie i motywację w sytuacjach występujących w projektach, które nie miały złożonego charakteru.
- Poziom D Posiada niezbędną wiedzę dotyczącą zaangażowania i motywacji.

### Główne elementy powiązane:

1.02 Interesariusze, 1.03 Wymagania i cele projektu, 1.06 Organizacja projektu, 1.07 Praca zespołowa, 1.10 Zakres i produkty cząstkowe, 1.11 Czas i etapy (fazy) projektu, 1.13 Koszty i zasoby finansowe, 1.18 Komunikacja, 1.19 Rozpoczynanie, 1.20 Zamykanie, 2.03 Samokontrola, 2.04 Asertywność, 2.05 Odprężanie, 2.08 Zorientowanie na wyniki, 2.13 Wiarygodność, 2.14 Docenianie wartości, 2.15 Etyka, 3.01 Orientacja na projekty, 3.02 Orientacja na programy, 3.03 Orientacja na portfele, 3.06 Działalność gospodarcza, 3.08 Zarządzanie zasobami ludzkimi.

### Wzorce zachowań:

2.02 ZAANGAŻOWANIE I MOTYWACJA	
Odpowiednie zachowania	Zachowania wymagające poprawienia
Aktywne zarządzanie przekonaniem do projektu ze strony różnych interesariuszy.	Ogranicza zaangażowanie do interesów projektu lub osobistych, nie zwracając uwagi na korzyści oczekiwane przez innych.
Jest otwarty na inicjatywy innych i stymuluje ich zaangażowanie.	Ogranicza ludzi do ściśle określonych zadań. Nie dostrzega ich inicjatyw. Nie deleguje, przypisuje sobie zasługi, a innych obarcza winą.
Wykazuje entuzjazm i pozytywne nastawienie. Pracuje z uśmiechem i jest nastawiony na pomaganie, nie tracąc przy tym z oczu celów projektu.	Wywołuje w ludziach niepokój, a nawet wyprowadza ich z równowagi. Skupia się przede wszystkim na problemach i zagrożeniach lub wykazuje entuzjazm, tracąc jednak przy tym z pola widzenia cele projektu.
Jest otwarty na krytykę jako formę zaangażowania.	Nie radzi sobie z krytyką. Nie wykorzystuje jej na korzyść projektu.
Aktywnie zajmuje się poziomem motywacji.	Nie radzi sobie ze spadkiem motywacji.
Traktuje planowanie projektu jako działanie zespołowe.	Narzuca zespołowi plan projektu.
Wykazuje realistyczne i pozytywne zachowania. Kiedy pojawiają się problemy, zawsze szuka wielu możliwych rozwiązań.	Informuje o problemach, nie proponując różnych możliwych rozwiązań. Czeka, aż inni podejmą decyzje.
Wie, kiedy i jak angażować innych.	Pracuje sam.
Wykazuje siłę woli dla dobra projektu.	Łatwo się poddaje i traci motywację.
Stymuluje zaangażowanie zespołu oraz współpracę pomiędzy różnymi dyscyplinami.	Utrudnia lub opóźnia konstruktywną pracę zespołową. Unika współpracy pomiędzy różnymi dyscyplinami.
Przekazuje innym obowiązki i deleguje uprawnienia. Bierze na siebie winę. Dzieli z innymi zasługi.	Nie deleguje. Przypisuje sobie zasługi, a innych obarcza winą.

## 2.03 Samokontrola

**Samokontrola**, czy też zarządzanie sobą, to metodyczne i uporządkowane podejście do radzenia sobie z codzienną pracą, zmieniającymi się wymaganiami oraz sytuacjami, którym towarzyszy stres.

Kierownik projektu odpowiada za utrzymanie świadomości poziomu stresu w zespole oraz podejmowanie odpowiednich działań zapobiegawczych w związku z sytuacjami, które mogą wymknąć się spod kontroli. Jeśli dojdzie do utraty samokontroli, kierownik projektu musi podjąć właściwe działania w odniesieniu do danej osoby, kontrolując przy tym własne działania.

Skuteczne wykorzystanie posiadanych zasobów prowadzi do udanego kierowania własnym życiem oraz właściwych proporcji między czasem przeznaczanym na pracę, rodzinę i odpoczynek. Dzięki odpowiedniej wiedzy, doświadczeniu i metodom można metodycznie zarządzać stresem. Kierownik projektu odpowiada za swoją samokontrolę, sposób, w jaki sprawuje samokontrolę w pracy zespołowej, oraz za samokontrolę członków zespołu.

### Możliwe działania:

1. Analiza sytuacji wywołującej stres pod kątem tego, gdzie i dlaczego występuje stres i utrata samokontroli.
2. Analiza własnych zachowań związanych z pracą i ustalenie, co wywołuje w nas stres i utratę samokontroli.
3. Zapewnienie odpowiednich zasobów (z punktu widzenia potencjału i wydajności) dla zespołu projektu.
4. Przeprowadzenie analizy atutów i słabości zespołu i zaangażowanie ludzi do tego, by określili własne zamierzenia.
5. Określenie działań obniżających poziom stresu.
6. Otwarte i uczciwe komunikowanie się z zaangażowanymi osobami, zmniejszające poziom stresu.
7. Dzielenie się częścią swych obowiązków i zadań, delegowanie ich wraz z odpowiednimi uprawnieniami pozwalającymi wykonać daną pracę.
8. Dobra samoorganizacja i okazywanie właściwych zachowań.
9. Wyciąganie wniosków z sytuacji nacechowanych stresem i utratą samokontroli oraz wykorzystanie tej wiedzy do zmniejszania skutków takich sytuacji, jeśli dojdzie do nich w przyszłości.

### Tematy objęte elementem:

- nastawienie do pracy;
- równowaga i priorytety;
- modele myślowe;
- samozarządzanie;
- praca zespołowa;
- zarządzanie czasem;
- praca w warunkach stresu.

## Kluczowe kompetencje:

- Poziom A Skutecznie stosował, zarządzał i kierował zarządzaniem samokontrolą wobec kierowników programu i projektu, w kontekście projektu oraz stałych struktur organizacji. Kandydat udzielał kierownikom programu (podprogramu) lub kierownikom projektu wskazówek dotyczących rozwoju ich umiejętności samokontroli. Kandydat był również zaangażowany we wdrażanie samokontroli w projektach lub programach.
- Poziom B Skutecznie stosował i zarządzał samokontrolą w sytuacjach występujących w złożonych przedsięwzięciach i w kontekście projektu. Kandydat udzielał kierownikom projektu (podprojektu) wskazówek dotyczących rozwoju ich umiejętności samokontroli.
- Poziom C Skutecznie stosował samokontrolę w sytuacjach występujących w projektach, które nie miały złożonego charakteru.
- Poziom D Posiada niezbędną wiedzę dotyczącą samokontroli.

## Główne elementy powiązane:

1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.03 Wymagania i cele projektu, 1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse, 1.07 Praca zespołowa, 1.09 Struktury projektu, 1.11 Czas i etapy (fazy) projektu, 1.12 Zasoby, 1.15 Zmiany, 1.17 Informacje i dokumentacja, 2.04 Asertywność, 2.05 Odpężanie, 2.09 Sprawność, 2.11 Negocjowanie, 2.13 Wiarygodność, 2.15 Etyka, 3.01 Orientacja na projekty, 3.09 Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko, 3.10 Finanse, 3.11 Prawo.

## Wzorce zachowań:

2.03 SAMOKONTROLA	
Odpowiednie zachowania	Zachowania wymagające poprawienia
Kontroluje emocje. Potrafi znieść silne rozczarowania.	Wydaje się kapryśny, drażliwy i nierozsądny. Często traci samokontrolę.
Pozytywnie reaguje na konstruktywną krytykę. Spokojnie znosi ataki osobiste. Potrafi wybaczać.	Obraża się lub oburza na krytykę. Reaguje agresywnie na ataki. Często jego reakcje cechują się silnymi emocjami i brakiem kontroli. Zachowuje urazę do innych.
Jest w stanie omawiać z zespołem sporne kwestie. Pełni rolę rozjemcy. Dyskutuje.	Lekceważy konflikty. Nie ma świadomości tego, co dzieje się na płaszczyźnie nieformalnej. Wzbudza sprzeciw.
Sprzyja budowaniu w zespole kultury konstruktywnej argumentacji. Zawsze szuka możliwości osiągnięcia konsensusu z innymi.	Zaniedbuje konflikty. Nadużywa władzy. Niszczy przeciwne stanowiska. Podporządkowuje sobie innych.
Otwarcie i uczciwie mówi o sytuacjach związanych ze stresem, które spotykają jego i innych.	Nie przyznaje się do występowania stresu i nie traktuje poważnie jego objawów.
Równoważy pracę i życie prywatne.	Jest pracoholikiem. Interesuje go tylko wykonana praca. Zaniedbuje życie prywatne.



## 2.04 Asertywność

**Asertywność**, zdolność do formułowania swoich poglądów w sposób przekonujący i zdecydowany, to kompetencja, której kierownik projektu potrzebuje, by pomóc sobie w zapewnieniu skutecznej komunikacji z zespołem projektu oraz innymi interesariuszami. Dzięki temu decyzje wpływające na projekt podejmuje się, mając przy tym pełną wiedzę o ich konsekwencjach. Kierownik projektu unika sytuacji, w których jest sterowany lub manipulowany przez innych do podejmowania bądź rekomendowania decyzji nie leżących w interesie przedsięwzięcia.

Siła przekonywania to zdolność osiągnięcia konsensusu w kwestiach związanych ze wspólnymi zamierzeniami poprzez dyskusję lub siłę argumentów. Zdolność ta może pomóc w zadbaniu o wysłuchanie i zrealizowanie cennych pomysłów, czyli takich, które ułatwiają osiągnięcie celów projektu.

Siła przekonywania potrzebna jest do nakłonienia innych, by podjęli działania, których kierownik projektu potrzebuje do realizowania interesów projektu.

Asertywność i siła przekonywania powinny cechować kierownika projektu przez cały czas trwania przedsięwzięcia.

### Możliwe działania:

1. Określenie celów szczegółowych, rezultatów i celów ogólnych, które powinno się osiągnąć w projekcie.
2. Analiza bieżącej sytuacji, ustalenie, jakie kwestie mogą doprowadzić do dyskusji oraz jakie mogą być ich potencjalne konsekwencje.
3. Uwzględnienie w odniesieniu do poszczególnych kwestii argumentów opartych na faktach. Przygotowanie własnego punktu widzenia, uwzględniającego argumenty pozwalające zakwestionować ewentualne głosy przeciwne.
4. Ocena osób zaangażowanych w dyskusję, punktów widzenia, które mogą zaprezentować, spodziewanych przez nich korzyści oraz istniejących między nimi związków.
5. Przygotowanie się do spotkania, w trakcie którego omawiać się będzie sporne kwestie.
6. Przedstawienie swojej argumentacji w spokojny i pewny siebie sposób.
7. Wyrażenie podziękowań uczestnikom spotkania za ich udział, okazanie uznania za ich wkład.
8. Podtrzymanie trwałych relacji z interesariuszami.
9. Stałe wyciąganie wniosków z uzyskanych doświadczeń i wykorzystanie ich w przyszłości.

### Tematy objęte elementem:

- asertywność i umiejętność perswazji;
- autorytet/uprawnienia;
- dyplomacja;
- negocjowanie;
- osobista siła przekonywania;
- osobowość;

- wzajemne relacje;
- wiara w siebie;
- samokontrola.

### Kluczowe kompetencje:

- Poziom A Skutecznie stosował, zarządzał i kierował zarządzaniem asertywnością wobec kierowników programu i projektu, w kontekście projektu oraz stałych struktur organizacji. Kandydat udzielał kierownikom programu (podprogramu) lub kierownikom projektu wskazówek dotyczących rozwoju ich umiejętności asertywności. Kandydat był również zaangażowany we wdrażanie asertywności w projektach lub programach.
- Poziom B Skutecznie stosował i zarządzał asertywnością w sytuacjach występujących w złożonych przedsięwzięciach i w kontekście projektu. Kandydat udzielał kierownikom projektu (podprojektu) wskazówek dotyczących rozwoju ich umiejętności asertywności.
- Poziom C Skutecznie stosował asertywność w sytuacjach występujących w projektach, które nie miały złożonego charakteru.
- Poziom D Posiada niezbędną wiedzę dotyczącą asertywności.

### Główne elementy powiązane:

1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.02 Interesariusze, 1.03 Wymagania i cele projektu, 1.06 Organizacja projektu, 1.14 Zamówienia i kontrakty, 1.18 Komunikacja, 1.19 Rozpoczęcie, 2.01 Przywództwo, 2.02 Zaangażowanie i motywacja, 2.08 Zorientowanie na wyniki, 2.11 Negocjowanie, 2.13 Wiarygodność, 2.14 Docenianie wartości, 2.15 Etyka, 3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami, 3.05 Stałe struktury organizacji, 3.06 Działalność gospodarcza, 3.10 Finanse, 3.11 Prawo.

### Wzorce zachowań:

2.04 ASERTYWNOŚĆ	
Odpowiednie zachowania	Zachowania wymagające poprawienia
Komunikuje decyzje oraz ich powody członkom zespołu.	Nie komunikuje decyzji ani powodów ich podejmowania członkom zespołu.
Działa w odpowiedni sposób. Jest solidny, wiarygodny i dyskretny.	Działa w nieodpowiedni sposób. Sprawia wrażenie niesolidnego, zawodzi pokładane w nim zaufanie.
Uważnie słucha innych.	Zaniedbuje, a nawet pomija wkład innych, przerywa, zabiera głos w nieodpowiednich chwilach.
Wzbudza entuzjazm, motywuje zespół.	Krytykuje, nie jest w stanie motywować.
Ma otwarte i pozytywne nastawienie. Jest optymistą, a przy tym realistą.	Utrzymuje dystans wobec zespołu. Lekceważy innych. Jest pesymistą.
Okazuje zdolność wywierania wpływu i autorytet.	Jest przytłoczony przez innych i nie jest wysłuchiwany.
Bierze pod uwagę i szanuje poglądy mniejszości.	Popiera tylko poglądy większości i jest oportunistą.

## 2.05 Odprężanie

**Odprężanie** psychofizyczne to zdolność do zmniejszania napięcia w trudnych sytuacjach. Rozładowywanie napiętych sytuacji jest istotne dla utrzymania owocnej współpracy zaangażowanych stron. W razie potrzeby odprężanie może oczyścić sytuację z istniejącej presji lub przywrócić energię grupie.

Innym ważnym czynnikiem w dobrym zarządzaniu projektem jest zdolność kierownika do odpoczynku, odzyskania sił oraz pozbierania myśli po szczególnie stresującym zdarzeniu i zadbanie, by zespół postąpił podobnie.

Sytuacje nacechowane stresem są nieuniknione w każdym projekcie. Mogą one powodować nagłe uzewnętrznianie się różnic lub napięć pomiędzy poszczególnymi osobami, w wyniku czego sytuacja może nabrać cech konfrontacyjnych i zagrozić rezultatom projektu. Kierownik projektu powinien przyjąć postawę zapobiegawczą i przewidywać takie sytuacje oraz minimalizować ich skutki.

W odprężaniu mogą również pomóc wydarzenia integrujące i towarzyskie angażujące cały zespół.

Kierownik projektu powinien zadbać o utrzymanie przez siebie i zespół projektu należytej równowagi między pracą, rodziną a wypoczynkiem.

### **Możliwe działania:**

1. Wykrycie napięć lub oznak zmęczenia w zespole projektu.
2. Przyjęcie zapobiegawczej postawy i odkrycie przyczyn napięć lub oznak zmęczenia oraz ich usunięcie. Podjęcie natychmiastowych działań w celu zmniejszenia problemu.
3. Jeśli możliwa jest interwencja, wypracowanie odpowiedniego planu działań. Zachowanie ostrożności, jeśli chodzi o wybór miejsca i metod interwencji (na przykład moderowane dyskusje lub wywiady).
4. Jeśli to możliwe, wybranie miejsc oddalonych od miejsca pracy lub cechujących się nietypową scenerią, która pozwala połączyć interwencje z działaniami towarzyskimi lub rekreacyjnymi (takimi jak grill, kręgle, jazda gokartami), co pozwala uzyskać najlepsze efekty.
5. Regularne powracanie z zespołem do takich sytuacji oraz angażowanie jego członków we wszelkie plany działań.
6. Udokumentowanie nabytej wiedzy i wdrażanie wyciągniętych wniosków, jeśli takie sytuacje pojawiają się w przyszłych projektach lub etapach (fazach) projektu.

### **Tematy objęte elementem:**

- odpowiednia równowaga między pracą, rodziną a wypoczynkiem;
- świadomość;
- rozładowywanie napięcia;
- poczucie humoru;
- wyobraźnia;

- spostrzegawczość;
- kontakty osobiste;
- przywracanie energii.

### Kluczowe kompetencje:

- Poziom A Skutecznie stosował, zarządzał i kierował zarządzaniem odprężaniem wobec kierowników programu i projektu, w kontekście projektu oraz stałych struktur organizacji. Kandydat udzielał kierownikom programu (podprogramu) lub kierownikom projektu wskazówek dotyczących rozwoju ich umiejętności odprężania. Kandydat był również zaangażowany we wdrażanie odprężania w projektach lub programach.
- Poziom B Skutecznie stosował i zarządzał odprężaniem w sytuacjach występujących w złożonych przedsięwzięciach i w kontekście projektu. Kandydat udzielał kierownikom projektu (podprojektu) wskazówek dotyczących rozwoju ich umiejętności odprężania.
- Poziom C Skutecznie stosował odprężanie w sytuacjach występujących w projektach, które nie miały złożonego charakteru.
- Poziom D Posiada niezbędną wiedzę dotyczącą odprężania.

### Główne elementy powiązane:

1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.06 Organizacja projektu, 1.07 Praca zespołowa, 1.08 Rozwiązywanie problemów, 1.11 Czas i etapy (fazy) projektu, 1.12 Zasoby, 2.02 Zaangażowanie i motywacja, 2.03 Samokontrola, 2.06 Otwartość, 2.07 Kreatywność, 2.09 Sprawność, 2.14 Docenianie wartości, 2.15 Etyka, 3.05 Stałe struktury organizacji, 3.08 Zarządzanie zasobami ludzkimi.

### Wzorce zachowań:

2.05 ODPRĘŻANIE	
Odpowiednie zachowania	Zachowania wymagające poprawienia
Działa i reaguje na działania w opanowany sposób.	Jest zbyt napięty, by dać sobie radę z sytuacją.
Stosuje humor i opowiadanie anegdot z korzyścią dla projektu.	Nie stosuje humoru i opowiadania anegdot lub robi to w niewłaściwy sposób.
Jest w stanie w odpowiednim momencie rozładować napiętą sytuację.	Powoduje pogarszanie się sytuacji, nie stosując interwencji w odpowiedni sposób lub w odpowiednim momencie.
Zachowuje stałą świadomość pojawiających się potencjalnie trudnych sytuacji. Przeprowadza nieoczekiwane i niekonwencjonalne interwencje dające optymalne rezultaty.	Nie dostrzega, że coś się psuje. Nie jest kreatywny w podejmowaniu interwencji lub stosuje tylko konwencjonalne metody.
Zwraca uwagę na sytuacje nacechowane stresem i, jeśli to możliwe, łagodzi napięcia.	Odpowiada za powstawanie niepotrzebnych stresów i nie podejmuje wysiłku, by rozładować sytuacje nacechowane stresem.
Jest w stanie monitorować swoje dobre samopoczucie oraz stosować techniki autorelaksacyjne, zanim skutki stresu okażą się tragiczne.	Nie ocenia swojego stanu i nie jest zdolny do podejmowania odpowiednich działań.
Oprócz prac uwzględni w budżecie i w planach działania integrujące zespół, towarzyskie i rekreacyjne.	Uwzględni w budżecie i w planach tylko pracę.

## 2.06 Otwartość

**Otwartość** to zdolność do wzbudzenia w innych przekonania, że mogą wyrażać swoje przekonania, dzięki czemu przedsięwzięcie ma szansę skorzystać z ich wkładu, sugestii, niepokojów i trosk. Otwartość jest potrzebna jako środek wykorzystywania wiedzy oraz doświadczenia innych osób. Ponieważ kierownik projektu współpracuje z przedstawicielami różnych profesji, otwartość to ważna kompetencja. Większość członków zespołu posiada jakąś dziedzinę, w której ma większą wiedzę aniżeli kierownik projektu. Relacje istniejące w zespole buduje się na wzajemnym szacunku, zaufaniu i wiarygodności.

Kierownik projektu musi przyjąć własne zasady dotyczące otwartości. Czy zastosuje politykę „otwartych drzwi”, oznaczającą, że jest zawsze dostępny dla członków zespołu? Czy będzie kierować się zasadą zarządzania przez kontakt bezpośredni (management by walkabout), pozwalającą utrzymywać bliską więź z członkami zespołu? Jak wiele informacji udostępni członkom zespołu? Normalna zasada polega na udostępnianiu wszystkich informacji, które można przekazać bez ujawniania spraw poufnych i tajemnic. Czy otwartość może być uznana za niewłaściwą ze względów kulturowych?

Kierownik projektu powinien być również otwarty na takie kwestie jak unikanie dyskryminacji ze względu na wiek, płeć, orientację seksualną, religię, różnice kulturowe lub niepełnosprawność.

### Możliwe działania:

1. Wypracowanie zasad związanych z otwartością.
2. Rozpoczynanie dnia roboczego od nieformalnych rozmów telefonicznych lub spotkań osobistych.
3. Przyjmowanie z zadowoleniem otrzymywanych informacji i wyrażanie swoich opinii na temat rozmowy.
4. Stosowanie pytań otwartych.
5. Kreowanie możliwości stymulowania otwartości w zespole.
6. Po otrzymaniu korzystnego wkładu udzielanie pochwał osobom, które go dostarczyły, tak by wszyscy mieli świadomość, że takie działania są doceniane.
7. Wyciąganie wniosków z każdej sytuacji i stałe doskonalenie własnych metod związanych z otwartością.

### Tematy objęte elementem:

- dostępność;
- szeroka wiedza ogólna niezwiązana z zarządzaniem projektami;
- elastyczność;
- otwartość na różnice związane z wiekiem, płcią, orientacją seksualną, religią, odmiennością kulturową lub niepełnosprawnością;
- jawność.

## Kluczowe kompetencje:

- Poziom A Skutecznie okazywał otwartość wobec kierowników programu i projektu, w kontekście projektu oraz stałych struktur organizacji. Kandydat udzielał kierownikom programu (podprogramu) lub kierownikom projektu wskazówek dotyczących rozwoju ich umiejętności otwartości. Kandydat był również zaangażowany we wdrażanie otwartości w projektach lub programach.
- Poziom B Skutecznie okazywał otwartość w sytuacjach występujących w złożonych przedsięwzięciach i w kontekście projektu. Kandydat udzielał kierownikom projektu (podprojektu) wskazówek dotyczących rozwoju ich umiejętności otwartości.
- Poziom C Skutecznie okazywał otwartość w sytuacjach występujących w projektach, które nie miały złożonego charakteru.
- Poziom D Posiada niezbędną wiedzę dotyczącą otwartości.

## Główne elementy powiązane:

1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.02 Interesariusze, 1.03 Wymagania i cele projektu, 1.05 Jakość, 1.08 Rozwiązywanie problemów, 1.18 Komunikacja, 1.19 Rozpoczynanie, 2.01 Przywództwo, 2.05 Odprężanie, 2.07 Kreatywność, 2.11 Negocjowanie, 2.12 Konflikty i kryzysy, 2.14 Docenianie wartości, 3.03 Orientacja na portfele, 3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami, 3.06 Działalność gospodarcza.

## Wzorce zachowań:

2.06 OTWARTOŚĆ	
Odpowiednie zachowania	Zachowania wymagające poprawienia
Jest elastyczny, łatwo dostosowuje się do zmian, mając przy tym na uwadze interesy projektu.	Jest nieelastyczny i niechętny zmianom. Zapomina o interesach projektu.
Jest otwarty na różnice związane z wiekiem, płcią, orientacją seksualną, religią, odmiennością kulturową lub niepełnosprawnością.	Ignoruje różnice związane z wiekiem, płcią, orientacją seksualną, religią, odmiennością kulturową lub niepełnosprawnością.
Kieruje współpracą. Dyryguje zespołem.	Skupia się na zadaniach. Kieruje zespołem jak maszyną.
Posiada szeroką wiedzę niezwiązaną z zarządzaniem projektami i jest w stanie dostosowywać swoją komunikację w taki sposób, by była zrozumiała dla tych, do których jest kierowana.	Nie jest w stanie wyrazić siebie w kategoriach sposobu myślenia innych osób i nie jest zbyt dobrze rozumiany.
Zachęca do otwartości poprzez fakt, że przyjemnie się z nim pracuje oraz przywiązuje wagę do własnego wyglądu i ubioru.	Zniechęca do otwartości poprzez zaniedbywanie swojego wyglądu i ubioru. Nie jest przyjemnie z nim pracować.
Ma otwarte i pozytywne nastawienie. Jest optymistą, a przy tym realistą.	Jest pesymistą. Nie zwraca uwagi na innych. Utrzymuje dystans.
Wzbudza zaufanie. Jest przepelniony dobrą wolą.	Wydaje się nieufny.
Aktywnie podchodzi do innych z pozytywnym nastawieniem. Jest dostępny.	Czeka na inicjatywę ze strony innych. Jest skryty i niepewny.
Aktywnie zarządza relacjami z interesariuszami. Utrzymuje formalne i nieformalne kontakty z zaangażowanymi stronami.	Nie zarządza relacjami z interesariuszami. Unika kontaktów z interesariuszami. Nie ma czasu na kontakty nieformalne.
Akceptuje wszystkich członków zespołu. Toleruje i inspiruje własne opinie innych członków zespołu i zachęca do aktywnego uczestnictwa.	Daje innym odczuć swoje niechęci. Opiera się wyłącznie na stereotypach. Sądzi, że wie wszystko lepiej niż ktokolwiek inny, i nie zabiega o opinie innych.
Akceptuje i szanuje mniejszości. Pozwala innym osiągać sukcesy.	Nastawia się tylko na istniejącą strukturę władzy.

## 2.07 Kreatywność

**Kreatywność** to zdolność do myślenia i działania w oryginalny i pomysłowy sposób. Kierownik projektu wykorzystuje z korzyścią dla przedsięwzięcia kreatywność innych osób, zbiorową kreatywność zespołu projektu oraz organizacji, w ramach której działają.

Kierownik projektu powinien zaszczeniać w zespole procesy stymulujące, rejestrujące, oceniające i wykorzystujące w działaniu wszelkie kreatywne pomysły pojawiające się w zespole i mogące przynieść korzyści dla przedsięwzięcia. Twórcy kreatywnych pomysłów muszą często przekonać do nich zespół projektu, zanim zostaną one zaakceptowane. Inne osoby w zespole często stają się orędownikami danego pomysłu i dopracowują go, dzięki czemu uzyskuje on pełniejszą akceptację. Kreatywność to jedna z podstawowych kompetencji decydujących o sukcesie przedsięwzięcia. Pomaga ona kierownikowi projektu przezwyciężać problemy i motywuje zespół do wspólnej pracy zmierzającej do przekształcenia kreatywnego pomysłu w nadające się do wykorzystania rozwiązanie.

Kiedy w projekcie powstają problemy, jego kierownik musi stwierdzić, czy kreatywne podejście jest odpowiednie w poszukiwaniu rozwiązania. Jeśli tak jest, kierownik projektu musi wybrać metodę, która zostanie wykorzystana. Właściwym wyborem może być sesja „burzy mózgów”, w ramach której członkowie zespołu projektu oraz inne osoby w organizacji, które mogą być w stanie wesprzeć zespół, spotykają się po to, by zebrać i następnie ocenić wszystkie pomysły. Najbardziej obiecujące propozycje dopracowuje się, po czym dokonuje się wyboru najlepszej opcji. Niezależnie od tego, jaką metodę wybierze się w poszukiwaniu kreatywnego rozwiązania, powinna ona uwzględniać spojrzenie na daną kwestię z różnych perspektyw, łączenie narzędzi, wiedzy, zdrowego rozsądku, intuicji i doświadczenia oraz możliwość ich zastosowania w konkretnym projekcie.

Kreatywność można określić w skrócie jako „sięganie po niemożliwe i osiągnięcie nieprawdopodobnego”. Kreatywność powinno się wykorzystywać w zespole projektu z umiarem, tak by nie odwracała uwagi od sedna przedsięwzięcia.

### Możliwe działania:

1. Rozpoznanie sytuacji, z którymi związane są problemy, które wymagają rozwiązania, wyzwania, którym trzeba sprostać lub nowe koncepcje, które trzeba dopracować, a w związku z tym odpowiednie jest w nich kreatywne podejście.
2. Ustalenie, kto może przyczynić się do znalezienia kreatywnego rozwiązania. Mogą to być zarówno osoby należące do zespołu projektu, jak i ktokolwiek inny, znajdujący się w organizacji lub poza nią.
3. Zebranie grupy wybranych osób, wyjaśnienie problemu wymagającego rozwiązania i poproszenie ich o wykorzystanie swej wyobraźni i zaproponowanie pomysłów.
4. Zainspirowanie i zebranie w grupie możliwie największej liczby pomysłów, i zarejestrowanie ich bez dyskusji.



5. Dokonanie oceny istoty każdego pomysłu i uporządkowanie ich według istotności.
6. Omówienie wykonalności oraz skutków wdrożenia najlepszych pomysłów oraz wybór jednego, który zostanie zrealizowany.
7. Zaplanowanie i wykonanie wybranego rozwiązania.
8. Udokumentowanie nabytej wiedzy i zastosowanie jej w podobnych sytuacjach w przyszłości.

### **Tematy objęte elementem:**

- techniki kreatywnego myślenia;
- inteligencja emocjonalna;
- myślenie holistyczne, podejście systemowe;
- wyobraźnia;
- intuicja;
- nowe połączenia;
- optymizm;
- werbalizacja i wizualizacja celów.

### **Kluczowe kompetencje:**

- Poziom A Skutecznie stosował, zarządzał i kierował zarządzaniem kreatywnością wobec kierowników programu i projektu, w kontekście projektu oraz stałych struktur organizacji. Kandydat udzielał kierownikom programu (podprogramu) lub kierownikom projektu wskazówek dotyczących rozwoju ich umiejętności związanych z kreatywnością lub kompetencji zarządzania kreatywnymi procesami. Kandydat był również zaangażowany we wdrażanie kreatywności w projektach lub programach.
- Poziom B Skutecznie stosował i zarządzał kreatywnością w sytuacjach występujących w złożonych przedsięwzięciach i w kontekście projektu. Kandydat udzielał kierownikom projektu (podprojektu) wskazówek dotyczących rozwoju ich umiejętności związanych z kreatywnością.
- Poziom C Skutecznie stosował kreatywność w sytuacjach występujących w projektach, które nie miały złożonego charakteru.
- Poziom D Posiada niezbędną wiedzę dotyczącą kreatywności.

### **Główne elementy powiązane:**

1.02 Interesariusze, 1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse, 1.06 Organizacja projektu, 1.08 Rozwiązywanie problemów, 1.09 Struktury projektu, 1.15 Zmiany, 1.18 Komunikacja, 1.19 Rozpoczynanie, 2.05 Odprężanie, 2.06 Otwartość, 2.08 Zorientowanie na wyniki, 2.10 Konsultowanie, 3.01 Orientacja na projekty, 3.06 Działalność gospodarcza, 3.07 Systemy, produkty i technologie.



## Wzorce zachowań:

2.07 KREATYWNOŚĆ	
Odpowiednie zachowania	Zachowania wymagające poprawienia
Jest kreatywny. Podejmuje wyzwania i jest otwarty na nowe pomysły.	Ogranicza się wyłącznie do znanych i sprawdzonych rozwiązań i wykazuje niepokój wobec nieznanego.
Wykazuje optymizm wobec możliwości wypracowania wykonalnych rozwiązań na podstawie nowych pomysłów.	Odrzuca pomysły jako niewykonalne, nie oceniając ich.
Łączy ze sobą rozbieżności poprzez określanie nowych koncepcji, które można osiągnąć, szanując przy tym odmienne punkty widzenia.	Nie jest w stanie łączyć rozbieżnych koncepcji. Dokonuje wyborów spośród różnych punktów widzenia, doprowadzając do rozłamów w zespole.
Znajduje rozwiązania poprzez stosowanie w nowych obszarach nowych koncepcji, narzędzi oraz zdrowego rozsądku.	Nie jest w stanie zaakceptować korzystania z nowych koncepcji lub narzędzi jako sposobu przezwyciężania trudnych problemów. Nie odwołuje się do zdrowego rozsądku.
Inspiruje ludzi do proponowania nowych pomysłów, dostrzega możliwości i organizuje solidny proces poszukiwania kreatywnego rozwiązania.	Zawsze szuka sprawdzonych rozwiązań. Z niezadowoleniem reaguje na niepewność i nie przeprowadza we właściwy sposób procesu poszukiwania kreatywnego rozwiązania.
Aktywnie zarządza zakresem i zmianami.	Odrzuca wszystko, co wykracza poza pierwotnie określony zakres.
Wsluchuje się w bodźce fizyczne i odczucia. Rozwiązując problemy i podtrzymując relacje, korzysta z intuicji.	Akceptuje tylko to, co można ująć w postaci modelu, zaniedbując intuicję i odczucia. Ogranicza się do rozumowania i relacji związków funkcyjnych.
Wsluchuje się i korzysta ze swej intuicji i porządkuje własne pomysły, traktując je jako źródło kreatywności.	Odrzuca intuicję.
Dla dobra przedsięwzięcia korzysta z niekonwencjonalnych sposobów podejścia. Podejmuje kreatywne decyzje w celu łagodzenia ryzyka.	Zawsze akceptuje stan istniejący nawet jeśli zagrożony jest projekt. Okazuje niechęć i obawę przed podejmowaniem ryzyka.



## 2.08 Zorientowanie na wyniki

**Zorientowanie na wyniki** oznacza skupienie uwagi zespołu na kluczowych celach po to, by uzyskać rezultat optymalny dla wszystkich zaangażowanych stron. Kierownik projektu musi upewnić się, że wyniki projektu zadowolają kluczowych interesariuszy. Dotyczy to także wszelkich zmian uzgodnionych w czasie trwania projektu. Skupiając uwagę na wynikach, kierownik projektu musi jednakże mieć stale świadomość wszelkich problemów etycznych, prawnych i środowiskowych, które wpływają na projekt, i reagować na nie.

Wyniki projektu można podzielić na: wyniki związane bezpośrednio z przedsięwzięciem, wyniki związane z odbiorcą, wyniki związane z ludźmi oraz wyniki dotyczące innych interesariuszy. W ten sposób można sprecyzować na początku projektu różne wyniki oczekiwane przez różnych interesariuszy. Kierownik projektu musi zarządzać tymi wynikami, dążąc do uzyskania zadowolających rozwiązań.

Ta kompetencja dotycząca zachowań kierownictwa projektu jest ściśle związana z sukcesem przedsięwzięcia. Kierownik projektu nie otrzymuje wynagrodzenia dlatego, że ciężko pracuje, ani za przygotowywane plany bądź raporty, ani za to, że wszyscy inni pracują ciężko. Wynagradza się go za osiągnięcie wyników w projekcie. Chcąc uzyskać wyniki wymagane przez odpowiednich interesariuszy, kierownik projektu musi dowiedzieć się, co każda ze stron chciałaby uzyskać dla siebie w ramach przedsięwzięcia. Kierownik projektu musi zarządzać sposobem wykorzystania oraz rozwojem członków zespołu, biorąc przy tym pod uwagę również ich oczekiwania.

### Możliwe działania:

1. Jasne i jednoznaczne określenie wyników projektu (celów, produktów cząstkowych) oczekiwanych przez wszystkie strony.
2. Pogrupowanie wyników na te, które dotyczą odbiorców, zespołu projektu oraz innych interesariuszy.
3. Informowanie wprost, które oczekiwania interesariuszy nie będą częścią celów projektu, oraz różnych rezultatów lub produktów cząstkowych uzyskiwanych w projekcie.
4. Określenie ścieżki krytycznej w projekcie, poinformowanie o niej wszystkich stron i uzyskanie jej akceptacji.
5. Zakończenie planu projektu ze zwróceniem uwagi na szybko uzyskiwane korzyści. Zakomunikowanie planu oraz uzyskanie jego akceptacji.
6. Powtarzanie tych kroków w czasie projektu w odniesieniu do zagrożeń, szans, zmian i oczekiwań.
7. Dążenie do ciągłego doskonalenia poprzez przekazywanie interesariuszom regularnych informacji zwrotnych na temat wyników uzyskiwanych przez zespół projektu.
8. Komunikowanie interesariuszom korzystnych wyników i rezultatów w projekcie, ze zwróceniem uwagi na szybko uzyskiwane korzyści.

9. Porównywanie wyników i rezultatów uzyskiwanych w projekcie z uzgodnionymi dla projektu parametrami.
10. Udokumentowanie wiedzy nabytej i wprowadzanie zmian w przyszłych przedsięwzięciach i etapach (fazach) projektu.

### Tematy objęte elementem:

- ciągłe doskonalenie;
- komunikacja;
- delegowanie;
- sprawność;
- przedsiębiorczość;
- łączenie aspektów społecznych, technicznych i środowiskowych;
- zarządzanie oczekiwaniami interesariuszy;
- zarządzanie ryzykiem, zmianami, konfiguracją.

### Kluczowe kompetencje:

- Poziom A Skutecznie stosował, zarządzał i kierował zarządzaniem zorientowaniem na wyniki wobec kierowników programu i projektu, w kontekście projektu oraz stałych struktur organizacji. Kandydat udzielał kierownikom programu (podprogramu) lub kierownikom projektu wskazówek dotyczących rozwoju ich umiejętności zorientowania na wyniki. Kandydat był również zaangażowany we wdrażanie zorientowania na wyniki w projektach lub programach.
- Poziom B Skutecznie stosował i zarządzał zorientowaniem na wyniki w sytuacjach występujących w złożonych przedsięwzięciach i w kontekście projektu. Kandydat udzielał kierownikom projektu (podprojektu) wskazówek dotyczących rozwoju ich umiejętności zorientowania na wyniki.
- Poziom C Skutecznie stosował i zarządzał zorientowaniem na wyniki w sytuacjach występujących w projektach, które nie miały złożonego charakteru.
- Poziom D Posiada niezbędną wiedzę dotyczącą zorientowania na wyniki.

### Główne elementy powiązane:

1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.02 Interesariusze, 1.03 Wymagania i cele projektu, 1.05 Jakość, 1.08 Rozwiązywanie problemów, 1.10 Zakres i produkty cząstkowe, 1.14 Zamówienia i kontrakty, 1.15 Zmiany, 1.16 Kontrola i raporty, 1.20 Zamykanie, 2.01 Przywództwo, 2.02 Zaangażowanie i motywacja, 2.04 Asertywność, 2.09 Sprawność, 2.10 Konsultowanie, 2.13 Wiarygodność, 3.02 Orientacja na programy, 3.03 Orientacja na portfele, 3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami, 3.05 Stałe struktury organizacji, 3.06 Działalność gospodarcza, 3.10 Finanse.

## Wzorce zachowań:

2.08 ZORIENTOWANIE NA WYNIKI	
Odpowiednie zachowania	Zachowania wymagające poprawienia
Zachowuje się jak przedsiębiorca.	Ogranicza się zaledwie do wykonywania poleceń.
Wykazuje zdolność doprowadzania spraw do końca.	Nie jest w stanie doprowadzać spraw do końca.
Stale poszukuje możliwych ulepszeń i kwestionuje istniejący stan.	Stale przyjmuje rzeczywistość taką, jaka jest. Nie kwestionuje istniejącego stanu.
Zawsze poszukuje rozwiązań problemów, które pozwoliłyby uniknąć zmieniania planu.	Nie wykazuje kreatywności w poszukiwaniu rozwiązań problemów.
Jego motorem są szanse, ale nie lekceważy przy tym ryzyka.	Lekceważy zagrożenia i ignoruje szanse.
Śledzi nowe osiągnięcia i szanse (na przykład związane z nowymi technologiami, rynkami, konkurentami itp.), które wpływają na projekt, i podejmuje odpowiednie działania.	Nie wykracza poza zaakceptowane granice i nie zauważa ważnych nowych osiągnięć i szans, które wpływają na projekt
Aktywnie zarządza relacjami z interesariuszami.	Zaniedbuje interesariuszy.
Otwarcie i dobrze zarządza oczekiwaniami, dzięki czemu jest w stanie je spełniać lub przekraczać.	Nie zarządza oczekiwaniami w jasny sposób lub dopuszcza do ich nadmiernego wzrostu.
Zwraca uwagę na szczegóły, jednak nie kosztem całości.	Nie zwraca uwagi na istotne szczegóły. Traci z oczu obraz całości.



## 2.09 Sprawność

**Sprawność** to zdolność wykorzystywania czasu i zasobów w efektywny sposób, by wytworzyć uzgodnione produkty cząstkowe. Sprawność to obok skuteczności podstawowy komponent zarządzania projektem.

Chcąc zadbać o sprawne wykorzystanie zasobów dostępnych w projekcie, trzeba zapewnić szczegółowe zaplanowanie, ustalenie terminów oraz oszacowanie kosztów wszystkich działań. Jeśli wyniki mają spełnić oczekiwania, sprawność musi być częścią kultury organizacji, kierownika projektu i zespołu.

Jeśli istnieje taka potrzeba, sprawność można poprawić poprzez szkolenia, a także pomoc i kierowanie rozwojem umiejętności oraz kompetencji (coaching).

### Możliwe działania:

1. Podjęcie aktywnych starań zmierzających do ulepszenia obecnie stosowanych metod, systemów, procesów i struktur istotnych z punktu widzenia projektu, programu lub portfela.
2. Zaplanowanie niezbędnych działań, pozyskanie zasobów i przypisanie ich do realizacji poszczególnych zadań, a w razie potrzeby dodanie rezerwy wynikającej z niepewności.
3. Ustalenie priorytetów oraz akceptowanych odchyłeń (tolerancje projektu) dotyczących czasu, środków pieniężnych lub innych aspektów wykonywanych prac.
4. Włączenie w projekt zasobów i energooszczędnych technologii oraz uwzględnienie kosztów dostaw zewnętrznych.
5. Kierowanie realizacją prac i stałe poszukiwanie możliwych oszczędności zasobów, bez obniżania jakości prac.
6. Monitorowanie wykonanych prac oraz wykorzystanych zasobów i porównanie ich z planem projektu.
7. Oszacowanie zasobów potrzebnych do zakończenia przedsięwzięcia.
8. Przekazanie informacji, jeśli ustalone zasoby okażą się niewystarczające, i zaproponowanie środków zaradczych.
9. Na zakończenie projektu obliczenie faktycznie wykorzystanych zasobów i skorygowanie planów dotyczących podobnych zadań na podstawie uzyskanych danych. Przeprowadzanie ciągłego doskonalenia.
10. Udokumentowanie i poinformowanie o wnioskach dla celów oceny porównawczej w innych przedsięwzięciach lub etapach (fazach) tego samego projektu.

### Tematy objęte elementem:

- ocena porównawcza i przeprowadzanie pomiarów;
- kompromisy;
- rezerwy na nieprzewidziane okoliczności;
- ciągłe doskonalenie;
- łączne koszty posiadania (koszty cyklu życia produktu);
- produktywność;
- oszczędne gospodarowanie zasobami i energią;
- koszty społeczne i środowiskowe.

## Kluczowe kompetencje:

- Poziom A Skutecznie stosował, zarządzał i kierował zarządzaniem sprawnością wobec kierowników programu i projektu, w kontekście projektu oraz stałych struktur organizacji. Kandydat udzielał kierownikom programu (podprogramu) lub kierownikom projektu wskazówek dotyczących rozwoju ich umiejętności związanych ze sprawnością. Kandydat był również zaangażowany we wdrażanie sprawności w projektach lub programach.
- Poziom B Skutecznie stosował i zarządzał sprawnością w sytuacjach występujących w złożonych przedsięwzięciach i w kontekście projektu. Kandydat udzielał kierownikom projektu (podprojektu) wskazówek dotyczących rozwoju ich umiejętności związanych ze sprawnością.
- Poziom C Skutecznie stosował sprawność w sytuacjach występujących w projektach, które nie miały złożonego charakteru.
- Poziom D Posiada niezbędną wiedzę dotyczącą sprawności.

## Główne elementy powiązane:

1.06 Organizacja projektu, 1.08 Rozwiązywanie problemów, 1.09 Struktury projektu, 1.10 Zakres i produkty cząstkowe, 1.11 Czas i etapy (fazy) projektu, 1.13 Koszty i zasoby finansowe, 1.15 Zmiany, 1.16 Kontrola i raporty, 1.18 Komunikacja, 2.03 Samokontrola, 2.05 Odprężenie, 2.08 Zorientowanie na wyniki, 2.10 Konsultowanie, 2.11 Negocjowanie, 3.06 Działalność gospodarcza, 3.07 Systemy, produkty i technologie.

## Wzorce zachowań:

2.09 SPRAWNOŚĆ	
Odpowiednie zachowania	Zachowania wymagające poprawienia
Wykazuje jasne stanowisko w kwestii sprawności w projekcie i zachowuje się stosownie do tego stanowiska.	Nie wykazuje jasnej postawy lub nie komunikuje kwestii sprawności. Swoimi zachowaniami nie daje przykładu innym.
Jest w stanie delegować zadania i obdarza innych zaufaniem. Zarządza przez wyjątki.	Próbuje samodzielnie wykonywać wszystkie zadania i ma niewiele zaufania do innych. Nie deleguje.
Przeprowadza należyte zarządzanie zmianami. Informuje możliwie najwcześniej, że nie można dotrzymać planu. Proponuje sugestie i alternatywne rozwiązania. Kierownictwo ma poczucie kontroli.	Obiecuje nowe funkcjonalności lub produkty cząstkowe, nie upewniwszy się najpierw, czy zmiany da się wprowadzić lub czy można je uzyskać bez przydzielania dodatkowych zasobów. Wnosi nieoczekiwane zmiany w planie, zbyt późno informując o tym kierownictwo. Kierownictwo nie ma poczucia kontroli.
Punktualnie rozpoczyna spotkania i kończy je tak szybko, jak jest to możliwe.	Spóźnia się na spotkania, pozwalając, by trwały dłużej, niż to potrzebne.
Dąży do ciągłego doskonalenia. Inspiruje innych do nieustannego poszukiwania ulepszeń.	Nie zwraca uwagi i nie interesuje się ulepszeniami. Łatwo go zadowolić.
Cechuje go energia i wytrwałość w dążeniu do celu.	Wydaje się powolny. Brak mu cierpliwości. Szybko się poddaje.
Wzbudza entuzjazm. Zabiega o korzystny wkład i jest otwarty na krytykę.	Nie jest w stanie motywować. Nieśłusznie krytykuje, a sam nie jest otwarty na krytykę.
Dostrzega nieoptymalne wykorzystywanie zasobów i podejmuje działania korygujące.	Lekceważy beczynność i nie reaguje na sygnały ostrzegawcze ze strony innych.
Z powodzeniem stosuje umiejętności związane ze sprawnością.	Skupia się na sprawności w odniesieniu do niewłaściwych kwestii. Wymusza popełnianie przez ludzi błędów.



## 2.10 Konsultowanie

**Konsultowanie** to kompetencja obejmująca: przekonywanie, prezentowanie solidnych argumentów, wsłuchiwanie się w punkt widzenia innych, negocjowanie oraz poszukiwanie rozwiązań. W istocie chodzi o wymianę opinii na temat kwestii związanych z projektem. Opierając się na wzajemnym szacunku, metodycznym i uporządkowanym sposobie myślenia, analizie faktów i argumentów lub scenariuszy, osiąga się wspólnie akceptowane decyzje. Konsultowanie umożliwia wydobyć na światło dzienne rozbieżności opinii. Jest przydatne przy odgrywaniu ról w projekcie.

Logiczne rozumowanie umożliwia zmianę punktu widzenia przez różne osoby, zrozumienie sytuacji związanych z różnymi dziedzinami oraz rozwiązywanie spornych kwestii tak, by uzyskać wysoki stopień pewności. Pozwala zakwestionować rozwiązania i wnioski opierające się na subiektywnym postrzeganiu i uprzedzeniach.

Pytania i rozwiązania bazujące na logice łatwiej się komunikuje w ramach organizacji projektu. Powinny one prowadzić do bardziej przewidywalnych i łatwiejszych do opanowania wyników. Uporządkowanie i logika stanowią fundament zarządzania projektami, jednak jeśli stosuje się je nazbyt sztywno, mogą również utrudnić cały proces.

### Możliwe działania:

1. Analiza sytuacji i kontekstu.
2. Określenie zamierzeń oraz alternatywnych możliwości (niewiele ustępujących przyjętym celom). Uwzględnienie zamierzeń i argumentów innych.
3. Wysłuchanie argumentów innych.
4. Ustalenie wspólnej płaszczyzny oraz rozbieżności.
5. Sformułowanie diagnozy problemu, określenie rozwiązań lub podjęcie działań pozwalających ominąć problem.
6. Rozwiązanie rozbieżności bądź uzgodnienie rozbieżności i sposobów ich rozwiązania.
7. Uwzględnienie konsekwencji. Udokumentowanie i zakomunikowanie ich.
8. Wykorzystanie nabytej wiedzy w przyszłych przedsięwzięciach lub etapach (fazach) tego samego projektu.

### Tematy objęte elementem:

- spór;
- konfrontacja;
- metody i techniki konsultowania;
- podejmowanie decyzji i wypracowywanie sytuacji przynoszących korzyści wszystkim stronom;
- dyplomacja;
- negocjacje;
- logiczne rozumowanie;
- odgrywanie scenariuszy;
- metodyczny i uporządkowany sposób myślenia;
- inżynieria systemów.

## Kluczowe kompetencje:

- Poziom A Skutecznie konsultował się z kierownikami programu i projektu, w kontekście projektu oraz stałych struktur organizacji. Kandydat udzielał kierownikom programu (podprogramu) lub kierownikom projektu wskazówek dotyczących rozwoju ich umiejętności konsultowania. Kandydat był również zaangażowany we wdrażanie konsultowania w projektach lub programach.
- Poziom B Skutecznie konsultował się w sytuacjach występujących w złożonych przedsięwzięciach i w kontekście projektu. Kandydat udzielał kierownikom projektu (podprojektu) wskazówek dotyczących rozwoju ich umiejętności konsultowania.
- Poziom C Skutecznie konsultował się w sytuacjach występujących w projektach, które nie miały złożonego charakteru.
- Poziom D Posiada niezbędną wiedzę dotyczącą konsultowania.

## Główne elementy powiązane:

1.05 Jakość, 1.06 Organizacja projektu, 1.08 Rozwiązywanie problemów, 1.10 Zakres i produkty częstkowe, 1.11 Czas i etapy (fazy) projektu, 1.13 Koszty i zasoby finansowe, 1.15 Zmiany, 1.17 Informacje i dokumentacja, 1.20 Zamykanie, 2.07 Kreatywność, 2.08 Zorientowanie na wyniki, 2.09 Sprawność, 2.11 Negocjowanie, 2.12 Konflikty i kryzysy, 2.14 Docenianie wartości, 3.02 Orientacja na programy, 3.03 Orientacja na portfele, 3.06 Działalność gospodarcza, 3.07 Systemy, produkty i technologie, 3.08 Zarządzanie zasobami ludzkimi.

## Wzorce zachowań:

2.10 KONSULTOWANIE	
Odpowiednie zachowania	Zachowania wymagające poprawienia
Zawsze bierze pod uwagę propozycje innych. Jest sprawiedliwy.	Doprowadza do przyjęcia własnych propozycji kosztem innych. Nie jest sprawiedliwy.
Jest w stanie poprowadzić dyskusję i poprosić o informacje zwrotne. Przyjmuje informacje zwrotne bez urazy.	Lekceważy lub odrzuca informacje zwrotne.
Stosuje podejście konfrontacyjne tylko w ostateczności i zawsze opiera się na logice i faktach.	Zwykle unika konfrontacji lub rani innych, zachowując się w sytuacjach konfrontacyjnych w sposób agresywny.
Taktownie wskazuje na nieprawidłowe zachowania innych. Krytykuje innych w konstruktywny sposób.	Przymyka oko na niewłaściwe zachowania bądź sądzi, że wie wszystko lepiej niż inni. Karze i upokarza innych.
Pozytywnie przyjmuje konstruktywną krytykę. Reaguje spokojem na ataki. Przebacza.	Obraża się na krytykę. Reaguje w agresywny, pełen emocji i niekontrolowany sposób. Chowa urazę do innych.
Wspiera kreowanie w zespole kultury opartej na konsultowaniu. Osiąga konsensus w kontaktach z innymi.	Bagatelizuje, a nawet zupełnie nie zwraca uwagi na konflikty. Nadużywa władzy. Niszczy przeciwnie stanowiska i podporządkowuje sobie innych.
Podejmuje decyzje, opierając się na logice i argumentach, oraz dobrze wyjaśnia swoje decyzje.	Unika decyzji lub podejmuje je bez należytego konsultowania i wyjaśniania.
Uzasadnia swoje zdanie w zwięzły, jasny i logiczny sposób.	Rozwlekle przedstawia swoje uzasadnienia, odchodząc od sedna sprawy. Brakuje mu logiki lub konfabuluje.
Dodaje grupie energii i wykorzystuje energię wszystkich członków grupy.	Pracuje przede wszystkim sam lub z kilkoma bliskimi kolegami.
Wykazuje wytrwałość w poszukiwaniu rozwiązań i poważnie interesuje się zaangażowanymi ludźmi.	Nie wykazuje myślenia holistycznego. Wykazuje niezdecydowanie. Lekceważy obiekcje i stwarza poczucie braku czasu.
Jest dobrze przygotowany i poinformowany. Jest w stanie poprowadzić dyskusję w metodyczny sposób.	Nie jest ani przygotowany, ani poinformowany i nie jest w stanie poprowadzić prawidłowej dyskusji.

## 2.11 Negocjowanie

**Negocjacje** to sposób, w jaki strony mogą wyjaśniać różnice zdań dotyczące projektu lub programu, mając na celu osiągnięcie zadowalającego wszystkich rozwiązania. Dobrze wykształcona zdolność negocjowania może pomóc kierownikowi projektu uniknąć rzeczywistych konfliktów.

Negocjacje związane z przedsięwzięciem powinno się przeprowadzać z należyтым uwzględnieniem spodziewanych korzyści oraz stanowisk każdej ze stron. Pożądanym rezultatem jest wypracowanie sytuacji dającej korzyści wszystkim stronom i osiągnięcie tego w otwarty sposób. Trzeba jednak zdać sobie sprawę, że niektóre negocjacje mogą mieć charakter bardzo konfrontacyjny lub komercyjny i w związku z tym mogą wymagać poszukiwania kompromisów, które nie zawsze są w pełni zadowalające dla wszystkich stron.

Kierownik projektu powinien starać się wypracować i utrzymać dobre relacje pomiędzy wszystkimi stronami, a także podtrzymać ten stan przez cały proces negocjowania.

### Możliwe działania:

1. Ustalenie pożądanego rezultatu oraz minimalnego akceptowalnego stanowiska.
2. Określenie strategii negocjowania.
3. Zadanie pytań, zebranie danych dotyczących kwestii leżących u podstaw różnic zdań i przeanalizowanie tych danych.
4. Przedstawienie dostępnych opcji odnoszących się do tych kwestii.
5. Wzięcie pod uwagę tych opcji, które mogą skutkować negocjacjami prowadzącymi do rezultatu dającego korzyści wszystkim stronom.
6. Skupienie się na obszarach, w których istnieje zgoda i utrzymywanie pozytywnych relacji z innymi stronami.
7. Omówienie i ocenienie reakcji każdej ze stron. Powtórzenie kroków składających się na proces negocjowania wystarczająco wiele razy, by osiągnąć rozwiązanie.
8. Udokumentowanie wiedzy nabytej i jej zastosowanie w przyszłych przedsięwzięciach lub etapach (fazach) tego samego projektu.

### Tematy objęte elementem:

- mowa ciała;
- komunikacja;
- przywództwo;
- techniki negocjacyjne;
- rozwiązywanie problemów;
- zarządzanie konsensusem.

### Kluczowe kompetencje:

Poziom A Skutecznie zarządzał i kierował innymi w przeprowadzaniu i zarządzaniu spotkaniami i negocjacjami. Jest wprawnym negocjatorem. Kandydat udzielał kierownikom programu (podprogramu) lub kierownikom projektu wskazówek dotyczących rozwoju ich umiejętności negocjowania.

- Poziom B Skutecznie zarządzał spotkaniami projektu i przeprowadzał negocjacje. Kandydat udzielał kierownikom projektu (podprojektu) wskazówek dotyczących rozwoju ich umiejętności negocjowania.
- Poziom C Przyczyniał się do skutecznego prowadzenia spotkań i negocjacji w projektach.
- Poziom D Posiada niezbędną wiedzę dotyczącą negocjowania.

### Główne elementy powiązane:

1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse, 1.05 Jakość, 1.12 Zasoby, 1.14 Zamówienia i kontrakty, 1.15 Zmiany, 2.01 Przywództwo, 2.03 Samokontrola, 2.04 Asertywność, 2.06 Otwartość, 2.09 Sprawność, 2.12 Konflikty i kryzysy, 2.14 Docenianie wartości, 3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami, 3.06 Działalność gospodarcza, 3.10 Finanse, 3.11 Prawo.

### Wzorce zachowań:

2.11 NEGOCJOWANIE	
Odpowiednie zachowania	Zachowania wymagające poprawienia
Posiada zdolność negocjowania oraz wytrwałość w doprowadzaniu procesu do udanego rozwiązania.	Posiada niewielką zdolność negocjowania. Wykazuje mało inwencji. Brakuje mu cierpliwości. Szybko się poddaje.
Aktywnie pomaga unikać niewłaściwych zachowań i korygować je.	Zrzuca odpowiedzialność na inne strony. Obwinia innych.
Dąży do sytuacji dających korzyści każdej ze stron. Podejmuje działania, które mogą zaowocować długofalowymi relacjami handlowymi i roboczymi.	Nie liczy się z korzyściami, jakich spodziewają się inni. Dąży do sytuacji dających korzyści tylko niektórym stronom. Nastawia się na krótkotrwałość relacji handlowych i roboczych.
Jest w stanie wyrażać siebie w skuteczny i jasny sposób. Unika niepotrzebnego zagłębiania się w szczegóły.	Gubi wątek argumentacji.
Określa cele i scenariusze negocjacji.	Nie przygotowuje się odpowiednio przed rozpoczęciem negocjacji.
Kreuje odpowiednią atmosferę negocjacji. Negocjuje uczciwie i w wyważony sposób.	Kreuje nieprzyjemną atmosferę dla negocjacji. Negocjuje wyłącznie, mając na uwadze własną perspektywę. Brakuje mu wyważonego podejścia.
Szanuje oczekiwania i propozycje innych i prowadzi dyskusję skupioną na treści.	Stara się narzucić drugiej stronie przyjęcie swojego stanowiska.
Potrafi omówić i wyjaśnić swoje stanowisko w rozsądny sposób, nie tracąc przy tym twarzy.	Traci opanowanie, broniąc swego stanowiska, i nie jest gotów do kompromisu.
Negocjuje twardo na płaszczyźnie treści, ale dba o utrzymanie pozytywnych relacji międzyludzkich.	Jego nastawienie do negocjacji polega na przyjęciu nieustępliwej postawy, zarówno jeśli chodzi o sedno negocjacji, jak i w wymiarze relacji międzyludzkich.
Zgłębia spodziewane korzyści i percepcje innych, szukając konstruktywnych rozwiązań.	Przyjmuje od początku nieugięte stanowisko i nie łagodzi swych żądań.
Stara się zrozumieć stanowisko i perspektywę innych. Słucha uważnie.	Nie jest w stanie dojść do porozumienia i nie stara się zrozumieć stanowiska innych.

## 2.12 Konflikty i kryzysy

Ten element kompetencji obejmuje sposoby radzenia sobie z **konfliktami i kryzysami**, które mogą pojawiać się pomiędzy różnymi osobami i stronami zaangażowanymi w projekt lub program. Sytuacje konfliktowe i kryzysowe mogą powstawać w samych przedsięwzięciach, a także w związku z negocjacjami dotyczącymi kontraktów, pomimo procesów i zasad, które mają im zapobiegać. Mogą one występować na wszystkich płaszczyznach, w znacznej mierze dlatego, że mamy do czynienia z współpracą angażującą różne strony mające swoje własne cele. Do konfliktów może także dochodzić, kiedy ludzie nieznający się nawzajem mają wspólnie pracować w przedsięwzięciach, którym niejednokrotnie towarzyszy nadzwyczajna presja. Proces radzenia sobie z konfliktami i kryzysami powinno się określić na początku projektu. Zarządzanie sytuacjami kryzysowymi rozpoczyna się od solidnej analizy ryzyka i planowania scenariuszy dotyczących postępowania w obliczu wszelkich przewidywalnych kryzysów.

Konflikt to zderzenie się sprzecznych ze sobą interesów lub niepasujących do siebie osobowości, które może zagrozić osiągnięciu celów projektu. Bardzo często niszczy on dobre środowisko pracy i może przynieść negatywne skutki dla poszczególnych osób lub firm. W sytuacji konfliktowej mogą być zaangażowane dwie lub więcej osób lub stron.

Jawność i zawodowa uczciwość okazywane przez kierownika projektu występującego w roli bezstronnego rozjemcy między stronami konfliktu istotnie pomagają w znalezieniu akceptowalnych rozwiązań. Ludzie wykazują większą skłonność do zgody, jeśli mają pewność, że jedynym celem, do jakiego dąży kierownik projektu, jest rozwiązanie konfliktu.

Możliwe środki rozwiązywania konfliktów obejmują: współpracę, kompromis, zapobieganie oraz użycie siły. Każdy z nich zależy od osiągnięcia równowagi pomiędzy interesami własnymi a interesami innych. Zarządzanie konfliktami oparte na współpracy wymaga okazania chęci do osiągnięcia kompromisu przez wszystkie strony.

Zajęcie się konfliktem na możliwie najwcześniejszym etapie projektu jest szczególnie ważne w sytuacji grupy, która nie potrafi osiągnąć konsensusu. Kierownik projektu może przekazywać kwestię rozwiązania problemu na wyższe szczeble decyzyjne, prosząc o wyznaczenie bezstronnej osoby, która podjęłaby się mediacji, lub zaangażowanie niezależnego ciała akceptowanego przez wszystkie strony, którego rola polegałaby na rozstrzygnięciu sporu i wypracowaniu rozwiązania zaakceptowanego jako wiążące.

Sytuację kryzysową w przedsięwzięciu można opisać jako okres szczególnie uciążliwych trudności, których istota jest bardziej dokuczliwa aniżeli tych, które powstają w rezultacie konfliktu. W takim okresie niezbędna staje się zdolność szybkiego reagowania oraz umiejętnego osądu pozwalającego ocenić sam kryzys, określić scenariusze umożliwiające jego rozwiązanie i ochronę projektu, a także postanowić, czy konieczne jest przekazanie spornej

kwestii na wyższe szczeble decyzyjne oraz jak wysoko w strukturze organizacji powinno nastąpić rozwiązanie tego problemu. Kierownik projektu musi o takich wypadkach natychmiast informować właściciela projektu.

Sztuka zarządzania sytuacjami konfliktowymi i kryzysowymi polega na umiejętności oceny ich przyczyn oraz konsekwencji i uzyskania dodatkowych informacji, które można wykorzystać w procesie decyzyjnym zmierzającym do określenia możliwych rozwiązań. Trzeba tego dokonać wbrew otaczającym nas ludziom i organizacjom, które poddają się złości lub panice. W możliwie najkrótszym czasie kierownik projektu musi zebrać informacje, ocenić wagę dostępnych opcji, dążąc przy tym do korzystnego i – w miarę możliwości – synergistycznego rozwiązania oraz, nade wszystko, zachować spokój, opanowanie i przyjazne nastawienie. W takich okolicznościach ważnymi cechami stają się umiejętność odprężania oraz wyważonego osądu.

### Tematy objęte elementem:

- arbitraż;
- kontrakt;
- zespół zarządzający kryzysem;
- procedura przekazywania problemu na wyższe szczeble decyzyjne;
- umiejętności interpersonalne;
- osąd;
- mediacja;
- motywacja;
- analiza ryzyka.

### Możliwe działania:

1. Na podstawie analizy zagrożeń i szans opisanie kwestii związanych z kontraktami i planami projektu oraz ustalenie, w jaki sposób można sobie radzić z przewidywalnymi typami sytuacji konfliktowych lub kryzysowych, gdyby do nich doszło.
2. W wypadku sytuacji konfliktowych i kryzysowych występujących w projekcie:
  - 2.1 Upewnienie się, że kierownik projektu nie jest osobiście zaangażowany i nie jest częścią danej sytuacji konfliktowej lub kryzysowej. W przeciwnym razie roztropnym wyjściem jest poinformowanie właściciela projektu lub kierownictwa wyższego szczebla, tak by mogli oni wyznaczyć kogoś innego, kto zajmie się rozwiązaniem konfliktu lub kryzysu.
  - 2.2 Przeanalizowanie sytuacji konfliktowej lub kryzysowej z perspektywy wszystkich stron konfliktu.
  - 2.3 Ustalenie, jaki sposób podejścia zastosować w celu rozwiązania danej sytuacji lub czy zabiegać o mediację strony trzeciej.
  - 2.4 Wzięcie pod uwagę różnych opcji rozwiązania sytuacji, równoważących interesy wszystkich stron.
  - 2.5 Omówienie, wybranie i poinformowanie o uzgodnionym rozwiązaniu.
  - 2.6 Udokumentowanie nabytej wiedzy i zastosowanie jej w przyszłych przedsięwzięciach lub etapach (fazach) tego samego projektu.

## Kluczowe kompetencje:

- Poziom A Skutecznie działał jako rozjemca w rozwiązywaniu konfliktów i kryzysów lub doradzał innym w rozwiązywaniu konfliktów i kryzysów.
- Poziom B Skutecznie stosował wiele technik zarządzania sytuacjami konfliktowymi i kryzysowymi w złożonych przedsięwzięciach.
- Poziom C Skutecznie zarządzał sytuacjami konfliktowymi i kryzysowymi w projektach, które nie miały złożonego charakteru.
- Poziom D Posiada niezbędną wiedzę dotyczącą konfliktów i kryzysów.

## Główne elementy powiązane:

1.02 Interesariusze, 1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse, 1.07 Praca zespołowa, 1.08 Rozwiązywanie problemów, 1.12 Zasoby, 1.13 Koszty i zasoby finansowe, 2.01 Przywództwo, 2.06 Odprężanie, 2.06 Otwartość, 2.10 Konsultowanie, 2.14 Docenianie wartości, 2.15 Etyka, 3.05 Stałe struktury organizacji, 3.11 Prawo.

## Wzorce zachowań:

2.12 KONFLIKTY I KRYZYSY	
Odpowiednie zachowania	Zachowania wymagające poprawienia
Jest w stanie omawiać sporne kwestie z zespołem, mediować, dyskutować oraz jest świadom pojawiających się konfliktów.	Lekceważy pojawiające się konflikty. Nie wie, co dzieje się na płaszczyźnie nieformalnej. Przyczynia się do powstawania różnic zdań.
Jest dostępny. Zawsze ma wystarczająco dużo czasu, by wysłuchać. Pracuje wspólnie z zespołem i innymi interesariuszami.	Jest zawsze zajęty i oderwany od otoczenia. Przeprowadza tylko formalne spotkania. Nie ma żadnych nieformalnych lub towarzyskich relacji z zespołem.
Traktuje niepewność jak wyzwanie.	Dopuszcza do nawarstwiania się zagrożeń i problemów.
Jest otwarty na radzenie sobie z wzajemnie sprzecznymi interesami cechującymi sytuacje konfliktowe i kryzysowe.	Aktywnie uczestniczy w kreowaniu rozbieżności w zespole, co prowadzi do powstawania sytuacji konfliktowych lub kryzysowych.
Pozytywnie reaguje na konstruktywną krytykę. Spokojnie znosi ataki osobiste. Potrafi wybaczać.	Obraża się lub oburza na krytykę. Reaguje w niekontrolowany sposób na ataki. Zachowuje urazę do innych.
Jest sprawiedliwy. Przyjmuje propozycje innych. Bez urazy przyjmuje informacje zwrotne.	Doprowadza do przyjęcia własnych propozycji kosztem innych. Odrzuca konstruktywne informacje zwrotne.
Oddziela od siebie relacje osobiste oraz problemy związane z pracą i rozwiązuje je w odpowiednim porządku.	Dopuszcza do łączenia relacji osobistych z problemami dotyczącymi pracy.
Okazuje pewność siebie i pozytywne nastawienie, traktując z szacunkiem zaangażowane osoby zarówno w wymiarze danej osoby, jak i jej roli.	Jest arogancki. Wydaje się bezradny. Manipuluje innymi członkami zespołu.
Wykorzystuje sytuacje konfliktowe dla dobra przedsięwzięcia.	Lekceważy nierozwiązane do końca kwestie. Nie jest gotów bronić projektu do samego końca.





## 2.13 Wiarygodność

**Wiarygodność** polega na uzyskaniu w projekcie rezultatu, do którego się zobowiązano, w ustalonym terminie oraz w jakości zgodnej ze specyfikacją projektu. Bycie wiarygodnym wzbudza zaufanie innych, którzy nabierają przekonania, że wywiążemy się ze swoich obietnic. Wiarygodność obejmuje odpowiedzialność, właściwe zachowania, solidność i pewność siebie. To oznacza ograniczanie do minimum liczby powstających błędów, a także otwartość i konsekwencję. Wiarygodność jest cechą wysoce cenioną przez interesariuszy.

Wiarygodność zwiększa szanse osiągnięcia celów i motywuje wszystkie osoby i grupy osób zaangażowane w projekcie. Zachęca ona członków zespołu do zachowania samokontroli i nabrania pewności siebie. W ten sposób można uniknąć lub łatwiej poradzić sobie z niektórymi barierami oraz komplikacjami, które mogą wystąpić w czasie trwania projektu.

### Możliwe działania:

1. Dobra samoorganizacja, zastosowanie odpowiednich technik planowania i harmonogramowania oraz utrzymanie należytej komunikacji z interesariuszami.
2. Zebranie informacji na temat korzyści, jakich spodziewają się różne strony związane z przedsięwzięciem, oraz ocena ich wiarygodności na płaszczyźnie osobistej i zawodowej.
3. Okazywanie uczciwości i kreowanie otwartości wobec wszystkich osób i przedstawicieli grup zaangażowanych w projekcie, i opieranie się przy tym na wzajemnym poszanowaniu.
4. Zadbanie, by wszystkie kluczowe osoby uczestniczyły w poszukiwaniu rozwiązań lub planowaniu scenariuszy.
5. Rozpoznanie i ocena zagrożeń i szans, określenie odpowiednich scenariuszy i działań oraz uwzględnienie konsekwencji w planie projektu.
6. Uzyskanie akceptacji rozwiązania lub zweryfikowanego planu.
7. Metodyczna realizacja i zarządzanie wykonywanymi pracami.
8. Należyte komunikowanie i przekazywanie informacji zwrotnych związanych z nabytą wiedzą.

### Tematy objęte elementem:

- cykle kontrolne;
- style zarządzania;
- kontakty z wszystkimi interesariuszami;
- planowanie i organizowanie;
- zarządzanie jakością;
- planowanie scenariuszy;
- metodyczne sposoby wykonywania pracy;
- zarządzanie celami;
- tolerowanie błędów.

## Kluczowe kompetencje:

- Poziom A Skutecznie dowodził wiarygodności wobec kierowników programu i projektu, w kontekście projektu oraz stałych struktur organizacji. Kandydat udzielał kierownikom programu (podprogramu) lub kierownikom projektu wskazówek dotyczących rozwoju ich umiejętności związanych z wiarygodnością. Kandydat był również zaangażowany we wdrażanie wiarygodności w projektach lub programach.
- Poziom B Skutecznie dowodził wiarygodności w sytuacjach występujących w złożonych przedsięwzięciach i w kontekście projektu. Kandydat udzielał kierownikom projektu (podprojektu) wskazówek dotyczących rozwoju ich umiejętności związanych z wiarygodnością.
- Poziom C Skutecznie dowodził wiarygodności w sytuacjach występujących w projektach, które nie miały złożonego charakteru.
- Poziom D Posiada niezbędną wiedzę dotyczącą wiarygodności.

## Główne elementy powiązane:

1.02 Interesariusze, 1.05 Jakość, 1.09 Struktury projektu, 1.10 Zakres i produkty cząstkowe, 1.14 Zamówienia i kontrakty, 1.16 Kontrola i raporty, 1.17 Informacje i dokumentacja, 2.02 Zaangażowanie i motywacja, 2.03 Samokontrola, 2.04 Asertywność, 2.08 Zorientowanie na wyniki, 2.14 Docenianie wartości, 2.15 Etyka, 3.05 Stałe struktury organizacji.

## Wzorce zachowań:

2.13 WIARYGODNOŚĆ	
Odpowiednie zachowania	Zachowania wymagające poprawienia
Jest wiarygodny: uzyskuje rezultaty zgodnie z ustaleniami, cechujące się wymaganą jakością, w ustalonym terminie i w ramach budżetu.	Nie jest wiarygodny: osiąga rezultaty niedorównujące obietnicom, opóźnione lub przekraczające budżet. Naraża na szwank jakość.
Jeśli pojawiają się kwestie, które spowodują przekroczenie akceptowanych poziomów tolerancji w projekcie, przekazuje bogate w informacje, terminowe raporty dla właściciela projektu.	Pracuje zgodnie z zasadą „róbmy, co chcemy”. Informuje właściciela projektu zbyt późno, by mógł on wpływać na rezultaty.
Jest godny zaufania. Dyskretnie zajmuje się sprawami poufnymi.	Nie wydaje się godny zaufania. Zawodzi innych.
Czuje się odpowiedzialny za sukces projektu w imieniu wszystkich interesariuszy.	Zawsze obwinia innych.
Przyjmuje na siebie całościową odpowiedzialność. W prawidłowy sposób określa podrzędne obszary odpowiedzialności.	Przerzuca wszystkie obowiązki i cele otrzymywane od właściciela projektu bezpośrednio na członków zespołu.
Kontroluje zachowania członków zespołu w świadomy i konstruktywny sposób. Cechuje się dyscypliną i przeznacza czas na komunikację.	Nie ma jasnego wyobrażenia skutków swoich działań kontrolnych. Stwarza pozory braku czasu. Nie komunikuje się we właściwy sposób.
Dobrze przekazuje wszystkie rodzaje informacji.	Ma trudności z przekazywaniem informacji.

## 2.14 Docenianie wartości

**Docenianie wartości** to zdolność dostrzegania wewnętrznych cech innych osób oraz rozumienia ich punktu widzenia. Obejmuje ono także zdolność komunikowania się z ludźmi oraz otwartość na ich opinie, oceny wartości oraz normy etyczne. Podstawą doceniania wartości jest wzajemny szacunek do siebie.

Kierownik projektu ma swój własny zbiór wartości, które wyraża w swoich kontaktach z członkami zespołu projektu i interesariuszami. Jednocześnie jest otwarty na wartości osób pojawiających się wokół niego i zachęca je do wyrażania tych wartości we wzajemnych kontaktach.

Zrozumienie wartości osobistych, organizacyjnych i społecznych jest potrzebne do zaakceptowania planu projektu. Kierownik projektu, który rozumie różne wartości oraz różnice istniejące pomiędzy wartościami posiadanymi przez osoby zaangażowane w projekcie, jest w stanie zorganizować i przeprowadzić projekt znacznie skuteczniej aniżeli ktoś, komu brakuje tych cech.

### Możliwe działania:

1. Zadbanie, by nasze wartości w zakresie związanym z przedsięwzięciem były dobrze rozumiane przez wszystkich interesariuszy.
2. Uwzględnienie wartości, opinii, norm etycznych i interesów różnych stron, które wpływają na wewnętrzne i zewnętrzne uwarunkowania polityczne i społeczne.
3. Wzięcie pod uwagę wartości dominujących w społeczeństwie (kształtowanych przez opinie polityczne, grupy nacisku, interesariuszy itd.), ponieważ mogą one wpływać na przedsięwzięcie.
4. Uwzględnienie wartości osób, z którymi się komunikujemy i z którymi współpracujemy.
5. Jeśli to potrzebne, zrozumienie i przyjęcie odmiennego punktu widzenia.
6. Szanowanie i docenianie opinii innych.
7. Szybkie reagowanie na zmieniający się kontekst projektu.
8. Wykorzystanie nabytej wiedzy w przyszłych przedsięwzięciach lub etapach (fazach) tego samego projektu.

### Tematy objęte elementem:

- uwzględnianie wpływu;
- związek pomiędzy stałymi strukturami organizacji a zespołem projektu;
- utrzymywanie kontaktów;
- indywidualne interesy i zamierzenia;
- przedstawianie siebie;
- wrażliwość polityczna;
- grupy nacisku;
- wrażliwość społeczna;
- odpowiedzialność za swoje czyny.

## Kluczowe kompetencje:

- Poziom A Skutecznie stosował, kierował i zarządzał docenianiem wartości wobec kierowników programu i projektu, w kontekście projektu oraz stałych struktur organizacji. Kandydat udzielał kierownikom programu (podprogramu) lub kierownikom projektu wskazówek dotyczących rozwoju ich umiejętności doceniania wartości. Kandydat był również zaangażowany we wdrażanie doceniania wartości w projektach lub programach.
- Poziom B Skutecznie stosował i zarządzał docenianiem wartości w sytuacjach występujących w złożonych przedsięwzięciach i w kontekście projektu. Kandydat udzielał kierownikom projektu (podprojektu) wskazówek dotyczących rozwoju ich umiejętności doceniania wartości.
- Poziom C Skutecznie stosował docenianie wartości w sytuacjach występujących w projektach, które nie miały złożonego charakteru.
- Poziom D Posiada niezbędną wiedzę dotyczącą doceniania wartości.

## Główne elementy powiązane:

1.02 Interesariusze, 1.03 Wymagania i cele projektu, 1.05 Jakość, 1.06 Organizacja projektu, 1.07 Praca zespołowa, 1.08 Rozwiązywanie problemów, 1.12 Zasoby, 1.13 Koszty i zasoby finansowe, 1.15 Zmiany, 1.16 Kontrola i raporty, 1.20 Zamykanie, 2.02 Zaangażowanie i motywacja, 2.04 Asertywność, 2.05 Odprężanie, 2.06 Otwartość, 2.10 Konsultowanie, 2.11 Negocjowanie, 2.12 Konflikty i kryzysy, 2.13 Wiarygodność, 3.02 Orientacja na programy, 3.03 Orientacja na portfele, 3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami, 3.08 Zarządzanie zasobami ludzkimi.

## Wzorce zachowań:

2.14 DOCENIANIE WARTOŚCI	
Odpowiednie zachowania	Zachowania wymagające poprawienia
Traktuje poważnie wartości, odczucia, pragnienia i potrzeby innych, skupiając się jednocześnie na zakresie projektu.	Nie jest wrażliwy na wartości, odczucia, pragnienia i potrzeby innych. Lekceważy ich wkład.
Dopuszcza wystarczającą swobodę działań podwładnych, by pozwolili im wykonywać pracę na własny sposób.	Krępuje swobodę działania podwładnych poprzez nakazy i kontrolę.
Włącza członków zespołu i zaangażowane strony w podejmowanie decyzji lub ma istotne powody do tego, by podejmować decyzje bez ich udziału.	Podejmuje decyzje samodzielnie i nie informuje o decyzjach członków zespołu czy zaangażowanych stron.
Daje przykład swoimi czynami i jest uznawany za przywódcę.	Inni nie uważają jego zachowań za poważne i właściwe.
Należyście wyważa interesy swoje i innych.	Działa we własnym interesie i zaniedbuje całkowicie interesy innych.
Przekazuje informacje zwrotne w bezpośredni sposób	Nie przekazuje informacji zwrotnych członkom zespołu.
Wzbudza zapał.	Krytykuje, nie jest w stanie motywować.
Utrzymuje regularne kontakty z zaangażowanymi stronami.	Unika kontaktów z zaangażowanymi stronami.
Wzbudza zaufanie.	Nie wydaje się godzien zaufania.
Jest akceptowany przez cały zespół i innych interesariuszy.	Przyjmuje rolę outsidera.

## 2.15 Etyka

Etyka obejmuje akceptowane moralnie postępowanie, czy też zachowania poszczególnych osób. Etyczne postępowanie stanowi podstawę każdego systemu społecznego. W organizacjach wymagane normy etyczne wpisuje się zwykle w umowy o pracę oraz zasady postępowania zawodowego\* i oczekuje się ich przestrzegania od pracowników. Normy te mogą mieć również podstawy prawne, jeśli organizacje mają działać zgodnie ze standardami określonymi w obowiązujących je przepisach prawa czy regulaminach. Etyka pozwala ludziom prowadzić projekt i uzyskiwać jego rezultaty w zadowalający sposób. Wyznacza ona zarówno obszary swobody, jak i ograniczenia osobiste i zawodowe. Przestrzeganie norm etycznych pozwala ludziom funkcjonować, unikając konfliktów moralnych w projekcie oraz w relacjach z interesariuszami i społeczeństwem.

W wypadku pewnych typów przedsięwzięć mogą mieć zastosowanie szczególne przepisy w tym względzie. Kierownik projektu musi upewnić się, że przepisy te są w pełni przestrzegane i nie podejmuje się żadnych prób ich omijania.

Różnice społeczne i kulturowe mogą powodować pojawianie się różnic o charakterze etycznym. Sytuacje, w których organizacja wywiera na kierownika projektu nacisk, by postępował w sposób, który uważa za nieetyczny, mogą doprowadzić do pojawienia się u niego dylematów dotyczących lojalności. Kierownik projektu powinien mieć pełną świadomość, czy jest w stanie pogodzić się z takimi różnicami, czy też musi próbować rozwiązać ten problem.

Niezależnie od sytuacji, kierownik projektu powinien zachowywać się w sposób zgodny z przyjętym kodeksem postępowania zawodowego.

### Możliwe działania:

1. Zadbanie o zgodność z wszelkimi przepisami prawa czy regulaminami odnoszącymi się do projektu.
2. Wykrycie możliwych nieetycznych sytuacji lub składanych propozycji, które mają wpływ na przedsięwzięcie lub pracujące w nim osoby. Zachowanie przejrzystości w ujawnianiu tych kwestii i rozwiązywaniu pojawiających się rozbieżności.
3. Włączenie odpowiednich interesariuszy i poruszanie poszczególnych kwestii z bezpośrednio zainteresowanymi osobami.
4. Bardzo jednoznaczne wyjaśnianie, które kwestie etyczne nas dotyczą.
5. Okazanie zrozumienia i podjęcie próby polubownego rozwiązania spornej kwestii, jeśli ktoś z naszego otoczenia nalega na kontynuowanie sposobu działania, który uznajemy za nieetyczny. W razie niepowodzenia domaganie się, by kwestia została przekazana do rozstrzygnięcia na wyższy szczebel uprawnień w organizacji lub by doszło do mediacji.
6. Poinformowanie o rezultatach, radzenie sobie z konsekwencjami.
7. Przeprowadzenie potrzebnych działań w projekcie.
8. Zastosowanie nabytej wiedzy w przyszłych przedsięwzięciach lub etapach (fazach) tego samego projektu.

---

\* Przykładem takich zasad jest „Kodeks Etyczny Kierownika Projektu” (przyp. red.)

### Tematy objęte elementem:

- kodeks postępowania;
- zaufanie;
- sprawiedliwość;
- uczciwość;
- lojalność;
- normy moralne;
- szacunek;
- solidarność;
- przejrzystość.

### Kluczowe kompetencje:

- Poziom A Skutecznie stosował, zarządzał i kierował zarządzaniem normami etycznymi wobec kierowników programu i projektu, w kontekście projektu oraz stałych struktur organizacji. Kandydat udzielał kierownikom programu (podprogramu) lub kierownikom projektu wskazówek dotyczących rozwoju ich norm etycznych. Kandydat był również zaangażowany we wdrażanie norm etycznych w projektach lub programach.
- Poziom B Skutecznie stosował i zarządzał etyką w sytuacjach występujących w złożonych przedsięwzięciach i w kontekście projektu. Kandydat udzielał kierownikom projektu (podprojektu) wskazówek dotyczących rozwoju ich norm etycznych.
- Poziom C Skutecznie stosował etykę w sytuacjach występujących w projektach, które nie miały złożonego charakteru.
- Poziom D Posiada niezbędną wiedzę dotyczącą etyki.

### Główne elementy powiązane:

1.03 Wymagania i cele projektu, 1.05 Jakość, 1.07 Praca zespołowa, 1.13 Koszty i zasoby finansowe, 1.14 Zamówienia i kontrakty, 1.16 Kontrola i raporty, 1.17 Informacje i dokumentacja, 2.01 Przywództwo, 2.02 Zaangażowanie i motywacja, 2.03 Samokontrola, 2.04 Asertywność, 2.05 Odprężanie, 2.12 Konflikty i kryzysy, 2.13 Wiarygodność, 2.14 Docenianie wartości, 3.01 Orientacja na projekty, 3.05 Stałe struktury organizacji, 3.09 Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko, 3.10 Finanse, 3.11 Prawo.

## Wzorce zachowań:

2.15 ETYKA	
Odpowiednie zachowania	Zachowania wymagające poprawienia
Jest świadomy kwestii o charakterze etycznym.	Nie jest świadomy kwestii o charakterze etycznym lub lekceważy je.
Postępuje w sposób godny szacunku, kiedy mówi o kwestiach i odmiennościach o charakterze etycznym.	Kwestie o charakterze etycznym sprowadza do żartów lub traktuje w inny, niebudzący szacunku sposób.
Zachowuje uczciwość i jest otwarty w sprawach dotyczących etyki osobistej i zawodowej.	Sprzeniewierza się zasadom etycznym. Nie jest uczciwy w kwestiach o charakterze etycznym.
Przestrzega i szanuje wartości etyczne nawet w sytuacjach konfliktowych i kryzysowych.	Lekceważy kwestie o charakterze etycznym lub postępuje nieetycznie, kiedy zostanie poddany naciskom.
Zawsze przestrzega umów, nie nadużywa informacji ani władzy.	Nie przestrzega umów. Nadużywa informacji lub władzy.
Określa normy etyczne w sposób przejrzysty, sprawiedliwy i kategoryczny.	Określa normy etyczne w sposób skryty i nieuczciwy lub niejednoznaczny
Okazuje solidarność wobec członków zespołu i w razie potrzeby broni projektu.	Nie okazuje solidarności i nie broni projektu. Okazuje jedynie lojalność wobec kierownictwa.
Z zadowoleniem odbiera i docenia sukcesy innych. Skupia się bardziej na całościowym wyniku niż na podnoszeniu własnego statusu.	Przedstawia sukces jako własne osiągnięcie. Lekceważy wkład innych.

### 4.3 Elementy kompetencji kontekstowych

W tej części opisujemy elementy kompetencji kontekstowych. Omawiają one zagadnienia związane z pojęciami projektu, programu i portfela oraz związki między tymi zagadnieniami a organizacją lub organizacjami zaangażowanymi w projekt.

Podstawowym aspektem oceny jest w tym wypadku zrozumienie tych zagadnień w odniesieniu do konkretnego przedsięwzięcia.



**Tabela 4.3** Elementy kompetencji kontekstowych

3.01	Orientacja na projekty
3.02	Orientacja na programy
3.03	Orientacja na portfele
3.04	Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami
3.05	Stale struktury organizacji
3.06	Działalność gospodarcza
3.07	Systemy, produkty i technologie
3.08	Zarządzanie zasobami ludzkimi
3.09	Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko
3.10	Finanse
3.11	Prawo

Pierwszych pięć elementów kompetencji kontekstowych opisuje zachęcanie do stosowania zarządzania projektami, programami lub portfelami w organizacjach. Pozostałych sześć kompetencji kontekstowych zawiera informacje na temat projektów, które powinny być znane różnym funkcjom wsparcia w organizacjach liniowych oraz informacje na temat tych funkcji, które powinny być znane zespołom projektu.

Elementy kompetencji kontekstowych przedstawiono za pomocą ogólnego opisu, listy tematów objętych elementem oraz możliwych działań. Wiedzę i doświadczenie wymagane na każdym z poziomów IPMA® opisano w części *Kluczowe kompetencje*. Jej uzupełnieniem jest część *Główne elementy powiązane*, wskazująca związki z innymi elementami kompetencji. Wymienione w niej elementy kompetencji uważa się za powiązane ze sobą w każdej sytuacji.



Część *Główne elementy powiązane* ma ułatwić całościowe zrozumienie oraz pomóc w ocenie kompetencji kandydata. Wiąże się ona z konkretną treścią i kontekstem (czyli powiązanymi elementami) sytuacji.

Bardziej szczegółowe opisy projektu, programu i portfela zawarto również w rozdziale trzecim.

Poniżej przedstawiamy opisy kompetencji kontekstowych istotnych dla poszczególnych poziomów IPMA®:

- **Na poziomie A IPMA®:** Kandydat musi wykazać się skutecznym zastosowaniem elementów kompetencji kontekstowych w koordynacji projektów lub programów w ramach zakresu portfela lub programu i w zgodzie ze stałymi strukturami organizacji. Kandydat udzielał kierownikom programu (podprogramu) lub kierownikom projektu wskazówek dotyczących rozwoju ich wiedzy i umiejętności zastosowania elementów kompetencji kontekstowych. Ponadto, kandydat był zaangażowany we wdrażanie elementów kompetencji kontekstowych w projektach lub programach oraz dla organizacji. Odpowiada za realizację strategii organizacji lub programu stosując te elementy kompetencji kontekstowych. Wreszcie, jest zaangażowany w rozwój profesjonalnego zarządzania projektami w odniesieniu do elementów kompetencji kontekstowych.
- **Na poziomie B IPMA®:** Kandydat musi wykazać się skutecznym zastosowaniem elementów kompetencji kontekstowych w sytuacjach związanych ze złożonymi przedsięwzięciami i w ramach zakresu projektu. Kandydat udzielał kierownikom projektu (podprojektu) wskazówek dotyczących rozwoju ich wiedzy oraz umiejętności zastosowania elementów kompetencji kontekstowych.
- **Na poziomie C IPMA®:** Kandydat musi wykazać się skutecznym zastosowaniem elementów kompetencji kontekstowych w sytuacjach związanych z zarządzaniem projektami cechującymi się ograniczoną złożonością. Kandydat może wymagać wskazówek dotyczących dalszego rozwoju wiedzy oraz umiejętności zastosowania elementów kompetencji kontekstowych.
- **Na poziomie D IPMA®:** Ocenia się tylko wiedzę o poszczególnych elementach kompetencji kontekstowych i ich zastosowaniu.



### 3.01 Orientacja na projekty

Projekt (przedsięwzięcie) to unikatowy zestaw skoordynowanych działań ograniczony czasem i kosztami, mający na celu uzyskanie zbioru określonych uprzednio produktów (zakres spełniający cele projektu), przy zachowaniu norm jakości i wymagań. **Orientacja na projekty** to pojęcie wykorzystywane w celu określenia faktu nastawienia się organizacji na zarządzanie przez projekty oraz rozwój kompetencji związanych z zarządzaniem projektami. Metody koordynacji przedsięwzięć w ramach portfeli, zarządzania projektem, a także rozwoju kompetencji kierowników projektu mają bezpośredni wpływ na powodzenie przedsięwzięcia. Projekty istotnie różnią się od normalnej działalności operacyjnej organizacji. Możliwe, że zarządza się organizacją przez projekty po to, by osiągnąć sukces, uzyskać wzrost i zmienić się w celu konkurencyjności na swoim rynku, natomiast normalnymi funkcjami liniowymi i działalnością operacyjną zarządza się przede wszystkim z myślą o sprawności.

#### Projekty

- Są formą działalności z zasady nacechowanej unikatowym zbiorem parametrów takich jak: cele, jednoznaczne produkty cząstkowe, czas i koszt, specyficzna dla projektu organizacja oraz ich odmiennosc od innych działań operacyjnych.
- Są działalnością, w ramach której zasoby ludzkie i materiałowe organizuje się w nowatorski sposób, dążąc do wykonania unikatowego zakresu prac, opierając się na konkretnej specyfikacji, ograniczoną kosztem i czasem, przebiegającą w ramach standardowego cyklu życia i mającą osiągnąć korzystną zmianę określoną celami ilościowymi i jakościowymi.
- Są unikatowym zbiorem skoordynowanych działań, podejmowanym przez organizację po to, by zrealizować określone cele dzięki sprecyzowanym parametrom dotyczącym produktów cząstkowych.
- Cechują się takimi atrybutami jak: nowatorstwo, złożoność, ograniczenia prawne, interdyscyplinarny zespół roboczy oraz współdzielenie prac.
- Mogą być klasyfikowane ze względu na swój typ, na przykład projekty inwestycyjne, naukowo-badawcze, organizacyjne lub technologii teleinformatycznych, a także inne kryteria takie jak wewnętrzne i zewnętrzne, czy też regionalne, ogólnokrajowe i międzynarodowe.

**Zarządzanie projektem** to planowanie, organizacja, monitorowanie i kontrola wszystkich aspektów przedsięwzięcia oraz działania kierownicze i przywódcze wobec wszystkich zaangażowanych w osiągnięcie w bezpieczny sposób celów projektu w ramach uzgodnionych kryteriów dotyczących czasu, kosztów, zakresu i wydajności/jakości. Jest to całościowy zbiór zadań koordynacyjnych i przywódczych, organizacji, technik oraz mierników dotyczących przedsięwzięcia. Ma ono kluczowe znaczenie dla optymalizacji parametrów dotyczących czasu, kosztów i ryzyka względem innych wymagań oraz dla należytego sposobu zorganizowania przedsięwzięcia.

## Możliwe działania:

1. Ocena potrzeb organizacji pod kątem realizacji przedsięwzięć.
2. Uwzględnienie organizacji oraz jej kultury i procesów w odniesieniu do projektów.
3. Opracowanie uzasadnienia biznesowego dla wdrożenia w organizacji orientacji na projekty w porównaniu z innymi inicjatywami mającymi na celu doskonalenie prowadzonej działalności i również starającymi się zwrócić na siebie uwagę kierownictwa.
4. Wprowadzenie odpowiednich zmian w organizacji, jej kulturze i procesach.
5. Monitorowanie postępu, wyciąganie wniosków z każdego projektu i wykorzystanie nabytej wiedzy w przyszłych przedsięwzięciach.

## Tematy objęte elementem:

- przebudowa procesów biznesowych;
- rozwój kompetencji w dziedzinie zarządzania projektami;
- funkcje związane z zarządzaniem projektami (na przykład biuro wspierające);
- metodyka, techniki i narzędzia zarządzania projektami.

## Kluczowe kompetencje:

- Poziom A Kierował rozwojem zagadnień związanych z projektami i zarządzaniem projektami w organizacji i skutecznie kierował kierownikami projektu oraz interesariuszami w zakresie zastosowania zagadnień związanych z zarządzaniem projektami. Kandydat udzielał kierownikom programu (podprogramu) lub kierownikom projektu wskazówek dotyczących rozwoju wiedzy na temat tych zagadnień. Kandydat był również zaangażowany we wdrażanie tych zagadnień w projektach lub programach.
- Poziom B W pełni zrozumiał i skutecznie zastosował zagadnienia związane z przedsięwzięciami oraz zarządzaniem projektem w zróżnicowanych sytuacjach. Kandydat udzielał kierownikom projektu (podprojektu) wskazówek dotyczących rozwoju ich wiedzy na temat tych zagadnień.
- Poziom C Skutecznie stosował zagadnienia związane z przedsięwzięciami oraz zarządzaniem projektem w swojej pracy, w sposób określony przez organizację i prowadzony przez kierownictwo.
- Poziom D Posiada niezbędną wiedzę dotyczącą zagadnień związanych z przedsięwzięciami oraz zarządzaniem projektem.

## Główne elementy powiązane:

1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.02 Interesariusze, 1.03 Wymagania i cele projektu, 1.08 Rozwiązywanie problemów, 1.11 Czas i etapy (fazy) projektu, 1.12 Zasoby, 1.13 Koszty i zasoby finansowe, 1.14 Zamówienia i kontrakty, 1.18 Komunikacja, 2.02 Zaangażowanie i motywacja, 2.04 Asertywność, 2.07 Kreatywność, 3.02 Orientacja na programy, 3.03 Orientacja na portfele 3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami.

### 3.02 Orientacja na programy

**Program** to zbiór powiązanych ze sobą przedsięwzięć oraz zmian w organizacji, wprowadzanych, by osiągnąć cel strategiczny oraz uzyskać oczekiwane przez organizację korzyści. Ten element kompetencji obejmuje definicję oraz właściwości programów oraz ich kierownictwa. Orientacja na programy to decyzja o zastosowaniu i realizacji koncepcji zarządzania przez programy oraz rozwoju kompetencji związanych z zarządzaniem programami. Ogólne cele strategiczne organizacji realizuje się za pomocą programów i projektów. Zarządzanie programami jest zatem narzędziem stosowanym przez organizację do realizacji jej planu strategicznego.

Program to zbiór konkretnych, wzajemnie powiązanych form działalności (przedsięwzięć oraz dodatkowych zadań), które łącznie pozwalają osiągnąć cele składające się na całościową strategię lub ogólny cel strategiczny. Program polega na określeniu i pokierowaniu uzyskaniem korzyści oczekiwanych przez organizację.

Zarządzanie programami zapewnia ramy dla realizacji strategii oraz rozmaitych inicjatyw. Na ogół program posiada następujące cechy:

- Niektóre z projektów stanowiących część programu nie są określone lub zaplanowane na początku całego programu.
- Późniejsze projekty w programie mogą zależeć od rezultatów wcześniejszych projektów.
- Daty zakończenia określa się jako punkty w czasie, w których uzyskuje się korzyści lub kiedy zobowiązania do osiągnięcia celu ogólnego i uzyskania korzyści przekazane zostają do organizacji liniowej.
- Zakres będzie podlegać znacznym zmianom.
- Potrzeba ciągłego monitorowania zgodności projektów w ramach programu z celami strategicznymi programu.

**Porównanie programów i portfeli:** Zarządzanie programami to instrument realizacji zmian strategicznych. Zarządzanie portfelami to instrument pozwalający utrzymać ciągłość przedsięwzięć i programów w organizacji. Funkcja zarządzania portfelami dopasowuje portfel do ogólnych celów organizacji i odpowiada za hierarchizację wszystkich projektów i programów.

**Zarządzanie i kontrola programów** wymaga dodatkowych środków i zasobów takich jak:

- kierownik zmian w organizacji i zmian biznesowych;
- dyrektor, właściciel, sponsor programu;
- kierownik programu;
- biuro programu;
- komitet sterujący programem;
- metodyka, techniki, narzędzia i procedury zarządzania programami.

### Możliwe działania:

1. Sporządzenie listy oraz hierarchizacja inicjatyw doskonalenia prowadzonej działalności.
2. Potwierdzenie, że istnieje uzasadnienie biznesowe do zastosowania zarządzania programami.
3. Wprowadzenie systemu oceny punktowej pozwalającego na kwantyfikację najważniejszych programów i ich korzyści.
4. Dopasowanie najważniejszych programów i ich korzyści do ogólnych celów strategicznych organizacji za pomocą systemu oceny punktowej.
5. Przegląd wyników wspólnie z kierownictwem odpowiedniego szczebla. Podjęcie i zakomunikowanie decyzji.
6. Wprowadzenie odpowiednich zmian w organizacji, kulturze i procesach.
7. Inicjowanie właściwych programów.
8. Monitorowanie postępu. Wyciąganie wniosków z poszczególnych programów i stosowanie nabytej wiedzy w przyszłych programach.
9. Zarządzanie korzyściami – zapewnienie synergii korzyści dostarczonych przez projekty.

### Tematy objęte elementem:

- procesy biznesowe;
- plany strategiczne i biznesowe organizacji;
- metodyka, techniki, narzędzia i procedury zarządzania programami;
- biuro wsparcia kierownictwa programu;
- zarządzanie zasobami.

### Kluczowe kompetencje:

- Poziom A Skutecznie prowadził programy lub rozwijał zasady, narzędzia i procedury zarządzania programami w swoim obszarze obowiązków. Skutecznie prowadził lub był istotnie zaangażowany w przekształcanie strategii biznesowych w programy lub portfele. Skutecznie dobierał i rozwijał kierowników programu lub projektu w swoim obszarze obowiązków.
- Poziom B W pełni zrozumiał i zastosował zagadnienia związane z zarządzaniem programami. Skutecznie zajmował się zarządzaniem projektami w ramach programu lub zarządzaniem programem.
- Poziom C Zna i rozumie zagadnienia związane z zarządzaniem programami. Wskazane jest, by miał do czynienia z zarządzaniem programem w swoich działaniach dotyczących zarządzania projektami.
- Poziom D Posiada niezbędną wiedzę dotyczącą zagadnień związanych z zarządzaniem programami.

### Główne elementy powiązane:

1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.02 Interesariusze, 1.03 Wymagania i cele projektu, 1.07 Praca zespołowa, 1.12 Zasoby 1.16 Kontrola i raporty, 1.17 Informacje i dokumentacja, 1.18 Komunikacja, 2.02 Zaangażowanie i motywacja, 2.08 Zorientowanie na wyniki, 2.10 Konsultowanie, 2.14 Docenianie wartości, 3.01 Orientacja na projekty, 3.03 Orientacja na portfele, 3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami.

### 3.03 Orientacja na portfele

**Portfel** to zbiór przedsięwzięć lub programów, które nie muszą być ze sobą powiązane, ale które łączy się ze sobą w trosce o kontrolę, koordynację i optymalizację. Istotne kwestie pojawiające się na poziomie portfela powinno się przekazywać kierownictwu całej organizacji, które podejmuje decyzje dotyczące tych kwestii.

Zarządzanie portfelem projektów lub programów obejmuje hierarchizację projektów lub programów w organizacji oraz optymalizację ogólnego wkładu projektów w strategię organizacji.

**Zarządzanie portfelem** to ciągła funkcja przypominająca zarządzanie liniowe. Jego celem jest koordynacja wszystkich przedsięwzięć i programów prowadzonych w organizacji lub w jej części. Rola kierownika portfela obejmuje:

- określanie priorytetów poszczególnych projektów;
- przydzielanie potrzebnych, w tym szczególnie deficytowych zasobów;
- skonsolidowaną sprawozdawczość dla kierownictwa najwyższego szczebla;
- zarządzanie procesem przekształcania strategii w powierzonym mu obszarze biznesowym w programy lub projekty.

Zasady zarządzania portfelami stosuje się przede wszystkim w odniesieniu do grup projektów i programów, które mogą nie być wzajemnie ze sobą powiązane w sensie biznesowym, jednak korzystają ze wspólnej puli zasobów. Kierownik portfela koordynuje wszystkie przedsięwzięcia oraz prawdopodobne programy w organizacji, stosując procesy oceny, wyboru, monitorowania i kontroli, zmian w priorytetyzacji oraz zamykania. Podział złożonego przedsięwzięcia na podprojekty stanowi część normalnego zarządzania projektami.

Zarządzanie portfelem owocuje zrównoważonym zbiorem projektów i programów w organizacji. Można je zrealizować w ramach ograniczeń budżetu i zasobów, stosując dopasowany do danych okoliczności model uzależniający wybór projektów od celów strategicznych. Organizacja powinna dokonać uszczegółowienia swojej strategii, określając i aktualizując kluczowe wskaźniki wydajności oraz przypisane do nich wagi odzwierciedlające daną strategię. Na bazie tych wskaźników ocenia się uzasadnienia biznesowe poszczególnych projektów lub programów, sprawdzając w ten sposób ich stałą istotność. W razie zmiany okoliczności dokonuje się odpowiednich zmian w projektach i programach.

**Kontrola portfela** wymaga dodatkowych narzędzi, takich jak kluczowe wskaźniki wydajności, oraz ich zastosowania jako dodatkowych wskaźników wagowych w uzasadnieniu biznesowym projektu, dzięki czemu można upewnić się, że dane przedsięwzięcie ma kluczowe znaczenie w realizacji strategii biznesowej.

Inne często stosowane narzędzia lub mechanizmy to:

- zrównoważona karta wyników,
- wspólna forma prezentacji raportów,

- streszczenie kierownicze na temat portfela (executive summary),
- zintegrowany system zarządzania informacjami o przedsięwzięciach,
- biuro zarządzania portfelem,
- komitet sterujący portfelem.

### Możliwe działania:

1. Sporządzenie listy oraz hierarchizacja programów i projektów zgodnych ze strategiami i ogólnymi celami organizacji.
2. Przydział zasobów do portfela. Zbilansowanie podaży z zapotrzebowaniem.
3. Określenie standardowych procesów, narzędzi i zasad sprawozdawczości, które mają być stosowane we wszystkich programach lub projektach należących do portfela, oraz określenie funkcji wspierających.
4. Monitorowanie i kontrolowanie programów i projektów w portfelu. Inicjowanie działań korygujących.
5. Usuwanie programów lub projektów z portfela, kiedy przestają być istotne lub następuje zmiana strategii biznesowej, oraz zadbanie o obecność mechanizmu informacji zwrotnych dotyczących nabytej wiedzy.
6. Wybór i dodawanie nowych projektów i programów do portfela.

### Tematy objęte elementem:

- zrównoważona karta wyników;
- wspólne formaty;
- kluczowe wskaźniki wydajności;
- strategiczne i biznesowe plany organizacji;
- biuro wsparcia portfela;
- biuro wsparcia zarządzania projektami;
- zarządzanie zasobami.

### Kluczowe kompetencje:

- Poziom A Skutecznie prowadził portfele lub rozwój zasad, narzędzi i procedur zarządzania portfelami w swoim obszarze obowiązków. Skutecznie prowadził lub był istotnie zaangażowany w przekształcanie strategii biznesowych w programy lub portfele. Skutecznie dobierał i rozwijał kierowników programu lub projektu w swoim obszarze obowiązków.
- Poziom B W pełni zrozumiał i zastosował zagadnienia związane z zarządzaniem portfelami. Skutecznie zajmował się zarządzaniem projektami w ramach portfela lub zarządzaniem samym portfelem.
- Poziom C Uczestniczył w wyznaczaniu priorytetów dla poszczególnych przedsięwzięć oraz ich sprawozdawczości, dostarczając informacji potrzebnych do zarządzania portfelem.
- Poziom D Posiada niezbędną wiedzę dotyczącą zagadnień związanych z zarządzaniem portfelami.



### **Główne elementy powiązane:**

1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.02 Interesariusze, 1.03 Wymagania i cele projektu, 1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse, 1.08 Rozwiązywanie problemów, 1.16 Kontrola i raporty, 1.17 Informacje i dokumentacja, 1.18 Komunikacja, 2.02 Zaangażowanie i motywacja, 2.06 Otwartość, 2.08 Zorientowanie na wyniki, 2.10 Konsultowanie, 2.14 Docenianie wartości, 3.01 Orientacja na projekty, 3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami, 3.06 Działalność gospodarcza, 3.10 Finanse.



### 3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami

Ten element kompetencji obejmuje proces wprowadzenia i ciągłego doskonalenia metod zarządzania **projektami, programami i portfelami** w organizacjach. W każdej organizacji istnieje proces ciągłego doskonalenia obejmujący zarządzanie zmianą. Takie zarządzanie zmianą może mieć charakter ewolucyjny i następować w powolnym tempie, bądź bardziej rewolucyjny i tym samym zachodzić w krótszym czasie. Wprowadzenie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami to strategia organizacyjna wymagająca określenia programu wdrożeniowego (**nazywanego programem PPP**). Zwiększenie potencjału stosowanych metod zarządzania projektami, programami i portfelami oraz skuteczności organizacji w realizowaniu jej planu strategicznego wymaga stosowania ciągłego doskonalenia.

Pomocne w doskonaleniu metod zarządzania projektami, programami i portfelami w ramach organizacji może być przeprowadzanie oceny porównawczej (benchmarking) pozwalającej na ustalanie najlepszych praktyk oraz stwierdzanie, jaka jest pozycja organizacji względem innych organizacji.

Wdrożenie metod zarządzania projektami, programami i portfelami w organizacji obejmuje określenie najlepszych możliwych procesów, metod, technik i narzędzi, zmianę nastawienia i przeprowadzanie zmian w organizacji w formie ciągłego doskonalenia. W ramach takich zmian, metody zarządzania projektami, programami i portfelami powinny się wdrażać w sposób odpowiedni dla danej organizacji. W związku z tym powinno się to odbywać poprzez planowanie oraz optymalizację konkretnych zadań i upewnianie się, że są one powiązane z ogólnymi celami projektu lub programu. Częścią tego procesu jest również planowanie kosztów i harmonogramowanie, a także poszukiwanie odpowiednich zasobów ludzkich zarządzających projektami, programami i portfelami.

Pomocnym narzędziem radzenia sobie z często występującymi lub unikatowymi zdarzeniami w codziennej pracy w projektach, programach i portfelach są normy i przepisy. Standaryzacja pojęć prowadzi do powszechnego zrozumienia i wspólnych podstaw ustaleń umownych w dziedzinie zarządzania projektami. Zapewnianie jakości obejmuje audyty zgodności z obowiązującymi normami i przepisami.

W trakcie trwania programu PPP sprawdza się, kontroluje i ulepsza powstające w nim produkty oraz procesy zarządzania projektami. Kierownik programu PPP stosuje w pracy z zespołem projektu zasady, procesy i narzędzia zarządzania projektami, w tym zarządzanie jakością. Organizacja dostosowuje swoją działalność operacyjną w taki sposób, by przyczyniała się do sukcesu strategii wdrożeniowej programu PPP. Wdrażanie metod zarządzania projektami, programami i portfelami może odbywać się równolegle, jednak na ogół tempo realizacji poszczególnych ścieżek jest różne.

#### Możliwe działania:

1. Podjęcie decyzji dotyczącej wdrożenia metod zarządzania projektami, programami i portfelami w organizacji w formie projektu ciągłego doskonalenia połączonego z zarządzaniem zmianą.

2. Określenie stanu metod zarządzania projektami, programami i portfelami w organizacji w porównaniu z branżowymi poziomami odniesienia oraz najlepszymi praktykami.
3. Opracowanie koncepcji stosowania metod zarządzania projektami, programami i portfelami w organizacji.
4. Wykazanie wykonalności poprzez pilotażowy program PPP.
5. Ocena rezultatów programu pilotażowego i w razie uznania jego realizacji za pomyślną zdecydowanie się na pełen program wdrożenia metod zarządzania projektami, programami i portfelami.
6. Ustalenie tempa wdrożenia oraz kolejnych etapów dążenia do dojrzałości związanej z rozwojem kompetencji, niezbędnymi zmianami w organizacji oraz wprowadzanymi metodami, technikami i narzędziami.
7. Realizacja poszczególnych etapów (faz), dobór i przygotowanie merytoryczne zasobów ludzkich w zakresie metod zarządzania projektami, programami i portfelami.
8. Ciągłe doskonalenie poprzez wielokrotne powtarzanie kroków procesu i wykorzystywanie nabytej wiedzy.

### **Tematy objęte elementem:**

- ocena porównawcza;
- procesy biznesowe;
- zarządzanie zmianą;
- modele dojrzałości;
- rozwój zasobów ludzkich;
- biuro projektu;
- normy i przepisy;
- systemy i technologie.

### **Kluczowe kompetencje:**

- Poziom A Skutecznie kierował wdrażaniem istotnych ulepszeń związanych z metodami zarządzania projektami, programami i portfelami w swoim obszarze obowiązków.
- Poziom B Przyczyniał się do rozwoju planu wdrożenia i skutecznie oceniał rezultaty oraz określał obszary doskonalenia.
- Poziom C Aktywnie uczestniczył w realizacji procesu doskonalenia.
- Poziom D Posiada niezbędną wiedzę dotyczącą metod zarządzania projektami, programami i portfelami.

### **Główne elementy powiązane:**

1.05 Jakość, 1.07 Praca zespołowa, 1.09 Struktury projektu, 1.10 Zakres i produkty cząstkowe, 1.11 Czas i etapy (fazy) projektu, 1.13 Koszty i zasoby finansowe, 1.17 Informacje i dokumentacja, 1.18 Komunikacja, 1.19 Rozpoczynanie, 1.20 Zamykanie, 2.01 Przywództwo, 2.04 Asertywność, 2.06 Otwartość, 2.08 Zorientowanie na wyniki, 2.11 Negocjowanie, 2.14 Docenianie wartości, 3.01 Orientacja na projekty, 3.02 Orientacja na programy, 3.03 Orientacja na portfele, 3.06 Działalność gospodarcza, 3.08 Zarządzanie zasobami ludzkimi.

### 3.05 Stałe struktury organizacji

Ten element kompetencji dotyczy związku pomiędzy organizacjami projektu lub programu, które mają charakter tymczasowy, a stałymi strukturami organizacji liniowej przyczyniającej się do prac w projekcie bądź kontaktującej się z projektem. W sytuacji, gdy produkt czy rezultat przedsięwzięcia będzie wykorzystywany i utrzymywany przez stałe struktury organizacji, nie sposób prawidłowo realizować projektów, nie angażując zasobów dostarczanych przez stałe jednostki organizacji.

**Stałe struktury organizacji** mają postawione długofalowe cele. Projekty, programy i portfele wykorzystuje się do osiągania i zarządzania zmianami bądź – w wypadku organizacji zorientowanych na projekty – do realizowania podstawowej działalności gospodarczej. Projekty przeprowadza się w ramach stałych struktur organizacji lub wykorzystuje się w nich zasoby, zaplecze i produkty udostępniane przez te struktury. Procedury robocze przyjęte przez stałe struktury organizacji (zadania liniowe i operacyjne oraz struktury organizacyjne z określoną hierarchią, poziomami uprawnień i odpowiedzialnościami) wpływają na wykonywanie prac w projekcie i vice versa.

Ważne znaczenie ma przekonanie do projektu kluczowych osób zatrudnionych w stałych strukturach organizacji i przezwyciężenie wszelkich oporów, które mogą się wśród nich pojawiać. Produkty i rezultaty projektu mają wpływ na działalność operacyjną wykonywaną w ramach stałych struktur organizacji. Z punktu widzenia przedsięwzięcia trzeba mieć świadomość, jakie są zasady oraz rezultaty działalności operacyjnej stałych struktur organizacji, jak się je kontroluje i jakie się z tym wiążą zagrożenia i szanse. Wobec tego, jeśli chce się stworzyć dobry punkt wyjścia do osiągnięcia udanych wyników, powinno się zrozumieć zasady planowania i zarządzania działalnością operacyjną stałych struktur organizacji oraz wkład, jaki wnosi w nie projekt. Jest to bardzo istotny element wewnętrznego środowiska projektu.

Jeśli kierownik projektu ma doświadczenie w danym sektorze i branży, jest mu łatwiej zrozumieć te czynniki.

Elementem stałych struktur organizacji jest często biuro zarządzania projektami. Zapewnia ono ciągłość informacji związanych z zarządzaniem projektem oraz metodyki, które można z powodzeniem wykorzystywać w projektach. Modelowe przypadki relacji pomiędzy stałą strukturą organizacyjną (liniową) i tymczasową strukturą organizacyjną (projektu) to: organizacja funkcyjna (z pośrednikiem lub bez), organizacja macierzowa (słaba, zrównoważona, mocna) i organizacja projektowa (czysta lub ze wsparciem).

Zarządzanie przez projekty to sposób zarządzania stałymi strukturami organizacji, zwłaszcza w organizacji nastawionej na realizowanie przedsięwzięć. Takie podejście zwiększa elastyczność i dynamikę organizacyjną, decentralizuje obowiązki związane z zarządzaniem działalnością operacyjną, ułatwia proces uczenia się organizacji oraz pomaga w zmianach w organizacji. W takie struktury organizacyjne można włączyć i wykorzystywać inne instrumenty zarządzania, takie jak zarządzanie przez cele.

### Możliwe działania:

1. Zrozumienie struktury organizacyjnej, jej celów oraz metod pracy.
2. Uwzględnienie struktur, celów oraz metod pracy interesariuszy.
3. Określenie i rozwój powiązań między stałymi strukturami organizacji a tymczasowymi strukturami projektów.
4. Rozpoznanie cech wspólnych i odmiennych.
5. Uwzględnienie możliwych opcji oraz konsekwencji każdej z nich.
6. Dyskusja, podjęcie decyzji, zakomunikowanie, wdrożenie.
7. Monitorowanie postępu, wdrażanie cyklu uczenia się.

### Tematy objęte elementem:

- zarządzanie zmianą;
- organizacyjny proces decyzyjny;
- strategia i struktury organizacyjne;
- biuro zarządzania projektami (projektem).

### Kluczowe kompetencje:

- Poziom A Kierował tworzeniem procedur roboczych pomiędzy stałymi strukturami organizacji a organizacją projektu.
- Poziom B Zarządzał powiązaniem między stałymi strukturami organizacji a projektami.
- Poziom C Miał doświadczenia z powiązaniem między stałymi strukturami organizacji a projektami.
- Poziom D Posiada niezbędną wiedzę dotyczącą powiązań między stałymi strukturami organizacji a projektami.

### Główne elementy powiązane:

1.03 Wymagania i cele projektu, 1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse, 1.05 Jakość, 1.06 Organizacja projektu, 1.10 Zakres i produkty cząstkowe, 1.13 Koszty i zasoby finansowe, 1.15 Zmiany, 1.17 Informacje i dokumentacja, 1.18 Komunikacja, 1.19 Rozpoczynanie, 1.20 Zamykanie, 2.04 Asertywność, 2.05 Odprężanie, 2.08 Zorientowanie na wyniki, 2.12 Konflikty i kryzysy, 2.13 Wiarygodność, 2.15 Etyka, 3.06 Działalność gospodarcza, 3.08 Zarządzanie zasobami ludzkimi.

### 3.06 Działalność gospodarcza

**Działalność gospodarcza** to aktywność przemysłowa, handlowa lub fachowa związana z dostarczaniem wyrobów lub usług. Dotyczy ona zarówno organizacji komercyjnych, jak i niekomercyjnych. Ten element kompetencji obejmuje wpływ kwestii biznesowych na zarządzanie projektami, programami i portfelami i vice versa. Mowa tu również o informacjach potrzebnych obu stronom do upewnienia się, że sprawy są we właściwy sposób prowadzone i rozwiązywane oraz że wyniki projektów, programów i portfeli są zgodne z potrzebami biznesowymi.

Dążąc do pełnej skuteczności i sprawności, trzeba dostosować metody zarządzania projektami do otoczenia biznesowego. Zarządzanie projektami, programami i portfelami jest powiązane ze strategią organizacji. Mają one umożliwiać realizację strategii organizacji. Metody zarządzania projektami, programami i portfelami muszą odpowiadać wewnętrznym regulacjom i zasadom przedsiębiorstwa. Dotyczy to takich aspektów jak, między innymi: organizacja, prawo, finanse i ekonomia, zasoby ludzkie, sprzedaż i marketing oraz technologie teleinformatyczne. Jednocześnie w projekcie lub programie muszą powstać rezultaty spełniające oczekiwania, potrzebna jest sprawozdawczość umożliwiająca kontrolę ze strony zarządu organizacji oraz wymagana jest komunikacja pozwalająca zachować zgodność działań w ramach organizacji.

Uważa się, że odpowiedni sposób rozpoczynania projektu lub programu przyczynia się w około 30 procentach do końcowego sukcesu projektu. W chwili rozpoczęcia powinno się sprecyzować wymagania i oczekiwania organizacji względem projektu, określić potrzebne zasoby i sformułować postulaty dotyczące zaangażowania i wsparcia, jakiego projekt potrzebuje ze strony organizacji. Rozpoczęcie to także dobry moment na motywowanie i angażowanie wszystkich interesariuszy i uczestników, którym przydzielono rozmaite role w realizacji projektu bądź programu. Na tym etapie potrzebna jest otwartość pozwalająca uniknąć ukrywania zamiarów oraz zyskać jasny obraz wszystkich potrzeb i oczekiwań poszczególnych interesariuszy.

W ramach rozpoczynania projektu lub programu uczestnicy omawiają i akceptują uzasadnienie biznesowe, opracowuje się wstępny plan projektu i przeprowadza się pierwszą analizę zagrożeń, ustalając pierwsze środki ich łagodzenia. Zakres spraw objętych rozpoczynaniem powinien także uwzględniać aspekty prawne i nadzorcze. Wspólnie z innymi uczestnikami trzeba bowiem zbadać, które z tych aspektów mają wpływ na projekt lub program.

Większość procesów kierowniczych w projekcie jest silnie powiązana ze sposobem funkcjonowania organizacji, ponieważ źródłem zapotrzebowania na realizację projektów lub programów jest prowadzona przez tę organizację działalność.

Powyżej wskazano, w jaki sposób stałe struktury organizacji wpływają na projekty i programy, natomiast dalsza część tego opisu przedstawia związki między procesami, sprawozdawczością, komunikacją oraz przekazywaniem rezultatów projektu a działalnością gospodarczą odbywającą się w ramach stałych struktur organizacji.

Na płaszczyźnie **strategicznej**, konteksty biznesowy i prawny stanowią uwarunkowania kluczowe dla skutecznej i sprawnej realizacji przedsięwzięć i programów. Mowa tu między innymi o decyzjach dotyczących przygotowania organizacji do pracy w projektach i programach, określenia sposobu księgowania kosztów i przychodów projektu, zorganizowania metod przydziału i rozwoju zasobów projektu, a także procedur sprawozdawczości projektów, programów lub portfeli dla kierownictwa wyższego szczebla zapewniających kontrolę projektów, programów i portfeli oraz ich zgodność z potrzebami biznesowymi.

Na płaszczyźnie **taktycznej**, konteksty biznesowy i prawny wiążą się z projektem lub programem poprzez uzasadnienie biznesowe. Określa ono, czego się oczekuje od projektu lub programu w kategoriach funkcjonalności produktów, potrzebnych zasobów, terminów realizacji, kosztów i przychodów, akceptowanych zagrożeń. W tym wypadku związek z innymi działaniami trzeba określić jasno w dwóch aspektach: czego dany projekt lub program potrzebuje od poszczególnych działów oraz czego mogą oczekiwać te działy od projektu lub programu, kiedy zacznie on dostarczać rezultaty.

Na płaszczyźnie **operacyjnej**, stałe struktury organizacji muszą określić wymagania biznesowe wobec produktów i rezultatów projektu lub programu. Ponadto powinny zadbać o swoją gotowość do testowania produktów cząstkowych pod kątem ich akceptacji (odbioru) i przekazania do użytkowania w ramach działalności gospodarczej.

Organizacja projektu, programu lub portfela – zarówno w aspekcie zarządzania, jak i realizacji oraz kontroli – powinna odzwierciedlać stanowiska istotnych interesariuszy. W każdym wypadku powinno się określić następujące trzy role: **użytkowników**, którzy określają swoje wymagania dotyczące produktów projektu i odniosą korzyści związane z ich użytkowaniem, **właściciela (sponsora)** odpowiedzialnego za uzasadnienie biznesowe oraz **dostawców**, którzy muszą posiadać zasoby (ludzi, sprzęt itd.) oraz kompetencje niezbędne do wytworzenia produktów projektu. Niektóre z ról mogą być obsadzone przez kilka osób reprezentujących różnych interesariuszy. Jednakże rolę właściciela (sponsora) musi pełnić jedna osoba.

Administrowanie uzasadnieniem biznesowym pozwala na:

- Zarządzanie w wymiarach biznesowym i prawnym oraz uzyskiwanie informacji potrzebnych do kontrolowania projektu lub programu.
- Zbieranie informacji potrzebnych kierownictwu portfela do zarządzania zgodnością ze strategią oraz koordynacji wszystkich projektów i programów.
- Otrzymywanie informacji potrzebnych innym działom do planowania ich działań powiązanych z projektem lub programem.

Planowanie i sprawozdawczość to środki, dzięki którym każdy wie i rozumie, co powstanie w projekcie lub programie, jakie działania mają podejmować poszczególne osoby oraz kiedy powinny to zrobić, a także jak przebiegają procesy zarządcze. Z punktu widzenia kierownika projektu największe znaczenie ma wiedza dotycząca obszarów oraz zakresów posiadanych uprawnień decyzyjnych oraz sytuacji, w których powinien on przekazywać sporne kwestie na wyższy szczebel decyzyjny lub informować o zgłoszonych zmianach.



Zarządzanie ryzykiem projektu lub programu ma spełniać rolę systemu wczesnego ostrzegania organizacji, dostarczając jej aktualnych i dokładnych informacji pozwalających w razie potrzeby na przygotowanie reakcji przez kierownictwo. Oprócz rozpoznania zagrożeń i szans, zespół projektu powinien zawsze przedstawić proponowane możliwości zareagowania na poszczególne zagrożenia i szanse.

Kierownictwo projektu powinno przekazywać wczesne ostrzeżenia kierownictwu biznesowemu wyższego szczebla, jeśli w wyniku niepodjęcia działań może wystąpić odchylenie pomiędzy wykonaniem a planem bazowym przekraczające uzgodnione limity (tolerancje). Kierownictwo projektu musi dostarczyć takie informacje możliwie wcześnie, dając kierownictwu wyższego szczebla jak najwięcej czasu na zebranie dodatkowych informacji i podjęcie decyzji dotyczących dalszych działań. Dotyczy to w szczególności bieżących zmian w zakresie lub wymaganiach funkcjonalnych, do których dochodzi w czasie projektu, a które są dobrze znanymi przyczynami niepowodzeń przedsięwzięć.

Komunikacja potrzebna jest, by wszyscy byli na bieżąco z tym, co dotyczy projektu. Interesariusz, który nie należy do struktury organizacyjnej projektu lub programu, może uzyskać informacje tylko w wyniku zaplanowanego procesu komunikacji. Kierownictwo projektu lub programu powinno zadbać o to, by dostosować komunikację do określonej sytuacji oraz zamierzonych skutków. Codzienna komunikacja w przedsięwzięciu powinna stanowić odpowiednie połączenie komunikacji formalnej i nieformalnej, aktywnej i pasywnej, regularnej i nieregularnej. Kierownik projektu powinien mieć świadomość zmian w gronie kierownictwa wyższego szczebla lub innych interesariuszy, którzy mogą wpływać na projekt.

Promowanie (określane również jako marketing) projektu w poszczególnych obszarach prowadzonej działalności gospodarczej powinno budować tożsamość oraz podkreślać znaczenie projektów, programów i portfeli, kreować ducha zespołowego i zyskiwać dostrzegalność na szczeblu wyższego kierownictwa.

W przedsięwzięciach nieustannie podejmuje się decyzje, które niosą ze sobą implikacje prawne i które powinno się podejmować w zgodzie z obowiązującymi ramami prawnymi. Kierownik projektu musi zadbać o to, by funkcjonować w ramach przepisów prawa. Powinien on być w stanie rozpoznać lub dowiedzieć się, z którymi działaniami wiążą się określone wymagania prawne oraz jakie zasady wynikające z przepisów prawa dotyczą danego przypadku.

### **Możliwe działania:**

1. Stworzenie organizacji liniowej oraz organizacji projektów, programów lub portfeli.
2. Określenie strategicznych norm i zasad dotyczących prawa, finansów i ekonomii, zasobów ludzkich, sprzedaży i marketingu, technologii teleinformatycznych.
3. Zainicjowanie procesów określania właściwych norm i zasad w organizacji i ocena projektów oraz programów pod kątem tych norm i zasad.
4. Wdrożenie strategii zmian biznesowych, sprawozdawczości zarządczej oraz wymagań dotyczących uzasadnień biznesowych.

5. Przekazywanie informacji zwrotnych na temat nabytej wiedzy i ich odpowiednie wykorzystywanie w ramach stałych struktur organizacji lub w organizacji portfela, programu bądź projektu.

### Tematy objęte elementem:

- księgowość;
- zarządzanie zmianą;
- komunikacja;
- zasoby ludzkie w organizacjach tymczasowych;
- organizacje zorientowane na projekty;
- realizacja strategii przez projekty i programy.

### Kluczowe kompetencje:

- Poziom A Był członkiem komitetu nadzorującego rozwój i wdrożenie procesów biznesowych związanych z wymaganiami biznesowymi stosowanymi w jego obszarze obowiązków.  
Nadzorował rozwój procesów zarządzania projektami związanych z wymaganiami biznesowymi.  
Zarządzał kwestiami biznesowymi w odniesieniu do hierarchizacji przedsięwzięć.  
Skutecznie informował kierownictwo wyższego szczebla o kwestiach biznesowych na poziomie strategicznym.
- Poziom B Był zaangażowany jako kluczowa osoba w rozwój i ewolucję procesów harmonizacji przedsięwzięć i działalności gospodarczej.  
Przyczyniał się lub kierował rozwojem procesów zarządzania projektami w ramach prowadzonej działalności gospodarczej.  
Skutecznie zarządzał wpływem działów biznesowych na przedsięwzięcia.  
Skutecznie zarządzał na poziomie taktycznym kwestiami wynikającymi z wymagań biznesowych.
- Poziom C W swojej pracy miał styczność i skutecznie stosował większość procesów zarządczych.  
Uczestniczył w analizie i zarządzaniu wymaganiami w projektach.  
Miał styczność z kwestiami biznesowymi na poziomie operacyjnym.
- Poziom D Posiada niezbędną wiedzę dotyczącą wymagań biznesowych.

### Główne elementy powiązane:

1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.03 Wymagania i cele projektu, 1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse, 1.05 Jakość, 1.06 Organizacja projektu, 1.08 Rozwiązywanie problemów, 1.10 Zakres i produkty cząstkowe, 1.14 Zamówienia i kontrakty, 1.15 Zmiany, 1.16 Kontrola i raporty, 2.01 Przywództwo, 2.02 Zaangażowanie i motywacja, 2.04 Asertywność, 2.06 Otwartość, 2.07 Kreatywność, 2.08 Zorientowanie na wyniki, 2.09 Sprawność, 2.10 Konsultowanie, 2.11 Negocjowanie, 3.03 Orientacja na portfele, 3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami, 3.05 Stałe struktury organizacji, 3.07 Systemy, produkty i technologie, 3.10 Finanse.

### 3.07 Systemy, produkty i technologie

Ten element kompetencji obejmuje związek między projektem lub programem a obszarami organizacji związanymi z systemami, produktami lub technologiami. Można go podzielić na dostarczanie, wdrażanie i zastosowanie systemów, produktów lub technologii w organizacji.

Przedsięwzięcia można wykorzystywać do tworzenia lub zmieniania oferty wyrobów lub usług bądź systemów. Dobór oraz zmiana technologii to na ogół działania o charakterze strategicznym prowadzone w formie projektów. Rozwój nowych lub modyfikowanie istniejących systemów, produktów lub technologii, począwszy od etapu koncepcyjnego aż do produkcji i dystrybucji, powinno się przeprowadzać, stosując podejście projektowe. Zespół zaangażowany w projekcie tego typu powinien rozumieć proces rozwoju produktu, a także rolę kierownika produktu.

**Systemy** teleinformatyczne, infrastrukturalne, przemysłowe czy marketingowe i dystrybucyjne składają się z rozmaitych elementów (wyrobów czy usług) oraz podsystemów.

Cyklem życia produktu (wyrób lub usługa) zarządza kierownictwo odpowiedzialne za dany wyrób bądź usługę. Cyklem życia podsystemu lub systemu zarządza kierownictwo odpowiedzialne za systemy lub infrastrukturę. Za zarządzanie wyrobami, usługami lub infrastrukturą oraz utrzymanie systemów i podsystemów powstających w projektach odpowiadają określone jednostki w ramach stałych struktur organizacji.

Kontekst technologiczny zapewnia możliwości tworzenia sprawdzonych lub innowacyjnych rozwiązań dotyczących nowych oraz zmienianych wyrobów, usług, podsystemów i systemów.

Projekty, które tworzą systemy, produkty lub technologie stanowiące część korporacyjnego standardu organizacji, muszą być zgodne z określonymi przez organizację normami i zasadami dotyczącymi prawidłowego użycia. Niekiedy wykorzystuje się projekty do sprawdzenia nowych systemów, produktów lub technologii. Jeśli ich użycie okaże się korzystne, organizacja może podjąć decyzję o ich wdrożeniu. Początkowy projekt służy wówczas jako wdrożenie pilotażowe.

Projekty dostarczające systemy, produkty lub technologie (bądź ich kolejne wersje), które mają być sprzedawane w ramach prowadzonej działalności gospodarczej, są istotną siłą napędową strategii biznesowej. Oczekiwane przychody oraz popyt rynkowy mogą przeważać wszelkie czynniki ograniczające budżet.

Kierownicy i zespoły projektu powinny mieć świadomość występujących niekiedy przypadków wzajemnie sprzecznych wymagań dotyczących wydajności systemu, produktów cząstkowych, czasu, kosztów, przychodów i zagrożeń oraz szans. Trzeba w takich sytuacjach zrozumieć takie aspekty analizy wykonalności, które wiążą się z zastosowaniem, ekonomicznością, rentownością, efektywnością, kompatybilnością, przyszłymi zmianami, rozbudową, odnawianiem i wymianą. Kwestie te dokumentuje się i aktualizuje w uzasadnieniu biznesowym. Kierownicy

i zespoły projektu powinny również zdawać sobie sprawę, że w kontekście dostarczania, wdrażania i użytkowania systemów, produktów lub technologii występują ważni interesariusze funkcjonujący w ramach stałych struktur organizacji, których trzeba powiązać z przedsięwzięciem. Wśród nich są osoby lub grupy związane z:

- Zarządzaniem systemami, produktami, technologiami i infrastrukturą.
- Sprzedażą i marketingiem, jeśli organizacja zamierza sprzedawać systemy, produkty lub technologie (bądź ich kolejne wersje).
- Normami jakości.
- Architekturą systemów, produktów i technologii.

W trakcie eksploatacji systemów po ich wdrożeniu, powinno się uzyskiwać korzyści wynikające z poniesionych inwestycji, a same systemy wymagają przeglądów i konserwacji. Odnowianie, przebudowa i likwidacja systemów to projekty same w sobie, jeśli skala i złożoność związanych z nimi działań są wystarczająco duże.

Szacowane, oczekiwane i rzeczywiste czasy trwania cykli życia systemów, podsystemów i ich komponentów są określane przez użytkowników i zespół projektu. Kierownik oraz zespół projektu powinni znać wymagania dotyczące zarządzania systemem oraz rozważane koncepcje dotyczące jego utrzymania, odnawiania i wymiany. Koncepcje te powinno się włączać w zakres projektu i wykorzystywać do optymalizacji powstającego w nim systemu, produktu lub technologii.

#### **Możliwe działania związane z wykorzystaniem systemów\*:**

1. Analiza struktury, zakresu i kontekstu systemu.
2. Przygotowanie analizy wykonalności i uzasadnienia biznesowego.
3. Określenie odbiorców i funkcjonalności systemu.
4. Ustalenie celów dla systemu, jego podsystemów i komponentów.
5. Zaprojektowanie produkcji systemu oraz łańcucha dostaw dla jego dystrybucji.
6. Przydzielenie obowiązków i zatwierdzenie projektu oraz produkcji podsystemów i komponentów.
7. Optymalizacja całości systemu na podstawie propozycji dotyczących jego użycia, utrzymania oraz wyników ekonomicznych.
8. Przeprowadzenie testów systemu w zastosowaniu pilotażowym, rozpoznanie wszelkich problemów i rozwiązanie ich.
9. Walidacja systemu względem wymagań określonych w uzasadnieniu biznesowym.
10. Oddanie systemu do użytku i przekazanie go organizacji lub odbiorcy.
11. Zarządzanie cyklem życia produktu.
12. Udokumentowanie wiedzy nabytej i jej zastosowanie w przyszłych projektach.

#### **Możliwe działania związane z rozwojem systemów\*:**

1. Zdefiniowanie rozwoju systemu jako nowego projektu.
2. Określenie odbiorców i ulepszonych funkcjonalności wymaganych w rozwijanym systemie.

---

\* Mówiąc o systemach, mamy na myśli systemy, produkty i technologie.

3. Zaprojektowanie systemu tak, by łączył się i był kompatybilny z powiązanymi produktami i systemami.
4. Zaprojektowanie produkcji i dystrybucji systemu.
5. Obliczenie kosztów systemu.
6. Optymalizacja systemu względem wymagań.
7. Wdrożenie udoskonalonego systemu.
8. Rozpoznanie szans dalszych strategicznych usprawnień systemu.
9. Udokumentowanie wiedzy nabytej i jej zastosowanie w przyszłych projektach.

### Tematy objęte elementem:

- zadowolenie odbiorcy;
- zarządzanie infrastrukturą;
- analiza wykonalności;
- użytkowanie i utrzymanie;
- projektowanie produktów;
- cykl życia produktu;
- projektowanie i zarządzanie produkcją;
- wymagania, funkcje;
- łańcuch dostaw;
- rozwój systemów;
- teoria systemów;
- zarządzanie cyklem życia systemu;
- inżynieria wartości.

### Kluczowe kompetencje:

- Poziom A Skutecznie nadzorował projekty związane z wykorzystaniem lub rozwojem zarządzania systemami, produktami lub technologiami.  
Skutecznie nadzorował projekty oparte na odpowiedniej hierarchizacji i ograniczeniach dotyczących wyników systemu, produktów cząstkowych, czasu, kosztów, przychodów i zagrożeń oraz szans i określał ich wpływ na swój projekt.  
Nadzorował tworzenie powiązań między projektami, za które odpowiadał, a zarządzaniem systemami, produktami i technologiami.
- Poziom B Skutecznie zarządzał projektami związanymi z wykorzystaniem lub rozwojem zarządzania systemami, produktami lub technologiami.  
Określał odpowiednie procesy hierarchizacji oraz ograniczenia dotyczące wyników systemu, produktów cząstkowych, czasu, kosztów, przychodów i zagrożeń oraz szans i skutecznie zarządzał ich zastosowaniem w swoim projekcie.
- Poziom C Był zaangażowany w zarządzanie projektami związanymi z wykorzystaniem lub rozwojem zarządzania systemami, produktami lub technologiami.  
Był zaangażowany w zarządzanie projektami opartymi na odpowiedniej hierarchizacji i ograniczeniach dotyczących wyników systemu, produktów cząstkowych, czasu, kosztów, przychodów i zagrożeń oraz szans i określał ich wpływ na swój projekt.
- Poziom D Posiada niezbędną wiedzę dotyczącą wykorzystania i rozwoju systemów, produktów lub technologii.

## **Główne elementy powiązane**

1.03 Wymagania i cele projektu, 1.05 Jakość, 1.07 Praca zespołowa, 1.09 Struktury projektu, 1.10 Zakres i produkty cząstkowe, 1.12 Zasoby, 1.17 Informacje i dokumentacja, 2.07 Kreatywność, 2.09 Sprawność, 2.10 Konsultowanie, 3.09 Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko, 3.10 Finanse, 3.11 Prawo.

### 3.08 Zarządzanie zasobami ludzkimi

Ten element obejmuje aspekty zarządzania zasobami ludzkimi związane z projektami lub programami, w tym planowanie, rekrutację, dobór, szkolenie, utrzymanie, ocenę wyników i motywację.

Rozwój zasobów ludzkich to podstawowa kwestia w każdej organizacji. Z perspektywy organizacji oraz poszczególnych osób, projekty cechujące się unikatowymi zbiorami zadań stwarzają ludziom szansę zdobycia nowych umiejętności i doświadczeń. W związku z tym przyjmowanie ludzi do projektów to ważna szansa rozwoju zarówno dla organizacji, jak i tych ludzi. Jednocześnie jednak, patrząc z perspektywy konkretnego przedsięwzięcia, powinno się do nich przyjmować właściwe osoby. Ważne jest ustalenie kompetencji potrzebnych w danej roli w projekcie, nabór osób w największym stopniu wyposażonych w te kompetencje oraz zadbanie o ich dalszy rozwój pozwalający spełnić potrzeby konkretnego projektu. Jeśli członkowie zespołu nie okażą się skuteczni w swoich rolach, kierownik projektu musi zająć się tym wspólnie z przełożonym liniowym danej osoby. W rezultacie osobie takiej zapewnia się dodatkowe szkolenie lub coaching bądź zastępuje ją kimś bardziej doświadczonym.

Ze względu na ograniczenia dostępnych zasobów oraz podział obowiązków pomiędzy organizację liniową a organizację projektu, kierownik projektu musi godzić się na kompromisy, dobierając ludzi do przedsięwzięcia.

Rozwój zasobów ludzkich to wspólna odpowiedzialność kierownika liniowego jednostki organizacyjnej, z której wywodzą się członkowie zespołu projektu, działu personalnego oraz w pewnym stopniu kierownik projektu.

Chcąc ocenić kompetencje i wyniki członków zespołu, zabiega się o informacje zwrotne od innych osób, pozwalające uzyskać kompleksową ocenę. Na przykład można zastosować metodę 360-stopniowej oceny, w ramach której zadaje się pytania dotyczące kompetencji i wyników danej osoby w dziedzinie zarządzania projektami. Na pytania te muszą odpowiedzieć przynajmniej cztery różne osoby: sam zainteresowany, jego przełożony liniowy, członek zespołu projektu (na ogół kierownik projektu) oraz odbiorca (klient). Oceniana osoba sama wskazuje tych ludzi.

Systemy motywacyjne powiązane z wynikami dla osób zaangażowanych w projektach stosuje się zazwyczaj w ścisłej współpracy z działem personalnym oraz przełożonym liniowym danej osoby.

#### **Możliwe działania:**

1. Określenie wymagań dotyczących zasobów projektu w wymiarze wiedzy, umiejętności, doświadczenia i zachowań oraz daty rozpoczęcia pracy w projekcie, wymaganego okresu zaangażowania i potrzebnego wymiaru zaangażowania (określonego procentowo).
2. Wybór odpowiednich osób lub rozpoczynanie prac z osobami i zespołami, które już zostały wybrane.

3. Wyjaśnienie każdemu z członków zespołu, jakie są wobec niego oczekiwania, oraz dokonanie oceny jego osobistych okoliczności, motywacji, interesów i zamierzeń.
4. Zarządzanie planowanymi i rzeczywistymi wynikami każdej osoby oraz zespołu. Powinno się sprawdzić wszelkie odchylenia względem planu, wyjaśnić je i podjąć działania korygujące. Administracja zasobami ludzkimi powinna być kompletna i aktualna.
5. Monitorowanie zmian sytuacji zasobów ludzkich oraz motywacji członków zespołu.
6. Utrzymywanie regularnych kontaktów z odpowiednią osobą w dziale personalnym i przełożonymi liniowymi członków zespołu oraz omawianie ich wyników, kwestii osobistych i szans rozwojowych.
7. W chwili zamknięcia projektu zwolnienie każdego członka zespołu z obowiązków w projekcie i przeniesienie do macierzystych jednostek organizacyjnych wraz z odpowiednią oceną jego wkładu w przedsięwzięcie.
8. Udokumentowanie wiedzy nabytej i jej zastosowanie w przyszłych projektach.

### Tematy objęte elementem:

- Techniki oceny;
- Korzyści dla członków zespołu projektu;
- Rozwój kariery;
- Planowanie zasobów w projekcie;
- Modele ról zespołowych;
- Szkolenie, pomoc i kierowanie rozwojem umiejętności oraz kompetencji (coaching), nauka w trakcie wykonywania pracy.

### Kluczowe kompetencje:

- Poziom A Skutecznie nadzorował rozwój zasobów ludzkich dla podlegających mu kierowników projektu.  
Skutecznie nadzorował strategię rozwoju zasobów ludzkich projektu w organizacji. Dbał, by kierownicy projektu odgrywali odpowiednią dla siebie rolę w zarządzaniu zasobami ludzkimi.
- Poziom B Pomyślnie zarządzał działaniami dotyczącymi rozwoju zasobów ludzkich w ramach swoich projektów.  
Uczestniczył w działaniach dotyczących rozwoju zasobów ludzkich w ramach stałych struktur organizacji.
- Poziom C Uczestniczył w kwestiach dotyczących rozwoju zasobów ludzkich w sytuacjach mających miejsce w projektach.
- Poziom D Posiada niezbędną wiedzę dotyczącą zarządzania zasobami ludzkimi.

### Główne elementy powiązane:

1.06 Organizacja projektu, 1.07 Praca zespołowa, 1.11 Czas i etapy (fazy) projektu, 1.12 Zasoby, 2.01 Przywództwo, 2.02 Zaangażowanie i motywacja, 2.05 Odprężanie, 2.10 Konsultowanie, 2.14 Docenianie wartości, 3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami, 3.05 Stałe struktury organizacji, 3.11 Prawo.



### 3.09 Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko

Ten element obejmuje działania pomagające zadbać o właściwe postępowanie organizacji w kontekście **zdrowia, ochrony, bezpieczeństwa i środowiska**, zarówno na etapie planowania projektu i jego realizacji, jak i w trakcie użytkowania produktu projektu oraz jego wycofania z eksploatacji bądź użytkowania. Wzrost społecznej odpowiedzialności i świadomości firm oraz możliwe zagrożenie postępowaniami sądowymi spowodowały, że konieczne staje się zapewnienie w organizacjach odpowiedniego poziomu wiedzy i doświadczenia w tych kwestiach. W przedsięwzięciach wszystkie istotniejsze kwestie dotyczące zdrowia, ochrony, bezpieczeństwa i środowiska objęte są przepisami prawa, sprecyzowanymi normami oraz procedurami operacyjnymi, które zmniejszają ryzyko do poziomu uznanego za akceptowalny przez organizacje, opinię publiczną, system prawny i innych. Zmniejsza to prawdopodobieństwo wystąpienia wypadku, w którym może dojść do uszczerbku na zdrowiu ludzi, uszkodzenia sprzętu lub zanieczyszczenia środowiska. Kierownik projektu musi zadbać, by w ramach podejmowanych działań przestrzegane były te normy, które często związane są z określonymi typami projektów. Zapewnienie stałej zgodności wymaga od kierownika projektu ich regularnego przeglądu. Kwestie **zdrowotne** dotyczą członków zespołu projektu, osób, które będą korzystać z produktu lub tych, na których produkt będzie wpływać. Kierownik projektu powinien zwracać szczególną uwagę na takie kwestie jak stres i przemęczenie wśród członków zespołu oraz dbać, by nie byli oni obciążani pracą ponad swoje siły, nie pracowali przez zbyt wiele godzin oraz nie mieli zbyt wielu wyjazdów służbowych. Produkt w trakcie użytkowania nie może stwarzać zagrożenia dla zdrowia dla użytkownika lub osób, które się z nim stykają, niezależnie od tego, czy chodzi o urządzenie, system teleinformatyczny, towar konsumpcyjny, czy inny przedmiot. Na etapie wycofywania z użytkowania i likwidacji produktu, jego użytkownik potrzebuje wskazówek pozwalających upewnić się, że nie tworzy się żadnych zagrożeń dla zdrowia.

Kierownik projektu może być również zobowiązany do pełnienia funkcji najważniejszej osoby odpowiedzialnej za **ochronę** projektu. W takim wypadku odpowiada on za przewidywanie i wykrywanie wszelkich zagrożeń dla bezpieczeństwa projektu. Narzędzia, jakimi dysponuje, obejmują analizę ryzyka, planowanie reakcji i kontrolę sytuacji szczególnie w odniesieniu do zarządzeń dotyczących ograniczenia dostępu do terytorium i obiektów oraz wypracowanie środków zapobiegawczych przeciwdziałających wszelkim czynom dokonywanym w złym zamiarze (takim jak kradzieże, nadużycia czy akty sabotażu). Może on również zdecydować się na ubezpieczenie projektu na wypadek straty w wyniku: wandalizmu, czynów dokonywanych w złym zamiarze lub zdarzeń przypadkowych. W zależności od struktury organizacji, kierownik projektu może współdziałać w tym względzie z dyrektorem lub pełnomocnikiem ds. bezpieczeństwa, któremu podlega i którego w razie potrzeby może prosić o pomoc.

Kwestie **bezpieczeństwa** dotyczą ochrony osób przed wypadkami śmiertelnymi lub poważnymi uszczerbkami na zdrowiu na różnych etapach (w różnych fazach) projektu, w trakcie

użytkowania produktu oraz w ramach bieżącej działalności operacyjnej organizacji. W celu ustalenia możliwych kwestii dotyczących bezpieczeństwa oraz sposobów ich rozwiązywania powinno się przeprowadzić formalne badanie zagrożeń i zdolności operacyjnych (badanie metodą HAZOP).

Z punktu widzenia bezpieczeństwa i ochrony korzystne jest rozróżnienie pomiędzy kwestiami oraz zagrożeniami związanymi z organizacją, jej infrastrukturą, informacjami, własnością intelektualną oraz produktami a zagrożeniami dotyczącymi ludzi.

Coraz większego znaczenia nabiera ochrona **środowiska**, a takie kwestie jak globalne ocieplenie, zanieczyszczenie, wyczerpywanie się bogactw naturalnych, sprawność energetyczna czy energooszczędność trafiają codziennie na pierwsze strony gazet. Czynniki te trzeba brać pod uwagę na każdym etapie projektu, w trakcie użytkowania produktów oraz w kontekście wycofywania ich z użytkowania czy eksploatacji i likwidacji.

Projektując produkt oraz jego proces wytwórczy, zespół powinien uwzględnić rodzaj wykorzystywanych materiałów, ilość energii potrzebnej do wytworzenia produktu, wielkość emisji CO<sub>2</sub> lub innych gazów cieplarnianych, występowanie ewentualnych kwestii związanych z utylizacją odpadów oraz możliwość recyklingu lub biodegradacji materiałów i ewentualne skażenie, które może powstać na koniec cyklu życia produktu.

Skutki środowiskowe użytkowania produktu powinno się zmniejszać do minimum w kategoriach sprawności energetycznej, emisji szkodliwych substancji oraz utylizacji odpadów.

Wszystkie kwestie związane ze zdrowiem, ochroną, bezpieczeństwem i środowiskiem powinno się objąć wewnętrznymi oraz niezależnymi zewnętrznymi procesami kontrolnymi przeprowadzanymi w ramach organizacji.

### Możliwe działania:

1. Rozpoznanie właściwych praw i przepisów.
2. Rozpoznanie zagrożeń i szans, wymagań i istniejących obowiązków związanych ze zdrowiem, ochroną, bezpieczeństwem i środowiskiem.
3. Ocena rzeczywistej sytuacji.
4. Opracowanie planów i procesów dotyczących ochrony zdrowia, zabezpieczenia mienia, bezpieczeństwa pracy i ochrony środowiska.
5. Monitorowanie i kontrola realizacji planów.
6. Informowanie o trudnych kwestiach i zagrożeniach.
7. Udokumentowanie nabytej wiedzy i zastosowanie jej w przyszłych przedsięwzięciach, etapach (fazach) projektu lub w innych działaniach organizacji.

### Tematy objęte elementem:

- audyty;
- ocena oddziaływania na środowisko;
- zdrowie;
- przepisy prawa i polityka firmy;
- przepisy BHP;
- plan ochrony i bezpieczeństwa;
- oceny ochrony i bezpieczeństwa.

### Kluczowe kompetencje:

- Poziom A Nadzorował rozwój norm i sposobów podejścia organizacji do kwestii dotyczących zdrowia, ochrony, bezpieczeństwa i środowiska.  
Planował i skutecznie nadzorował odpowiednią kulturę zarządzania umożliwiającą prawidłowe podejście do kwestii dotyczących zdrowia, ochrony, bezpieczeństwa i środowiska.
- Poziom B Planował w ramach przedsięwzięcia odpowiednią kulturę zarządzania umożliwiającą prawidłowe podejście do kwestii dotyczących zdrowia, ochrony, bezpieczeństwa i środowiska.
- Poziom C Właściwie stosował w przedsięwzięciach przepisy i zasady dotyczące zdrowia, ochrony, bezpieczeństwa i środowiska.
- Poziom D Posiada niezbędną wiedzę dotyczącą przepisów i zasad dotyczących zdrowia, ochrony, bezpieczeństwa i środowiska.

### Główne elementy powiązane:

1.03 Wymagania i cele projektu, 1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse, 1.05 Jakość, 1.10 Zakres i produkty cząstkowe, 1.14 Zamówienia i kontrakty, 2.03 Samokontrola, 2.15 Etyka, 3.07 Systemy, produkty i technologie, 3.11 Prawo.



### 3.10 Finanse

Ten element obejmuje kontekst finansowy, w którym funkcjonuje organizacja.

**Kierownictwo finansowe** odpowiada za odpowiedzialne i terminowe udostępnianie potrzebnych zasobów finansowych do projektu. Kierownik projektu musi dostarczać kierownictwu finansowemu organizacji informacji na temat wymagań finansowych projektu oraz współpracować w zakresie uzyskiwania dostępu do zasobów finansowych, sprawdzania płatności i kontroli użycia tych zasobów. W niektórych projektach ich kierownik musi organizować zasoby finansowe oraz inwestorów i musi rozumieć oraz oceniać korzyści związane z pozyskiwaniem zasobów finansowych do projektu ze źródeł wewnętrznych w kraju, w którym projekt jest realizowany lub ze źródeł znajdujących się poza tym krajem. W większych organizacjach we wszystkie aspekty finansowania takich przedsięwzięć zaangażowany jest dział finansowy dysponujący specjalistami, którzy mogą zająć się takimi kwestiami jak finansowanie w wymiarze międzynarodowym oraz zabezpieczanie się przed zmianami kursów walutowych.

Każdy projekt charakteryzuje się własną metodą finansowania. Wiele dużych przedsięwzięć infrastrukturalnych takich jak projekty z dziedziny inżynierii wodno-łądowej czy projekty budowlane – zwłaszcza w słabiej rozwiniętych krajach – realizuje się obecnie na zasadzie „zbuduj – posiadaj – eksploatuj – przekaz” (build-own-operate-transfer – BOOT) lub „zbuduj – eksploatuj – przekaz” (build-operate-transfer – BOT).

Oba te modele finansowania angażują jedną organizację lub konsorcjum, stworzoną do realizacji projektu i użytkowania powstających w nim produktów częściowych. Organizacja ta projektuje, buduje, finansuje, a następnie staje się właścicielem produktów częściowych projektu i użytkuje je przez ustalony wcześniej okres, po czym przekazuje tytuł własności określonej zawczasu stronie.

Odbiorcy wiążą się długoterminową umową z operatorem BOOT/BOT i są obciążani opłatami za świadczone usługi. Na opłatę tę składają się części pozwalające: odzyskać zainwestowany kapitał, pokryć koszty operacyjne oraz zapewnić uzgodniony zysk.

Wiele projektów publicznych (na przykład infrastrukturalnych, takich jak szpitale i szkoły) można finansować w ramach spółek PPP (partnerstwa publiczno-prywatnego), zakładających wspólne ponoszenie kosztów i ryzyka oraz podział ewentualnych korzyści. Jest to metoda realizacji projektów związanych z usługami i infrastrukturą publiczną poprzez wspólne zaangażowanie sektorów publicznego i prywatnego. W projektach takich kładzie się nacisk zarówno na jakość, jak i stosunek wartości do ceny.

**Księgowość** obejmuje planowanie kosztów i rachunkowość finansową związane z działalnością operacyjną organizacji.

Syntetycznym obrazem sytuacji finansowej przedsiębiorstwa są sprawozdania finansowe sporządzane wg systemu rachunkowości: Bilans, Rachunek zysków i strat, Rachunek przepływów pieniężnych.

Bilans odzwierciedla stan środków gospodarczych (aktywów) i źródeł ich pochodzenia (pasywów), można z niego odczytać stan majątkowy i stan finansowy jednostki.

Rachunek zysków i strat wykazuje operacje wynikowe dotyczące przychodów i kosztów. W wyniku wykazywany jest zysk albo strata bilansowa.

Rachunek przepływów pieniężnych zestawia strumienie wpływów i wydatków środków pieniężnych w celu ustalenia stanu i sterowania płynnością finansową.

Kierownik projektu powinien rozumieć, w jaki sposób funkcjonuje system zarządzania zasobami finansowymi organizacji (rachunkowość finansowa – informacje dotyczą przeszłego okresu rozliczeniowego i prezentowane są głównie na zewnątrz, rachunkowość zarządcza – dostarcza informacji do podejmowania decyzji bieżących i strategicznych oraz kontroli działalności) oraz być gotowym do zastosowania składających się nań metod i interpretacji danych z systemu księgowego, analizując i sprawdzając skutki finansowe różnych alternatywnych sposobów realizacji projektu lub jego części. Może się to okazać niezwykle przydatne dla odbiorcy.

Sprawozdawczość finansowa z projektu lub programu powinna zawsze odwoływać się do finansowego planu bazowego określonego w uzasadnieniu biznesowym. Zarządzanie i kontrola budżetu projektu i skuteczna sprawozdawczość dla kierownictwa finansowego organizacji zapewniają, że kierownik projektu nie wykracza poza parametry finansowe przedsięwzięcia określone w uzasadnieniu biznesowym.

### Możliwe działania:

1. Ustalenie uwarunkowań finansowych dla przedsięwzięcia.
2. Zastosowanie zasad organizacyjnych w celu określenia:
  - uzasadnienia biznesowego,
  - administracji finansowej,
  - sprawozdawczości finansowej.
3. Przeprowadzanie sprawozdawczości finansowej.
4. W razie potrzeby zaplanowanie audytu finansowego.
5. Przeprowadzenie rozliczenia finansowego w ramach zamykania projektu.
6. Zastosowanie nabytej wiedzy w przyszłych projektach.

### Tematy objęte elementem:

- planowanie i kontrola budżetu;
- zarządzanie uzasadnieniem biznesowym;
- zarządzanie zmianą;
- rynki finansowe;
- modele finansowe;
- księgowość ogólna;
- funkcja skarbowa.

### **Kluczowe kompetencje:**

- Poziom A Nadzorował tworzenie powiązań pomiędzy kontekstem projektu a uwarunkowaniami finansowymi i prawnymi organizacji.
- Poziom B Organizował powiązania pomiędzy projektem a uwarunkowaniami finansowymi i prawnymi organizacji.
- Poziom C Miał styczność ze strukturami finansowymi i prawnymi organizacji.
- Poziom D Posiada niezbędną wiedzę dotyczącą struktur finansowych i prawnych organizacji.

### **Główne elementy powiązane:**

1.03 Wymagania i cele projektu, 1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse, 1.05 Jakość, 1.11 Czas i etapy (fazy) projektu, 1.13 Koszty i zasoby finansowe, 1.16 Kontrola i raporty, 1.20 Zamykanie, 2.03 Samokontrola, 2.04 Asertywność, 2.08 Zorientowanie na wyniki, 2.11 Negocjowanie, 2.15 Etyka, 3.03 Orientacja na portfele, 3.06 Działalność gospodarcza, 3.07 Systemy, produkty i technologie.





### 3.11 Prawo

Ten element kompetencji opisuje wpływ prawa i innych przepisów na projekty i programy. Z punktu widzenia otoczenia istotne jest ograniczanie zagrożeń prawnych (ze względu na możliwe ryzyko wystąpienia przeciw nam na drogę sądową) oraz potwierdzenie prowadzenia działań w zgodzie z prawem i normami etycznymi. Ograniczanie zagrożeń prawnych w poważnym stopniu zmniejsza możliwość wystąpienia pozwów sądowych. Nawet jeśli ma się rację, obrona w sytuacji, gdy ktoś nas pozwie, może pochłaniać znaczną ilość środków pieniężnych oraz czasu, a nawet jeśli wygramy sprawę, możemy nigdy nie odzyskać kwot wydanych na obsługę prawną.

Metody zarządzania projektami, programami i portfelami powinny uwzględniać unikanie czynów niedozwolonych (prawo o czynach niedozwolonych chroni interesy osób związane z bezpieczeństwem osobistym, aktywami materialnymi, zasobami finansowymi lub reputacją) oraz roszczeń wynikających z takich działań jak naruszenie kontraktu.

W przedsięwzięciach nieustannie podejmuje się decyzje, które niosą ze sobą implikacje prawne lub które powinno się podejmować w zgodzie z określonymi ramami prawnymi. Kierownik projektu musi zadbać o to, by funkcjonować w ramach przepisów prawa. Powinien on być w stanie rozpoznać lub dowiedzieć się, z którymi działaniami wiąże się określone wymagania prawne oraz jakie zasady wynikające z przepisów prawa dotyczą danego przypadku. Wiedza i doświadczenie w dziedzinie prawa kontraktowego mają kluczowe znaczenie dla kierownictwa niektórych rodzajów projektów. Projekty międzynarodowe mogą podlegać wymaganiom więcej niż jednego systemu prawnego.

We wszystkich ważnych kwestiach prawnych powinno się zasięgać opinii doradców w tej dziedzinie. Kierownik projektu, programu i portfela musi zdawać sobie sprawę, kiedy potrzebna jest taka specjalistyczna porada, a także przekazać doradcom odpowiednie informacje dotyczące projektu. Powinien także wspólnie z doradcą prawnym określić procedury, skoordynować wszelkie wymagane terminy oraz uwzględnić wpływ na produkty cząstkowe, koszty, zagrożenia i szanse.

Polityka prawna organizacji może narzucać, by cała dokumentacja projektu podlegała ocenie prawnej lub by wszelkie kontrakty zewnętrzne podlegały opinii prawnej przed podpisaniem.

W związku z tym trzeba wziąć pod uwagę następujące kwestie:

- Uwzględnienie aspektów prawa mających zastosowanie do projektu lub programu, w który jesteśmy zaangażowani, w tym między innymi: prawa pracy, prawa kontraktowego, prawa o zamówieniach publicznych, przepisów związanych z pozwoleniami dotyczącymi infrastruktury i produktów, prawa licencyjnego, wyłączeniowego, przepisów regulujących odpowiedzialność za skutki wad wyrobu, prawa licencyjnego i patentowego, prawa ubezpieczeniowego, przepisów dotyczących poufności danych, prawa karnego, przepisów dotyczących zdrowia, ochrony, bezpieczeństwa i środowiska oraz innych wymagań prawnych.

- Uwzględnienie podstaw prawnych wynikających z samego projektu lub programu, takich jak: zarządzanie kontraktami i umowami podwykonawczymi, przepisów dotyczących zasobów ludzkich, przepisów dotyczących rachunkowości finansowej oraz uprawnień związanych z podpisywaniem umów lub zobowiązań finansowych. Wszystkie postanowienia umowne dotyczące projektu (obowiązki, prawa i procesy) mają swoje podstawy prawne. Wymagania zawarte są w konkretnych zbiorach przepisów prawa i systemach prawnych takich jak prawo karne, ale przede wszystkim prawo korporacyjne i kontraktowe, prawo handlowe, prawa dotyczące zatrudnienia, przepisy dotyczące zdrowia i bezpieczeństwa, ochrony danych, kodeks budowlany, przepisy dotyczące własności intelektualnej, praw autorskich, patentów i tantiem, a także przepisy odnoszące się do dyskryminacji ze względu na płeć, orientację seksualną, niepełnosprawność, wiek, rasę lub przekonania religijne.
- Uwzględnienie wszelkich kwestii prawnych mających zastosowanie do projektu lub programu bądź całego portfela w odpowiednich procesach i dokumentacji.

### Możliwe działania:

1. Określenie norm i zasad prawnych odpowiednich dla organizacji lub portfela.
2. Rozpoczęcie procesów wdrażania właściwych norm i zasad w organizacji lub portfelu i ocena projektów i programów względem tych norm i zasad.
3. Zbadanie i opisanie dla organizacji lub portfela istotnych aspektów prawnych, które mogą mieć zastosowanie do projektów lub programów.
4. Właściwe zarządzanie kontraktami, roszczeniami i zmianami w projekcie lub programie.
5. Skuteczne reagowanie na trudności dotyczące związków zawodowych.
6. Właściwe reagowanie na roszczenia związane z szykanowaniem, dyskryminacją, kwestiami dotyczącymi bezpieczeństwa lub niewywiązywaniem się z umowy.
7. Udokumentowanie nabytej wiedzy.
8. Przekazanie informacji zwrotnych na temat nabytej wiedzy i w razie potrzeby odpowiednio korygowanie norm i zasad.

### Tematy objęte elementem:

- umowy;
- prawo właściwe;
- arbitraż;
- kontrakty;
- własność intelektualna;
- odpowiedzialność prawna;
- licencje;
- normy i przepisy.

### Kluczowe kompetencje:

Poziom A Był członkiem komitetu nadzorującego rozwój i wdrożenie procesów biznesowych związanych z wymaganiami prawnymi stosowanymi w jego obszarze obowiązków.

Nadzorował rozwój procesów zarządzania projektami związanych z wymaganiami prawnymi.

Wykorzystywał kwestie prawne w hierarchizacji projektów i programów.

Posiada wiedzę dotyczącą aspektów prawnych związanych z systemami informatycznymi i informacyjnymi.

Skutecznie informował kierownictwo wyższego szczebla o kwestiach prawnych na poziomie strategicznym.

Poziom B Był zaangażowany jako kluczowa osoba w rozwój i ewolucję procesów harmonizacji przedsięwzięć i działalności gospodarczej z aspektami prawnymi.

Przyczyniał się lub zarządzał rozwojem procesów zarządzania projektami dotyczącymi aspektów prawnych.

Skutecznie zarządzał wpływem działów lub doradców prawnych na złożone przedsięwzięcia.

Skutecznie zarządzał na poziomie taktycznym kwestiami wynikającymi z wymagań prawnych.

Poziom C W swojej pracy miał styczność i skutecznie stosował większość procesów zarządczych dotyczących aspektów prawnych w przedsięwzięciach o ograniczonej złożoności.

Miał styczność z kwestiami prawnymi na poziomie operacyjnym.

Poziom D Posiada niezbędną wiedzę dotyczącą wymagań, zagadnień i metod prawnych.

### **Główne elementy powiązane**

1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse, 1.14 Zamówienia i kontrakty, 1.17 Informacje i dokumentacja, 1.20 Zamykanie, 2.03 Samokontrola, 2.04 Asertywność, 2.11 Negocjowanie, 2.12 Konflikty i kryzysy, 2.15 Etyka, 3.06 Działalność gospodarcza, 3.07 Systemy, produkty i technologie, 3.08 Zarządzanie zasobami ludzkimi, 3.09 Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko.

## Rozdział 5

# Źródła

### 5.1 Podstawowe standardy międzynarodowe

Z punktu widzenia uniwersalnego, czteropoziomowego systemu certyfikacji IPMA® podstawowe znaczenie mają następujące standardy:

- NCB - Polskie Wytyczne Kompetencji IPMA®, Wersja 3.0, 2009 (ta publikacja);
- Norma PN-EN ISO/IEC 17024:2004, „Ogólne wymagania dotyczące jednostek certyfikujących osoby”;
- Norma PN:EN ISO 9001:2009 „Systemy zarządzania jakością”.

Każda jednostka certyfikująca stosuje wersję 3.0 Wytycznych kompetencji IPMA® lub narodowe wytyczne kompetencji, opierające się na wersji 3.0 ICB®. Ponadto jednostka certyfikująca może przyjąć także narodowe standardy zarządzania projektami.

### 5.2 Stan narodowych wytycznych kompetencji na grudzień 2008 wraz ze zgłoszonymi dodatkami

Najpierw wymieniamy cztery narodowe wytyczne kompetencji, które były podstawą pierwszych Wytycznych kompetencji IPMA®. Następnie, w kolejności alfabetycznej według nazw krajów i stowarzyszeń członkowskich, wymieniamy narodowe wytyczne kompetencji, które opracowano po utworzeniu pierwszych Wytycznych kompetencji IPMA®.

#### **Wielka Brytania**

- APM Body of Knowledge, Association for Project Management (APM), wydanie piąte (2006), Wielka Brytania. Pierwsze wydanie w 1992 roku.

#### **Szwajcaria**

- Beurteilungsstruktur, Verein zur Zertifizierung im Projektmanagement (VZPM), Zürich, wersja 4.00, 15 października 2007. Pierwsze wydanie w 1996 roku.
- Instrument d'appréciation, Verein zur Zertifizierung im Projektmanagement (VZPM), Zürich, wersja 4.00, 15 października 2007, pierwsze wydanie z 2002.

#### **Francja**

- Référentiel de Compétences en Management de Projet, narodowe wytyczne kompetencji, AFITEP, wersja 5., luty 2004, Paryż. Pierwsze wydanie w 1996 roku.
- Référentiel de Compétences en Management de Projet – ICB3® (SmaP).

## **Niemcy**

- Deutsche NCB 3.0, Narodowe Wytyczne Kompetencji, wydane w lipcu 2008, PM-ZERT, Niemcy.

## **Austria**

- ICB IPMA® Kompetenzrichtline wersja 3.0, pma, deutsch, 2008.  
(podstawy w pm baseline, Wissensselemente zum Projekt und Programmanagement sowie zum Management Projektorientierter Organisationen, pma, wersja 2.4, maj 2007, Wiedeń. Pierwsze wydanie w 1999 roku).

## **Azerbejdżan**

- Zarządzanie projektami: narodowe wytyczne kompetencji/Narodowy system certyfikacji/Podstawy wiedzy fachowej, Baku 2002 (w języku azerskim).
- Podstawy wiedzy fachowej w dziedzinie zarządzania projektami/Narodowe wytyczne kompetencji, Baku 2004 (w języku rosyjskim).

## **Brazylia**

- Referencial Brasileiro de Competencias em Gerenciamento de Projectos (RBC), wersja 2.1, lipiec 2008, pierwsze wydanie w 2005.
- ICB® Wersja 3.0. (w języku portugalskim) 2008 ma zostać wydana w roku 2009.

## **Bułgaria**

- Narodowe Wytyczne Kompetencji, Bułgarskie Stowarzyszenie Zarządzania Projektami, Sofia 2006.

## **Chiny**

- ICB® Wersja 3.0 (w j. chińskim) 2006.
- Chiński kanon wiedzy o zarządzaniu projektami 2006.

## **Chorwacja**

- Narodowe wytyczne kompetencji, wersja 3.0, Zagrzeb, 2008.

## **Czechy**

- Projektové řízení, (standard CR dle IPMA®), Zarządzanie projektami (czeski kanon wiedzy), SD 2.2 stycznia 2005.

## **Dania**

- „Kompetencer I projektledelse” (Kompetencje w zarządzaniu projektami). Pierwsze wydanie w czerwcu 2002.
- Nową wersję w językach duńskim i angielskim opublikowano w 2005 roku.

## **Egipt**

- ICB® Wersja 3.0. jako Narodowe wytyczne kompetencji ECB/ ICB®, 2007.

### **Finlandia**

- Projektin Johdon Pätevyys – fińskie narodowe wytyczne kompetencji, wersja 3, wydane 31 stycznia 2008 (w językach fińskim i angielskim), wersja 2 opublikowana w maju 2004, wersja pierwsza w maju 1997.

### **Grecja**

- Elliniki Vasi Anaforas Diaheirisis Ergwn (Hellenic PM Competence Baseline), wersja 1.0 planowana w 2009 roku.

### **Hiszpania**

- Bases para la competencia en dirección de Proyectos, wersja 3.0, Valencia, 2006 (tłumaczenie i dostosowanie ICB3® w j. hiszpańskim, pierwsze wydanie w październiku 2000 roku).

### **Holandia**

- Holenderskie wytyczne kompetencji, wersja 3.0, 2007.

### **Indie**

- ICB® Wersja 3.0. jako Narodowe wytyczne kompetencji, 2006.

### **Iran**

- ICB® Wersja 3.0. jako Narodowe wytyczne kompetencji, 2007.

### **Irlandia**

- NCBI – Project Management Competence Baseline Ireland, wersja 2.2, opublikowana w 2008 roku.

### **Islandia**

- Hugtakalykill – narodowe wytyczne kompetencji, wydanie czwarte, listopad 2007, Pierwsze wydanie w grudniu 2001 roku.

### **Kazachstan**

- Narodowe wytyczne kompetencji, 2007.

### **Kuwejt**

- Kuwejckie wytyczne kompetencji KCB.

### **Łotwa**

- Narodowe wytyczne kompetencji, wersja 1., 2004.

### **Norwegia**

- „Kompetencer I projekttledelse” – w języku norweskim, opublikowane w 2007 roku.

### **Polska**

- Polskie Wytyczne Kompetencji IPMA® Wersja 1.2. marzec 2002.
- ICB® 3.0. w j. polskim – planowane na rok 2010.

## **Portugalia**

- Narodowe Wytyczne Kompetencji – Descricao dos Elementos de Competência, wersja 3.0, APOGEP, czerwiec 2007.

## **Republika Południowej Afryki**

- Ukończone Narodowe Wytyczne Kompetencji na bazie ICB® wersja 3.0.
- Początkowe prace nad Services SETA zawieszono ze względu na trudności natury legislacyjnej.

## **Rosja**

- ICB® Wersja 3.0, lipiec 2008.

## **Rumunia**

- SR 13465: 2007, wersja 2, wydane w 2007 roku.

## **Serbia**

- Nacionalna osnova za ocenjivanje kompetentnosti / Narodowe wytyczne kompetencji, wersja 3.0, Belgrad, 2008, pierwsze wydanie 2008.

## **Słowacja**

- S P S 3– Súbor požadovaných schopností pre odborníkov na projektové riadenie, wersja 3, Trnava, 2008.

## **Słowenia**

- SKPM – Struktura kompetenc projektnege managementa 2007.

## **Stany Zjednoczone Ameryki**

- Narodowe Wytyczne Kompetencji USA, wersja 2.0, wydana w marcu 2008 roku, pierwsze wydanie w czerwcu 2006 roku.

## **Szwecja**

- Kompetens i Projektledning, wersja 2.2, wydana w listopadzie 2007 roku.

## **Tajwan**

- Tajwańskie Wytyczne Kompetencji, wersja 1.001, 2005.
- Międzynarodowy kanon wiedzy o zarządzaniu, tradycyjny chiński, 2005.

## **Turcja**

- Tureckie Wytyczne Kompetencji, TrPMA, Ankara, 2007.

## **Ukraina**

- ICB® wersja 3.0 (w języku rosyjskim) 2006.

## **Węgry**

- IPMA® szerinti vizsgakövetelmények és vizsgarend, wersja 1.0, wydana w maju 2002 roku.

## **Włochy**

- Manuale delle Competenze di Project Management, wydanie 5, styczeń 2009.

## **Zambia**

- We współpracy z RPA.

Powyzsza lista będzie regularnie aktualizowana na stronie internetowej IPMA® ([www.ipma.ch](http://www.ipma.ch)).

Dalsze standardy i źródła na temat zarządzania projektami obejmują:

- Model doskonałości w zarządzaniu projektami IPMA® (dotyczący Nagrody IPMA® Project Excellence Award).
- Norma ISO 10006 Zarządzanie jakością. Wytyczne dotyczące jakości w zarządzaniu przedsięwzięciem.
- A Guide to Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide), PMI Project Management Institute, czwarte wydanie, USA 2008 (wydanie polskie – 2009).
- A Competence Standard, Level 4/5/6, AIPM Australian Institute for Project Management, 2004.
- Standard kompetencji P2M, Japonia 2002.





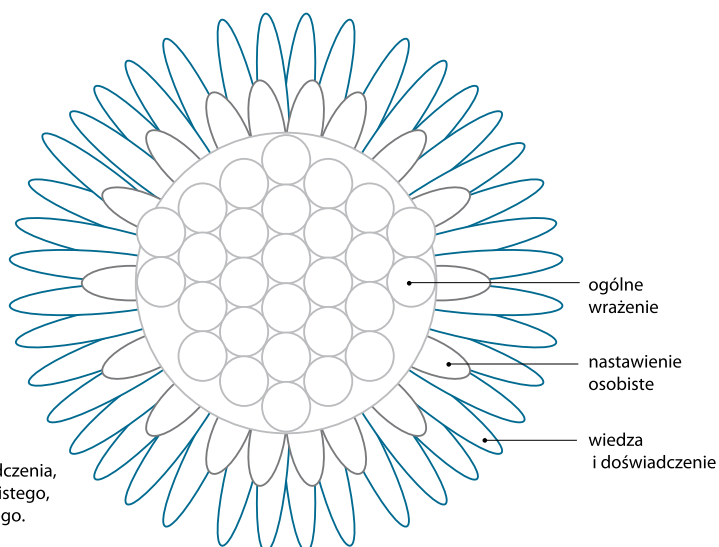
## Rozdział 6

# Porównanie pomiędzy Wytycznymi Kompetencji IPMA® w wersjach 2.0b oraz 3.0

W wersji drugiej ICB® kompetencje przedstawiono w postaci słonecznika. Motyw ten wykorzystano w celu przedstawienia poszczególnych elementów kompetencji w zarządzaniu projektami jako oddzielnych płatków. Dyskusje ze stowarzyszeniami członkowskimi na temat klasyfikacji i względnej istotności poszczególnych elementów kompetencji nie doprowadziły do zadowolających wniosków. W związku z tym wszystkie elementy kompetencji przedstawiono jako pojedyncze płatki o jednakowej wadze, ale połączone centralną, okrągłą częścią słonecznika, wiążącą ze sobą wszystkie płatki, czyli elementy kompetencji. Łodyga słonecznika symbolizowała sposób ostatecznego połączenia wszystkich elementów kompetencji – w wypadku słonecznika jest to połączenie kwiatu z resztą rośliny, a w wypadku projektu uzyskanie rezultatu. Ważnymi elementami kontekstu, w jakim istnieje słonecznik, są słońce, gleba i woda, zapewniające zasoby potrzebne nasionom do zakiełkowania, a roślinie do wzrostu, kwitnienia i rozmnażania. Na podobnej zasadzie elementy kompetencji wiążą się z projektem, który istnieje w określonym kontekście i wymaga zasobów do uzyskania jego produktów cząstkowych.

Słonecznik składał się z:

- 42 elementów kompetencji dotyczących wiedzy i doświadczenia,
- 8 aspektów nastawienia osobistego,
- 10 aspektów wrażenia ogólnego.



**Diagram 6.1** Słonecznik z wersji 2 ICB®

W wersji trzeciej ICB® motyw słonecznika zastąpiono „okiem kompetencji”. Oko jest symbolem lepiej niż słonecznik odnoszącym się do istoty ludzkiej, która jest najważniejszym czynnikiem zapewniającym kompetencje w dziedzinie zarządzania projektami. Oko oznacza spojrzenie kierownika projektu na samo przedsięwzięcie oraz jego kontekst. Kierownik projektu korzysta ze swych oczu do zbierania informacji, stosuje swoje kompetencje w zarządzaniu projektami do analizy informacji, rozważa możliwości, jakimi dysponuje, a następnie podejmuje właściwe działania. W procesie oceny asesor i kandydat muszą ponadto spoglądać sobie w oczy.

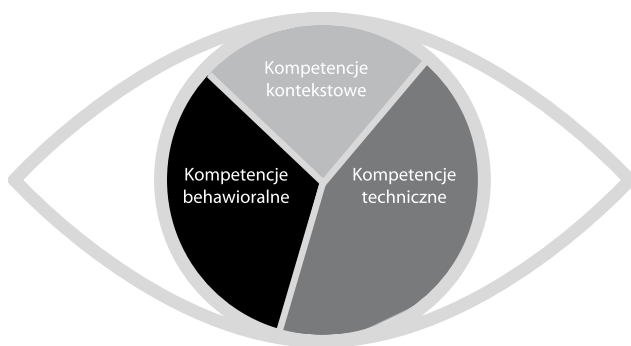


Diagram 6.2 Oko kompetencji z wersji 3 ICB®

## 6.1 Wzajemne powiązania między elementami kompetencji w wersji 2.0b a elementami w wersji 3.0

We wszystkich elementach trzeciej wersji ICB® wprowadzono pewne ogólne ulepszenia. Dla każdego elementu w trzeciej wersji ICB® dodano *Tematy objęte elementem* oraz *Możliwe działania*, których nie było w wersji drugiej ICB®. Lista przedstawiona w tym rozdziale pokazuje, gdzie w wersji trzeciej ICB® włączono elementy kompetencji z wersji 2.0b (wiedzę, nastawienie osobiste i aspekty ogólne).

1. **Projekty i zarządzanie projektami.** Element włączony do elementu „3.01 Orientacja na projekty”.
2. **Wdrażanie zarządzania projektami.** Element włączony do elementu „3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami”.
3. **Zarządzanie przez projekty.** Element włączony do elementu „3.05 Stałe struktury organizacji”.
4. **Podejście systemowe i integracja.** Pojęcie systemu zostało rozwinięte w elemencie „3.07 Systemy, produkty i technologie”. System jest także tematem poruszonym w elemencie „3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami”. Pojęcie podejścia systemowego wyłączono z wersji trzeciej ICB®. Integrację rozwinięto w wersji trzeciej ICB® do elementu „1.01 Sukces zarządzania projektem”.
5. **Kontekst projektu.** Interesariuszy będących częścią tego elementu w wersji drugiej ICB® przekształcono w wersji trzeciej w samodzielny element („1.02 Interesariusze”).

Kontekst projektu jest tematem całego obszaru kompetencji kontekstowych w wersji trzeciej ICB®. Szczególną uwagę zwraca się na kontekst w następujących elementach kompetencji: „3.05 Stałe struktury organizacji”, „3.06 Działalność gospodarcza” oraz „3.09 Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko”.

6. **Etapy (fazy) i cykl życia projektu.** Element włączony do elementu „1.11 Czas i etapy (fazy) projektu”.
7. **Doprecyzowanie i wstępna ocena projektu.** Nie jest to już samodzielny element – został włączony do elementu „1.03 Wymagania i cele projektu”.
8. **Cele i strategie projektu.** Element przekształcony do elementu „1.03 Wymagania i cele projektu”. Strategie uwzględniono w kilku elementach wersji trzeciej ICB® (patrz skorowidz).
9. **Kryteria sukcesu i niepowodzenia projektu.** Element w całości włączony do elementu „1.01 Sukces zarządzania projektem”.
10. **Rozpoczynanie projektu.** Element włączony do elementu „1.19 Rozpoczynanie”, pozostał oddzielony od zamykania.
11. **Zamykanie projektu.** Element włączony do elementu „1.20 Zamykanie”, pozostał oddzielony od rozpoczynania.
12. **Struktury projektu.** Element pozostał w postaci elementu „1.09 Struktury projektu”.
13. **Treść, zakres.** Element uległ zmianie i włączeniu do elementu „1.10 Zakres i produkty cząstkowe”. Nie wspomina się o zmianie ze stanu początkowego do stanu końcowego ani o ustalaniu i wyborze różnych rozwiązań.
14. **Harmonogramy.** Element przekształcony do elementu „1.11 Czas i etapy (fazy) projektu”.
15. **Zasoby.** Element przekształcony do elementu „1.12 Zasoby”.
16. **Koszty i zasoby finansowe projektu.** Element przekształcony do elementu „1.13 Koszty i zasoby finansowe”.
17. **Konfiguracje i zmiany.** Konfiguracja jest częścią elementu „1.10 Zakres i produkty cząstkowe”. Zmiany przekształcono do elementu „1.15 Zmiany”.
18. **Ryzyko projektu.** Element przekształcony do elementu „1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse”.
19. **Zarządzanie wynikami.** Element włączony do elementu „1.16 Kontrola i raporty”.
20. **Kontrola projektu.** Element włączony do elementu „1.16 Kontrola i raporty”.
21. **Informacje, dokumentacja, sprawozdawczość.** Element podzielono na elementy „1.16 Kontrola i raporty” oraz „1.17 Informacje i dokumentacja”.
22. **Organizacja projektu.** Element przekształcony do elementu „1.06 Organizacja projektu”.
23. **Praca zespołowa.** Element przekształcony do elementu „1.07 Praca zespołowa”.
24. **Przywództwo.** Element uwzględniony jako element „2.01 Przywództwo”. Położono nacisk na przywództwo kierownika projektu wobec interesariuszy. Wzięto pod uwagę różnicę między przywództwem a kierowaniem.
25. **Komunikacja oraz część elementu „32. Negocjacje, spotkania” dotycząca spotkań.** Elementy połączono, tworząc element „1.18 Komunikacja”.
26. **Konflikty i kryzysy.** Element przekształcono do elementu „2.12 Konflikty i kryzysy”. W wersji trzeciej ICB® element ten znacznie poszerzono, dodając wzorce zachowań.
27. **Zamówienia, kontrakty.** Element przekształcono do elementu „1.14 Zamówienia i kontrakty”.
28. **Jakość projektu.** Element przekształcono do elementu „1.05 Jakość”.

29. **Informatyka w projekcie.** Element nie jest już uznawany za oddzielny element. Wykorzystanie informatyki jest narzędziem wymaganym do realizacji wielu elementów kompetencji.
30. **Normy i przepisy.** Element włączony do elementu „1.05 Jakość”.
31. **Rozwiązywanie problemów.** Element przekształcony do elementu „1.08 Rozwiązywanie problemów”.
32. **Negocjacje, spotkania.** Część dotyczącą negocjacji przekształcono do elementu „2.11 Negocjowanie”, a część dotyczącą spotkań włączono do elementu „1.18 Komunikacja”.
33. **Stale struktury organizacji.** Element przekształcony do elementu „3.05 Stale struktury organizacji”.
34. **Procesy biznesowe.** Element przekształcony do elementu „3.06 Działalność gospodarcza”, podkreślając kompetencje pozwalające zarządzać relacjami z procesami biznesowymi danej organizacji.
35. **Rozwój zasobów ludzkich.** Element znacznie przekształcony do elementu „3.08 Zarządzanie zasobami ludzkimi”, z podkreśleniem roli kierownika projektu.
36. **Organizacyjne uczenie się.** Element niepozostawiony jako odrębny element w wersji trzeciej ICB®. Zagadnienie to zawarto w elemencie „3.05 Stale struktury organizacji”.
37. **Zarządzanie zmianą.** Element przekształcony do elementu „1.15 Zmiany”.
38. **Marketing, zarządzanie produktem.** Element obecnie włączony do elementów „3.06 Działalność gospodarcza” oraz „3.07 Systemy, produkty i technologie”.
39. **Zarządzanie systemami.** Element jest częścią elementu „3.07 Systemy, produkty i technologie”.
40. **Bezpieczeństwo, zdrowie, środowisko.** Element przekształcony do elementu „3.09 Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko”.
41. **Aspekty prawne.** Element obecnie włączony do elementu „3.11 Prawo”.
42. **Finanse i księgowość.** Element obecnie będący częścią elementu „3.10 Finanse”.
43. **Zdolność do komunikowania.** Element rozproszony w kilku elementach wersji trzeciej ICB® (na przykład: „2.04 Asertywność”, „2.13 Wiarygodność” i „2.14 Docenianie wartości”).
44. **Inicjatywa, zaangażowanie, entuzjazm, zdolność motywowania.** Ten element rozproszono w innych elementach wersji trzeciej ICB®. O inicjatywie jest mowa w elementach „2.02 Zaangażowanie i motywacja” oraz „2.14 Docenianie wartości”. Zaangażowanie zawarto obecnie w elemencie „2.02 Zaangażowanie i motywacja”. Entuzjazm znajduje się w elementach „2.02 Zaangażowanie i motywacja” oraz „2.14 Docenianie wartości”. Zdolność motywowania włączono w wersji trzeciej ICB® do następujących elementów: „2.02 Zaangażowanie i motywacja”, „2.04 Asertywność”, „2.07 Kreatywność”, „2.09 Sprawność”, „2.14 Docenianie wartości”.
45. **Zdolność kontaktowania się, otwartość.** Element przekształcony do elementu „2.06 Otwartość”.
46. **Wrażliwość, samokontrola, docenianie wartości.** Element przekształcony do elementów „2.03 Samokontrola” oraz „2.14 Docenianie wartości”.
47. **Rozwiązywanie konfliktów, kultura argumentacji, sprawiedliwość.** Element omówiono w częściach w następujących elementach: „2.03 Samokontrola”, „2.10 Konsultowanie”, „2.11 Negocjowanie” i „2.12 Konflikty i kryzysy”.

48. **Zdolność znajdowania rozwiązań, myślenie holistyczne.** Element obecnie objęty następującymi elementami: „2.07 Kreatywność”, „2.10 Konsultowanie” i „2.13 Wiarygodność”.
49. **Lojalność, solidarność, gotowość do pomocy.** Element włączony do elementu „2.15 Etyka”.
50. **Zdolności przywódcze oraz „24. Przywództwo”.** Elementy połączono w element „2.01 Przywództwo”. W wersji trzeciej ICB® bardziej kompleksowo omówiono skuteczne wzorce zachowań.
51. **Logika.** Element włączono do elementu „2.10 Konsultowanie”.
52. **Metodyczny i uporządkowany sposób myślenia.** Element włączono do elementu „2.10 Konsultowanie”.
53. **Brak błędów.** Element włączono do elementu „2.13 Wiarygodność”.
54. **Jasność.** Element włączono do elementu „1.18 Komunikacja”.
55. **Zdrowy rozsądek.** Element włączono do elementów: „1.07 Praca zespołowa” i „2.07 Kreatywność”.
56. **Przejrzystość.** Element włączono do elementów: „2.06 Otwartość”, „2.12 Konflikty i kryzysy” i „2.15 Etyka”.
57. **Ogólne zarysy.** Element włączono do elementów: „1.02 Interesariusze” i „3.06 Działalność gospodarcza”.
58. **Wyważony osąd.** Element włączono do elementu „2.12 Konflikty i kryzysy”.
59. **Horyzont doświadczeń.** Element nie jest wspominany wprost w żadnym elemencie w wersji trzeciej ICB®. Jednakże jest domyślną częścią kryteriów dotyczących doświadczeń we wszystkich elementach wersji trzeciej ICB®.
60. **Wprawa.** Element nie jest wspominany wprost w żadnym elemencie w wersji trzeciej ICB®. Jednakże ten ogólny aspekt jest domyślną częścią dobrze omówioną w całej wersji trzeciej ICB®.



# Dodatki

Kolejne dodatki zawierają następujące informacje:

- Skorowidz pojęć używanych w opisach kompetencji powiązanych z elementami kompetencji, w których pojęcia te się pojawiają (Dodatek 1).
- Omówienie związków pomiędzy wszystkimi kombinacjami elementów kompetencji (Dodatek 2).
- Arkusz samooceny, który może być wykorzystany przez kandydata do oceny swojego poziomu wiedzy i doświadczenia w każdym elemencie kompetencji według skali od 0 do 10 (Dodatek 3).
- Taksonomia określająca wartości wiedzy i doświadczenia oczekiwane dla wszystkich czterech poziomów IPMA® (od A do D) w każdym z elementów kompetencji w obszarach technicznym, behawioralnym i kontekstowym (Dodatek z tabelami od 4.1 do 4.3). Tabela 4.4 przedstawia średnie wyniki oczekiwane od kandydata na każdym z poziomów IPMA®.





## Dodatek 1

# Skorowidz pojęć używanych w opisach elementów kompetencji

Administracja finansowa	3.10 Finanse
Administracja kontraktem	1.14 Zamówienia i kontrakty
Akta projektu	1.20 Zamykanie
Aktywa	3.10 Finanse
Analiza korzyści	1.08 Rozwiązywanie problemów
Analiza łącznych korzyści	1.08 Rozwiązywanie problemów
Analiza Monte Carlo	1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse
Analiza porównawcza	1.16 Kontrola i raporty
Analiza produkcji samodzielnej lub zleconej	1.14 Zamówienia i kontrakty
Analiza SWOT (atuty, słabości, szanse i zagrożenia)	1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse
Analiza wartości	1.08 Rozwiązywanie problemów
Analiza wartości wypracowanej	1.16 Kontrola i raporty
Analiza wielowariantowa	1.16 Kontrola i raporty
Analiza wrażliwości	1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse
Arbitraż	3.11 Prawo
Architektura systemów, produktów i technologii w przedsiębiorstwie	3.07 Systemy, produkty i technologie
Asertywność	2.04 Asertywność
Audyt finansowy	3.10 Finanse
Audyt zarządzania projektem	1.01 Sukces zarządzania projektem
Autorytet/uprawnienia	2.02 Zaangażowanie i motywacja, 2.04 Asertywność, 2.01 Przywództwo, 3.05 Stałe struktury organizacji
Autoryzacja projektu	1.03 Wymagania i cele projektu, 1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse
Awaryjny plan reakcji	1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse
Bazy danych informacji	1.17 Informacje i dokumentacja

Bezpieczeństwo	3.09 Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko
Biuro portfela	3.03 Orientacja na portfele
Biuro programu	3.02 Orientacja na programy
Biuro projektu	3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami
Biuro wsparcia kierownictwa programu	3.02 Orientacja na programy
Biuro wsparcia zarządzania projektami	3.01 Orientacja na projekty
Budżet	1.03 Wymagania i cele projektu, 1.13 Koszty i zasoby finansowe, 1.19 Rozpoczynanie, 2.05 Odprężanie, 2.13 Wiarygodność, 3.07 Systemy, produkty i technologie
Bufor	1.13 Koszty i zasoby finansowe
Bufor rezerwy czasowej	1.11 Czas i etapy (fazy) projektu
Cele	1.02 Interesariusze, 1.03 Wymagania i cele projektu, 1.07 Praca zespołowa, 1.08 Rozwiązywanie problemów, 1.10 Zakres i produkty cząstkowe, 1.11 Czas i etapy (fazy) projektu, 1.13 Koszty i zasoby finansowe, 1.16 Kontrola i raporty, 1.19 Rozpoczynanie, 1.20 Zamykanie, 2.02 Zaangażowanie i motywacja, 2.04 Asertywność, 2.07 Kreatywność, 2.01 Przywództwo, 2.08 Zorientowanie na wyniki, 2.11 Negocjowanie, 2.13 Wiarygodność, 2.14 Docenianie wartości, 3.01 Orientacja na projekty, 3.02 Orientacja na programy, 3.05 Stałe struktury organizacji, 3.07 Systemy, produkty i technologie
Cele biznesowe	3.02 Orientacja na programy
Cele jakości	1.05 Jakość
Cele ogólne	2.04 Asertywność, 2.10 Konsultowanie, 2.14 Docenianie wartości, 3.02 Orientacja na programy, 3.03 Orientacja na portfele, 3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami, 3.07 Systemy, produkty i technologie, 3.08 Zarządzanie zasobami ludzkimi
Cele projektu	1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.03 Wymagania i cele projektu, 1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse, 1.16 Kontrola i raporty, 1.19 Rozpoczynanie, 1.20 Zamykanie, 2.02 Zaangażowanie i motywacja, 2.08 Zorientowanie na wyniki, 2.12 Konflikty i kryzysy, 3.01 Orientacja na projekty
Charyzma	2.01 Przywództwo
Chęci	2.04 Asertywność

Cykl życia	1.11 Czas i etapy (fazy) projektu, 2.09 Sprawność, 3.09 Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko
Cykl życia produktu	3.07 Systemy, produkty i technologie
Cykl życia projektu	1.03 Wymagania i cele projektu, 1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse, 1.06 Organizacja projektu, 1.08 Rozwiązywanie problemów, 1.13 Koszty i zasoby finansowe, 1.17 Informacje i dokumentacja, 1.19 Rozpoczynanie, 3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami
Cykle kontrolne	2.13 Wiarygodność
Czyny niedozwolone	3.11 Prawo
Data docelowa	1.11 Czas i etapy (fazy) projektu
Data rzeczywista	1.11 Czas i etapy (fazy) projektu
Defekty/wady	1.05 Jakość
Delegowanie	2.02 Zaangażowanie i motywacja, 2.01 Przywództwo, 2.08 Zorientowanie na wyniki
Diagram struktury organizacyjnej	1.06 Organizacja projektu
Dojrzałość	1.02 Interesariusze, 3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami
Dojrzałość organizacyjna w zarządzaniu projektami	1.02 Interesariusze
Dokumentacja	1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.10 Zakres i produkty częściowe, 1.17 Informacje i dokumentacja, 1.20 Zamykanie, 3.05 Stałe struktury organizacji, 3.11 Prawo
Dokumentacja powykonawcza projektu	1.20 Zamykanie
Dokumentowanie	1.03 Wymagania i cele projektu, 1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse, 1.05 Jakość, 1.10 Zakres i produkty częściowe, 1.14 Zamówienia i kontrakty, 1.17 Informacje i dokumentacja, 1.18 Komunikacja, 2.02 Zaangażowanie i motywacja, 2.05 Odprężanie, 2.09 Sprawność, 2.10 Konsultowanie, 3.09 Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko, 3.11 Prawo
Doprecyzowanie projektu	1.03 Wymagania i cele projektu, 1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse
Doradcy prawni	3.11 Prawo
Doskonalenie jakości	1.05 Jakość
Dostawca	1.09 Struktury projektu, 1.14 Zamówienia i kontrakty
Dostawcy	1.14 Zamówienia i kontrakty, 1.20 Zamykanie
Drzewa decyzyjne	1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse
Duch zespołowy	1.07 Praca zespołowa
Dynamika grupy	1.07 Praca zespołowa

Dyplomacja	2.04 Asertywność, 2.10 Konsultowanie
Dyrektor ds. bezpieczeństwa	3.09 Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko
Dyrektor programu	3.02 Orientacja na programy
Dyscyplina	2.01 Przywództwo, 2.10 Konsultowanie, 2.13 Wiarygodność
Dyskusje	2.03 Samokontrola, 2.04 Asertywność, 2.10 Konsultowanie, 2.12 Konflikty i kryzysy, 2.14 Docenianie wartości
Działalność operacyjna	3.01 Orientacja na projekty
Działania	1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse, 1.11 Czas i etapy (fazy) projektu, 1.12 Zasoby, 1.14 Zamówienia i kontrakty, 2.05 Odprężanie, 2.09 Sprawność, 3.01 Orientacja na projekty, 3.09 Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko
Działania korygujące	1.05 Jakość, 1.13 Koszty i zasoby finansowe, 1.16 Kontrola i raporty, 3.08 Zarządzanie zasobami ludzkimi
Elastyczność	2.06 Otwartość, 3.05 Stałe struktury organizacji, 3.07 Systemy, produkty i technologie
Entuzjazm	2.02 Zaangażowanie i motywacja, 2.04 Asertywność, 2.09 Sprawność, 2.14 Docenianie wartości
Etapy (fazy)	1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse, 1.11 Czas i etapy (fazy) projektu
Etapy (fazy) projekt	1.10 Zakres i produkty cząstkowe, 1.11 Czas i etapy (fazy) projektu, 1.13 Koszty i zasoby finansowe, 1.16 Kontrola i raporty, 3.09 Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko
Etyka	2.08 Zorientowanie na wyniki, 2.15 Etyka
Finanse/zasoby finansowe	1.13 Koszty i zasoby finansowe, 1.15 Zmiany, 1.19 Rozpoczynanie, 3.06 Działalność gospodarcza, 3.06 Działalność gospodarcza
Finansowanie	1.13 Koszty i zasoby finansowe
Finansowanie projektu	1.13 Koszty i zasoby finansowe, 3.10 Finanse
Finansowy plan bazowy	3.10 Finanse
Frustracja	2.03 Samokontrola
Funkcje systemu	3.07 Systemy, produkty i technologie
Funkcjonalność	3.06 Działalność gospodarcza
Gwarancja	1.20 Zamykanie
Harmonogram	1.02 Interesariusze, 1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse, 1.06 Organizacja projektu, 1.11 Czas i etapy (fazy) projektu, 1.12 Zasoby, 1.13 Koszty i zasoby finansowe, 1.15 Zmiany, 1.19 Rozpoczynanie, 2.03 Samokontrola, 3.01 Orientacja na projekty, 3.11 Prawo

Hierarchizacja	1.02 Interesariusze, 1.03 Wymagania i cele projektu, 2.07 Kreatywność, 3.01 Orientacja na projekty
Humor	2.05 Odprężanie
Indywidualne zamierzenia poszczególnych osób	2.03 Samokontrola
Inflacja	1.13 Koszty i zasoby finansowe
Informacje zwrotne	2.02 Zaangażowanie i motywacja, 2.01 Przywództwo, 2.10 Konsultowanie, 2.12 Konflikty i kryzysy, 2.13 Wiarygodność, 2.14 Docenianie wartości
Inspiracja	2.01 Przywództwo
Integracja	1.01 Sukces zarządzania projektem
Integracja zespołu	1.07 Praca zespołowa, 2.05 Odprężanie, 2.12 Konflikty i kryzysy
Inteligencja emocjonalna	2.07 Kreatywność
Interesariusze	1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.02 Interesariusze, 1.03 Wymagania i cele projektu, 1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse, 1.07 Praca zespołowa, 1.10 Zakres i produkty cząstkowe, 1.15 Zmiany, 1.16 Kontrola i raporty, 1.20 Zamykanie, 2.01 Przywództwo, 2.02 Zaangażowanie i motywacja, 2.08 Zorientowanie na wyniki, 2.09 Sprawność, 2.12 Konflikty i kryzysy, 2.13 Wiarygodność, 2.14 Docenianie wartości, 2.15 Etyka, 3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami, 3.06 Działalność gospodarcza, 3.07 Systemy, produkty i technologie
Interfejsy/obszary styku	1.05 Jakość, 1.06 Organizacja projektu, 1.10 Zakres i produkty cząstkowe, 1.11 Czas i etapy (fazy) projektu, 1.17 Informacje i dokumentacja, 3.05 Stałe struktury organizacji, 3.06 Działalność gospodarcza, 3.07 Systemy, produkty i technologie
Intuicja	2.07 Kreatywność
Inżynieria systemów	2.10 Konsultowanie
Inżynieria wartości	3.07 Systemy, produkty i technologie
Jakościowa i ilościowa ocena zagrożeń i szans	1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse
Jakość procesów projektu	1.05 Jakość
Jakość produktów cząstkowych projektu	1.05 Jakość
Jawność	2.06 Otwartość, 2.12 Konflikty i kryzysy, 2.15 Etyka
Kamienie milowe	1.11 Czas i etapy (fazy) projektu
Karta projektu	1.19 Rozpoczęcie
Kary umowne	1.14 Zamówienia i kontrakty, 1.20 Zamykanie
Kierownictwo programu	1.01 Sukces zarządzania projektem, 3.02 Orientacja na programy

Kierownik programu	3.02 Orientacja na programy
Kluczowe wskaźniki wydajności	3.03 Orientacja na portfele
Kodeks postępowania zawodowego	2.15 Etyka
Komitet sterujący programem	3.02 Orientacja na programy
Komitet wyznaczania priorytetów	3.03 Orientacja na portfele
Kompleksowe zarządzanie jakością	1.05 Jakość, 2.13 Wiarygodność
Komunikacja	1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.06 Organizacja projektu, 1.16 Kontrola i raporty, 1.18 Komunikacja, 2.06 Otwartość, 2.01 Przywództwo, 2.08 Zorientowanie na wyniki, 2.11 Negocjowanie, 2.13 Wiarygodność
Konfiguracja	1.10 Zakres i produkty cząstkowe, 1.15 Zmiany, 1.17 Informacje i dokumentacja, 2.08 Zorientowanie na wyniki
Konflikt/sytuacja konfliktowa	1.07 Praca zespołowa, 1.08 Rozwiązywanie problemów, 2.03 Samokontrola, 2.01 Przywództwo, 2.10 Konsultowanie, 2.11 Negocjowanie, 2.12 Konflikty i kryzysy, 2.15 Etyka
Konfrontacja	2.10 Konsultowanie
Konsekwencja	2.13 Wiarygodność
Konsultowanie	2.10 Konsultowanie
Kontakty z interesariuszami	2.13 Wiarygodność
Kontekst	1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.02 Interesariusze, 1.03 Wymagania i cele projektu, 1.15 Zmiany, 1.18 Komunikacja, 1.19 Rozpoczynanie, 2.01 Przywództwo, 2.08 Zorientowanie na wyniki, 2.10 Konsultowanie, 2.14 Docenianie wartości, 3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami, 3.07 Systemy, produkty i technologie, 3.09 Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko
Kontrakt	1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.06 Organizacja projektu, 1.14 Zamówienia i kontrakty, 1.20 Zamykanie, 2.12 Konflikty i kryzysy
Kontrakt na zarządzanie projektem	1.01 Sukces zarządzania projektem
Kontrola jakości	1.05 Jakość, 3.07 Systemy, produkty i technologie
Kreatywność	1.08 Rozwiązywanie problemów, 2.07 Kreatywność
Kryteria sukcesu projektu	1.01 Sukces zarządzania projektem
Krytycyzm	2.02 Zaangażowanie i motywacja, 2.03 Samokontrola, 2.01 Przywództwo, 2.09 Sprawność, 2.10 Konsultowanie, 2.12 Konflikty i kryzysy

Kryzys/sytuacja kryzysowa	1.08 Rozwiązywanie problemów, 2.01 Przywództwo, 2.12 Konflikty i kryzysy, 2.15 Etyka
Księgowość/rachunkowość	3.10 Finanse
Kształtowanie zespołu	1.07 Praca zespołowa, 2.05 Odprężanie, 2.12 Konflikty i kryzysy
Kultura	2.03 Samokontrola, 2.05 Odprężanie, 2.09 Sprawność, 2.10 Konsultowanie, 3.01 Orientacja na projekty, 3.02 Orientacja na programy
Kwestie (sporne)	1.02 Interesariusze, 1.08 Rozwiązywanie problemów, 1.17 Informacje i dokumentacja, 1.20 Zamykanie, 2.01 Przywództwo, 2.03 Samokontrola, 2.07 Kreatywność, 2.09 Sprawność, 2.10 Konsultowanie, 2.11 Negocjowanie, 2.12 Konflikty i kryzysy, 2.13 Wiarygodność, 2.15 Etyka, 3.06 Działalność gospodarcza, 3.07 Systemy, produkty i technologie, 3.09 Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko, 3.11 Prawo
Logiczne następstwo działań „Luz”	1.11 Czas i etapy (fazy) projektu
Macierz obowiązków	1.13 Koszty i zasoby finansowe
Mediacja	1.06 Organizacja projektu
Metody	2.10 Konsultowanie, 2.12 Konflikty i kryzysy, 2.15 Etyka
Metody komunikacji	1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.10 Zakres i produkty cząstkowe, 1.11 Czas i etapy (fazy) projektu, 1.12 Zasoby, 1.13 Koszty i zasoby finansowe, 2.03 Samokontrola, 2.05 Odprężanie, 2.09 Sprawność, 2.10 Konsultowanie, 3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami, 3.09 Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko
Metody kontroli czasu	2.01 Przywództwo
Metody planowania czasu	1.11 Czas i etapy (fazy) projektu
Metody rozwiązywania problemów	1.11 Czas i etapy (fazy) projektu
Metody rozwiązywania problemów	1.08 Rozwiązywanie problemów
Metryki	1.05 Jakość, 2.07 Kreatywność, 2.08 Zorientowanie na wyniki
Metryki jakości	1.05 Jakość
Misja projektu	1.19 Rozpoczynanie
Model przywództwa	2.01 Przywództwo
Model SMART	2.01 Przywództwo
Modele cyklu życia	1.11 Czas i etapy (fazy) projektu
Modele dojrzałości	2.05 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami



Modele dojrzałości w zarządzaniu projektami	3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami
Modele motywacyjne	2.02 Zaangażowanie i motywacja
Modele myślowe	2.03 Samokontrola
Monitorowanie	1.16 Kontrola i raporty
Motywacja	1.07 Praca zespołowa, 2.02 Zaangażowanie i motywacja, 2.04 Asertywność, 2.12 Konflikty i kryzysy, 2.14 Docenianie wartości, 3.08 Zarządzanie zasobami ludzkimi
Mowa ciała	1.18 Komunikacja, 2.11 Negocjowanie
Myślenie holistyczne	2.07 Kreatywność
Naruszenie kontraktu	3.11 Prawo
Narzędzia	1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse, 1.12 Zasoby, 2.01 Przywództwo, 2.07 Kreatywność, 3.02 Orientacja na programy, 3.03 Orientacja na portfele, 3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami, 3.09 Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko
Negocjowanie	1.08 Rozwiązywanie problemów, 2.11 Negocjowanie
Niechęć do podejmowania ryzyka	1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse
Niepewność	1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse, 1.13 Koszty i zasoby finansowe, 1.19 Rozpoczynanie, 2.01 Przywództwo, 2.07 Kreatywność, 2.12 Konflikty i kryzysy
Niepowodzenie	1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse, 3.06 Działalność gospodarcza
Niepowodzenie projektu	1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse
Normy i przepisy	3.11 Prawo
Normy i zasady przedsiębiorstwa	3.06 Działalność gospodarcza
Normy moralne	2.15 Etyka
Normy/standardy	1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.02 Interesariusze, 1.05 Jakość, 2.14 Docenianie wartości, 2.15 Etyka, 3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami, 3.07 Systemy, produkty i technologie, 3.09 Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko
Ocena	1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.03 Wymagania i cele projektu, 1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse, 1.07 Praca zespołowa, 1.08 Rozwiązywanie problemów, 1.13 Koszty i zasoby finansowe, 3.08 Zarządzanie zasobami ludzkimi

Ocena porównawcza	3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami
Ocena projektu	1.13 Koszty i zasoby finansowe
Ocena ryzyka	1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse
Ocena szans	1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse
Ocena zarządzania projektem	1.01 Sukces zarządzania projektem
Ochrona	1.17 Informacje i dokumentacja, 1.18 Komunikacja, 3.09 Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko
Oczekiwana wartość pieniężna	1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse
Oczekiwania	1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.02 Interesariusze, 1.03 Wymagania i cele projektu, 1.19 Rozpoczynanie, 1.20 Zamykanie, 2.01 Przywództwo, 2.08 Zorientowanie na wyniki, 2.09 Sprawność, 3.06 Działalność gospodarcza
Oczekiwania interesariuszy	1.02 Interesariusze
Odchylenia	1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse, 1.13 Koszty i zasoby finansowe
Odmienności kulturowe	2.06 Otwartość, 2.15 Etyka
Odpowiedzialność za skutki wad wyrobu	3.10 Finanse, 3.11 Prawo
Odprężanie	2.05 Odprężanie, 2.08 Zorientowanie na wyniki, 2.12 Konflikty i kryzysy
Ogólne cele projektu	1.03 Wymagania i cele projektu
Ogólne cele strategiczne	3.02 Orientacja na programy
Okres gwarancyjny	1.20 Zamykanie
Opowiadanie anegdot	2.05 Odprężanie
Organizacja liniowa	3.02 Orientacja na programy
Organizacja portfela	1.06 Organizacja projektu
Organizacja projektu	1.06 Organizacja projektu, 1.09 Struktury projektu, 1.20 Zamykanie, 2.10 Konsultowanie
Organizacja zorientowana na projekty	3.05 Stałe struktury organizacji
Orientacja na portfele	3.03 Orientacja na portfele
Orientacja na programy	3.02 Orientacja na programy
Orientacja na projekty	3.01 Orientacja na projekty, 3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami
Osąd	2.12 Konflikty i kryzysy
Osoba kierująca zarządzaniem zmianami	3.02 Orientacja na programy
Osobowość	2.04 Asertywność, 2.01 Przywództwo
Oszacowanie	1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse, 1.11 Czas i etapy (fazy) projektu, 1.12 Zasoby, 1.13 Koszty i zasoby finansowe, 2.03 Samokontrola, 2.04 Asertywność, 2.09 Sprawność, 2.14 Docenianie wartości

Otwartość	1.07 Praca zespołowa, 2.06 Otwartość,
Pakiet prac	2.13 Wiarygodność, 3.06 Działalność gospodarcza
Parametry projektu	1.09 Struktury projektu, 1.11 Czas i etapy (fazy) projektu, 1.13 Koszty i zasoby finansowe,
Pewność siebie	2.01 Przywództwo
Plan awaryjny	1.01 Sukces zarządzania projektem
Plan ewakuacji	2.06 Otwartość, 2.01 Przywództwo, 2.09 Sprawność,
Plan jakości	2.13 Wiarygodność, 2.14 Docenianie wartości,
Plan komunikacji w projekcie	2.15 Etyka
Plan kont	1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse
Plan kontraktów	1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse
Plan projektu	1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.05 Jakość
Plan wpływu na środowisko	1.01 Sukces zarządzania projektem
Plan zamówień	1.13 Koszty i zasoby finansowe
Plan zarządzania projektem	1.01 Sukces zarządzania projektem
Plan zarządzania relacjami z interesariuszami	1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.03 Wymagania i cele projektu, 1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse,
Planowana data	1.09 Struktury projektu, 2.02 Zaangażowanie i motywacja, 2.08 Zorientowanie na wyniki,
Planowanie jakości	2.09 Sprawność, 2.13 Wiarygodność
Planowanie kosztów	3.09 Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko
Planowanie scenariuszy	1.01 Sukces zarządzania projektem
Pochwały	1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.09 Struktury projektu
Podejmowanie decyzji	1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.02 Interesariusze
Podprojekt	1.11 Czas i etapy (fazy) projektu
Podstawowe przepisy prawa narzucone przez kontekst	1.05 Jakość
Podsystemy	3.10 Finanse
Polityka jakości	1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse, 2.10 Konsultowanie,
Polityka prawna	2.12 Konflikty i kryzysy, 2.13 Wiarygodność
Pomoc w rozwiązywaniu problemów (coaching)	2.06 Otwartość
	1.07 Praca zespołowa, 2.01 Przywództwo,
	2.12 Konflikty i kryzysy, 3.05 Stałe struktury organizacji
	1.01 Sukces zarządzania projektem,
	1.19 Rozpoczynanie, 1.20 Zamykanie
	3.11 Prawo
	3.07 Systemy, produkty i technologie
	1.05 Jakość
	3.11 Prawo
	2.01 Przywództwo, 2.09 Sprawność, 3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami

Portfel	1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.02 Interesariusze, 1.03 Wymagania i cele projektu, 1.05 Jakość, 1.06 Organizacja projektu, 1.08 Rozwiązywanie problemów, 1.09 Struktury projektu, 1.10 Zakres i produkty cząstkowe, 1.15 Zmiany, 1.17 Informacje i dokumentacja, 1.18 Komunikacja, 1.19 Rozpoczynanie, 1.20 Zamykanie, 2.09 Sprawność, 3.02 Orientacja na programy, 3.03 Orientacja na portfele, 3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami
Postęp wykonania	1.03 Wymagania i cele projektu, 1.16 Kontrola i raporty
Postęp wykonania projektu	1.16 Kontrola i raporty
Potrzeba	1.08 Rozwiązywanie problemów, 1.11 Czas i etapy (fazy) projektu, 1.14 Zamówienia i kontrakty, 1.19 Rozpoczynanie, 1.20 Zamykanie, 2.08 Zorientowanie na wyniki, 3.02 Orientacja na programy, 3.06 Działalność gospodarcza, 3.11 Prawo
Potrzeby interesariuszy	1.02 Interesariusze
Potrzeby odbiorcy	1.03 Wymagania i cele projektu
Poufność	1.17 Informacje i dokumentacja, 1.18 Komunikacja, 2.13 Wiarygodność, 3.11 Prawo
Pozwy sądowe	3.11 Prawo
Pozytywne nastawienie	2.02 Zaangażowanie i motywacja, 2.04 Asertywność, 2.06 Otwartość, 2.13 Wiarygodność
Praca zespołowa	1.07 Praca zespołowa
Prawdopodobieństwo	1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse
Prawo	1.14 Zamówienia i kontrakty, 2.08 Zorientowanie na wyniki, 2.15 Etyka, 3.01 Orientacja na projekty, 3.06 Działalność gospodarcza, 3.06 Działalność gospodarcza, 3.09 Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko, 3.11 Prawo
Prawo właściwe	3.11 Prawo
Precyzowanie zakresu	1.10 Zakres i produkty cząstkowe
Priorytet	1.03 Wymagania i cele projektu, 1.11 Czas i etapy (fazy) projektu, 3.03 Orientacja na portfele, 3.09 Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko
Problem	1.08 Rozwiązywanie problemów
Procedura akceptacyjna (odbiorcza)	1.14 Zamówienia i kontrakty, 1.20 Zamykanie
Procedury	1.06 Organizacja projektu, 1.08 Rozwiązywanie problemów, 2.09 Sprawność, 3.02 Orientacja na programy, 3.09 Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko

Procedury robocze w ramach stałych struktur organizacji	3.05 Stałe struktury organizacji
Procesy	1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse, 1.05 Jakość, 1.06 Organizacja projektu, 1.08 Rozwiązywanie problemów, 1.09 Struktury projektu, 1.10 Zakres i produkty cząstkowe, 1.14 Zamówienia i kontrakty, 1.15 Zmiany, 1.17 Informacje i dokumentacja, 2.01 Przywództwo, 2.09 Sprawność, 3.01 Orientacja na projekty, 3.02 Orientacja na programy, 3.02 Orientacja na programy, 3.03 Orientacja na portfele, 3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami
Procesy biznesowe	3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami
Procesy rozwoju produktu	3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami
Produkty	1.10 Zakres i produkty cząstkowe, 3.05 Stałe struktury organizacji, 3.07 Systemy, produkty i technologie, 3.09 Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko
Produkty cząstkowe	1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.02 Interesariusze, 1.03 Wymagania i cele projektu, 1.05 Jakość, 1.10 Zakres i produkty cząstkowe, 1.11 Czas i etapy (fazy) projektu, 1.13 Koszty i zasoby finansowe, 1.14 Zamówienia i kontrakty, 1.15 Zmiany, 1.20 Zamykanie, 2.08 Zorientowanie na wyniki, 2.09 Sprawność, 3.01 Orientacja na projekty
Produktywność	1.12 Zasoby, 2.02 Zaangażowanie i motywacja, 2.09 Sprawność, 3.07 Systemy, produkty i technologie
Profil indywidualny	1.07 Praca zespołowa
Prognoza	1.11 Czas i etapy (fazy) projektu, 1.13 Koszty i zasoby finansowe, 1.16 Kontrola i raporty
Program	1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.02 Interesariusze, 1.03 Wymagania i cele projektu, 1.05 Jakość, 1.06 Organizacja projektu, 1.08 Rozwiązywanie problemów, 1.09 Struktury projektu, 1.10 Zakres i produkty cząstkowe, 1.15 Zmiany, 1.16 Kontrola i raporty, 1.17 Informacje i dokumentacja, 1.18 Komunikacja, 1.19 Rozpoczynanie, 1.20 Zamykanie, 2.01 Przywództwo, 2.09 Sprawność, 2.11 Negocjowanie, 2.12 Konflikty i kryzysy, 3.02 Orientacja na programy, 3.02 Orientacja na programy, 3.03 Orientacja na portfele, 3.05 Stałe struktury organizacji, 3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami, 3.07 Systemy, produkty i technologie, 3.08 Zarządzanie zasobami ludzkimi

Projekty krytyczne	3.03 Orientacja na portfele
Projekty międzynarodowe	3.11 Prawo
Prototypy	1.05 Jakość, 1.10 Zakres i produkty cząstkowe
Przebudowa procesów biznesowych	3.01 Orientacja na projekty
Przedsiębiorczość	2.08 Zorientowanie na wyniki
Przepisy	1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.05 Jakość, 1.06 Organizacja projektu, 3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami, 3.09 Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko
Przepływy pieniężne	3.10 Finanse
Przeprojektowanie produktu	1.15 Zmiany
Przetarg	1.14 Zamówienia i kontrakty
Przychody	3.06 Działalność gospodarcza, 3.10 Finanse
Przyjemność kontaktu	2.06 Otwartość
Przywództwo	1.07 Praca zespołowa, 2.01 Przywództwo, 2.08 Zorientowanie na wyniki, 2.11 Negocjowanie, 3.01 Orientacja na projekty
Rachunkowość finansowa	3.10 Finanse
Raporty	1.16 Kontrola i raporty, 1.18 Komunikacja, 2.02 Zaangażowanie i motywacja, 2.08 Zorientowanie na wyniki, 2.13 Wiarygodność, 3.03 Orientacja na portfele, 3.09 Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko
Realizacja strategii przez projekty i programy	3.06 Działalność gospodarcza
Reputacja	3.11 Prawo
Rezerwa (planowanie z uwzględnieniem niepewności)	1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse, 1.11 Czas i etapy (fazy) projektu, 1.16 Kontrola i raporty, 2.09 Sprawność
Rezerwy kosztowe	1.13 Koszty i zasoby finansowe
Rezerwy projektowe	1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse
Rezultat projektu	1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.02 Interesariusze
Rezultaty	1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.03 Wymagania i cele projektu, 1.05 Jakość, 1.07 Praca zespołowa, 1.10 Zakres i produkty cząstkowe, 1.20 Zamykanie, 2.04 Asertywność, 2.05 Odprężanie, 2.01 Przywództwo, 2.08 Zorientowanie na wyniki, 2.09 Sprawność, 2.10 Konsultowanie, 2.15 Etyka, 3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami, 3.05 Stałe struktury organizacji

Rola	1.06 Organizacja projektu, 1.07 Praca zespołowa, 1.20 Zamykanie, 2.01 Przywództwo, 2.08 Zorientowanie na wyniki, 2.10 Konsultowanie, 2.12 Konflikty i kryzysy, 2.14 Docenianie wartości, 3.03 Orientacja na portfele, 3.06 Działalność gospodarcza, 3.07 Systemy, produkty i technologie, 3.08 Zarządzanie zasobami ludzkimi
Role przywódcze	2.01 Przywództwo
Roszczenia	1.13 Koszty i zasoby finansowe, 2.11 Negocjowanie, 3.11 Prawo
Rozjemca	2.12 Konflikty i kryzysy
Rozliczenie finansowe	3.10 Finanse
Rozładowywanie napięcia	2.05 Odprężanie
Rozpoczynanie projektu	1.19 Rozpoczynanie
Rozpoznawanie zagrożeń i szans	1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse
Rozwiązywanie problemów	1.08 Rozwiązywanie problemów, 2.07 Kreatywność, 2.11 Negocjowanie, 2.12 Konflikty i kryzysy
Rozwój kariery	3.08 Zarządzanie zasobami ludzkimi
Rozwój zasobów ludzkich	3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami, 3.08 Zarządzanie zasobami ludzkimi
Rozwój zespołu	1.07 Praca zespołowa
Rynki finansowe	3.10 Finanse
Ryzyko	1.03 Wymagania i cele projektu, 1.02 Interesariusze, 1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse, 1.05 Jakość, 1.13 Koszty i zasoby finansowe, 1.15 Zmiany, 1.20 Zamykanie, 2.02 Zaangażowanie i motywacja, 2.07 Kreatywność, 2.08 Zorientowanie na wyniki, 2.12 Konflikty i kryzysy, 2.13 Wiarygodność, 3.05 Stała struktury organizacji, 3.06 Działalność gospodarcza, 3.09 Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko, 3.11 Prawo
Ryzyko rezydualne	1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse
Samokontrola	2.03 Samokontrola, 2.13 Wiarygodność
Samokontrola zespołu	2.03 Samokontrola
Sektor	3.05 Stała struktury organizacji
Sieć powiązań	1.02 Interesariusze
Siła przekonywania	2.04 Asertywność
Słuchanie	1.18 Komunikacja
Solidarność	2.15 Etyka
Solidność	2.13 Wiarygodność
Sponsor	3.02 Orientacja na programy
Spostrzegawczość	2.05 Odprężanie
Spotkanie otwierające	1.07 Praca zespołowa

Spółki (partnerstwa) publiczno- prywatne	3.10 Finanse
Sprawność	2.08 Zorientowanie na wyniki, 2.09 Sprawność
Sprawozdawczość finansowa	3.10 Finanse
Stałe struktury organizacji	1.05 Jakość, 1.06 Organizacja projektu, 2.14 Docenianie wartości, 3.05 Stałe struktury organizacji, 3.07 Systemy, produkty i technologie
Stan wykonania projektu	1.16 Kontrola i raporty
Stopa zwrotu z inwestycji	1.03 Wymagania i cele projektu
Strategia	1.02 Interesariusze, 1.03 Wymagania i cele projektu, 1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse, 1.14 Zamówienia i kontrakty, 3.02 Orientacja na programy, 3.03 Orientacja na portfele, 3.05 Stałe struktury organizacji, 3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami, 3.07 Systemy, produkty i technologie
Strategia organizacyjna	3.03 Orientacja na portfele
Strategia projektu	1.03 Wymagania i cele projektu
Strategia przedsiębiorstwa	3.03 Orientacja na portfele
Strategie i plany reakcji na zagrożenia i szanse	1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse
Stres	2.03 Samokontrola, 2.05 Odprężanie
Struktura	1.06 Organizacja projektu, 1.09 Struktury projektu, 1.13 Koszty i zasoby finansowe, 1.17 Informacje i dokumentacja, 1.19 Rozpoczynanie, 2.06 Otwartość, 2.09 Sprawność, 2.10 Konsultowanie, 3.05 Stałe struktury organizacji, 3.07 Systemy, produkty i technologie, 3.09 Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko
Struktura organizacyjna	1.06 Organizacja projektu, 3.05 Stałe struktury organizacji
Struktura podziału pracy	1.09 Struktury projektu
Struktury hierarchiczne i niehierarchiczne	1.09 Struktury projektu
Struktury projektu	1.09 Struktury projektu
Struktury wielowymiarowe	1.09 Struktury projektu
Studium wykonalności	1.03 Wymagania i cele projektu
Style zarządzania	2.01 Przywództwo
Sukces	1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.02 Interesariusze, 1.03 Wymagania i cele projektu, 1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse, 1.05 Jakość, 1.08 Rozwiązywanie problemów, 1.16 Kontrola i raporty, 1.18 Komunikacja, 2.03 Samokontrola, 2.15 Etyka, 3.01 Orientacja na projekty, 3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami



Sukces projektu	1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.19 Rozpoczynanie, 2.02 Zaangażowanie i motywacja, 2.07 Kreatywność, 2.08 Zorientowanie na wyniki, 2.13 Wiarygodność, 3.08 Zarządzanie zasobami ludzkimi
Sukces zarządzania projektem	1.01 Sukces zarządzania projektem
System dokumentacji	1.17 Informacje i dokumentacja
System oceny punktowej	3.02 Orientacja na programy, 3.03 Orientacja na portfele
System otwarty	3.07 Systemy, produkty i technologie
System sprawozdawczości projektu	1.16 Kontrola i raporty
System zarządzania zasobami finansowymi organizacji	3.10 Finanse
Systemy	1.08 Rozwiązywanie problemów, 1.10 Zakres i produkty częstkowe, 2.09 Sprawność, 2.10 Konsultowanie, 3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami, 3.05 Stałe struktury organizacji, 3.07 Systemy, produkty i technologie
Systemy informatyczne/informacyjne	1.09 Struktury projektu, 1.17 Informacje i dokumentacja
Systemy kodowania	1.09 Struktury projektu
Systemy zarządzania jakością	1.05 Jakość
Sytuacje przynoszące korzyści wszystkim stronom	2.10 Konsultowanie, 2.11 Negocjowanie
Szacunek	1.10 Zakres i produkty częstkowe, 1.11 Czas i etapy (fazy) projektu, 1.12 Zasoby, 1.13 Koszty i zasoby finansowe, 2.06 Otwartość, 2.10 Konsultowanie, 2.11 Negocjowanie, 2.12 Konflikty i kryzysy, 2.13 Wiarygodność, 2.14 Docenianie wartości, 2.15 Etyka
Szanse	1.02 Interesariusze, 1.03 Wymagania i cele projektu, 1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse, 1.15 Zmiany, 1.20 Zamykanie, 2.01 Przywództwo, 2.08 Zorientowanie na wyniki, 2.13 Wiarygodność, 3.07 Systemy, produkty i technologie, 3.08 Zarządzanie zasobami ludzkimi
Szerokość i głębokość struktur	1.09 Struktury projektu
Szybka ścieżka realizacji	1.11 Czas i etapy (fazy) projektu
Ścieżka krytyczna	1.11 Czas i etapy (fazy) projektu, 2.08 Zorientowanie na wyniki
Środki pieniężne	1.13 Koszty i zasoby finansowe

Środowisko	1.10 Zakres i produkty cząstkowe, 2.08 Zorientowanie na wyniki, 2.12 Konflikty i kryzysy, 3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami, 3.06 Działalność gospodarcza, 3.09 Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko
Techniki	1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse, 2.04 Asertywność, 2.10 Konsultowanie, 2.11 Negocjowanie, 3.01 Orientacja na projekty, 3.02 Orientacja na programy, 3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami, 3.08 Zarządzanie zasobami ludzkimi
Technologie	1.12 Zasoby, 1.17 Informacje i dokumentacja, 2.08 Zorientowanie na wyniki, 3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami, 3.07 Systemy, produkty i technologie
Teoria systemów	3.07 Systemy, produkty i technologie
Testowanie	1.05 Jakość
Trudności dotyczące związków zawodowych	3.11 Prawo
Typ projektu	3.01 Orientacja na projekty
Uczciwość	2.12 Konflikty i kryzysy, 2.15 Etyka
Umowy	3.11 Prawo
Umowy wewnętrzne	1.14 Zamówienia i kontrakty
Uprawnienia dotyczące zmian	1.15 Zmiany
Utrzymywanie kontaktów	2.14 Docenianie wartości
Uwarunkowania kontekstu projektu	1.03 Wymagania i cele projektu
Uzasadnienie biznesowe	1.03 Wymagania i cele projektu, 3.01 Orientacja na projekty, 3.02 Orientacja na programy, 3.03 Orientacja na portfele, 3.06 Działalność gospodarcza, 3.07 Systemy, produkty i technologie, 3.10 Finanse
Uznanie	2.01 Przywództwo
Użytkownik	1.03 Wymagania i cele projektu, 1.05 Jakość, 1.10 Zakres i produkty cząstkowe, 3.06 Działalność gospodarcza, 3.07 Systemy, produkty i technologie
Warsztat rozpoczynania	1.19 Rozpoczynanie
Warsztaty rozpoczynające	1.07 Praca zespołowa
Wartości	1.16 Kontrola i raporty, 2.04 Asertywność, 2.14 Docenianie wartości, 2.15 Etyka
Wartość	1.03 Wymagania i cele projektu, 1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse, 2.04 Asertywność, 2.14 Docenianie wartości
Wartość pieniężna	1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse

Wartość wypracowana	1.16 Kontrola i raporty
Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami	3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami
Wiarygodność	2.06 Otwartość, 2.13 Wiarygodność
Wiedza nabyta	1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse, 1.08 Rozwiązywanie problemów, 1.20 Zamykanie, 2.05 Odprężanie, 2.08 Zorientowanie na wyniki, 2.13 Wiarygodność, 3.09 Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko
Wizja	1.03 Wymagania i cele projektu, 2.02 Zaangażowanie i motywacja, 2.01 Przywództwo
Wizja projektu	1.19 Rozpoczynanie
Władza	1.02 Interesariusze, 2.03 Samokontrola, 2.04 Asertywność, 2.01 Przywództwo, 2.06 Otwartość, 2.10 Konsultowanie, 2.12 Konflikty i kryzysy, 2.15 Etyka
Własność intelektualna	3.11 Prawo
Właściciel	1.09 Struktury projektu, 1.20 Zamykanie, 2.12 Konflikty i kryzysy, 2.13 Wiarygodność, 3.02 Orientacja na programy
Właściciel/sponsor	3.06 Działalność gospodarcza
Właściciele zagrożeń i szans	1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse
Wrażliwość polityczna	2.14 Docenianie wartości
Wrażliwość społeczna	2.14 Docenianie wartości
Wskaźniki wagowe	3.03 Orientacja na portfele
Wskaźniki wydajności	3.03 Orientacja na portfele
Wstępna ocena projektu	1.03 Wymagania i cele projektu
Wydajność zarządzania projektem	1.01 Sukces zarządzania projektem
Wydatki	3.10 Finanse
Wygląd	2.04 Asertywność
Wykonalność	3.07 Systemy, produkty i technologie
Wykonanie kontraktu	1.14 Zamówienia i kontrakty
Wymagania	1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.02 Interesariusze, 1.03 Wymagania i cele projektu, 1.05 Jakość, 1.09 Struktury projektu, 1.10 Zakres i produkty częściowe, 1.16 Kontrola i raporty, 1.19 Rozpoczynanie, 2.02 Zaangażowanie i motywacja, 2.03 Samokontrola, 3.07 Systemy, produkty i technologie, 3.08 Zarządzanie zasobami ludzkimi, 3.09 Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko
Wymagania odbiorcy	1.05 Jakość

Wymagania projektu	1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.03 Wymagania i cele projektu, 1.05 Jakość, 1.10 Zakres i produkty cząstkowe, 1.16 Kontrola i raporty
Wyniki	1.02 Interesariusze, 1.05 Jakość, 1.06 Organizacja projektu, 1.12 Zasoby, 1.14 Zamówienia i kontrakty, 1.16 Kontrola i raporty, 2.08 Zorientowanie na wyniki, 3.01 Orientacja na projekty, 3.03 Orientacja na portfele, 3.07 Systemy, produkty i technologie, 3.08 Zarządzanie zasobami ludzkimi
Wyniki odbiorcy	2.08 Zorientowanie na wyniki
Wyniki zespołu projektu	2.08 Zorientowanie na wyniki
Wyniki związane z ludźmi	2.08 Zorientowanie na wyniki
Wyniki/wykonanie projektu	1.16 Kontrola i raporty, 2.08 Zorientowanie na wyniki
Wyobrażenia	2.07 Kreatywność
Wyłączalność	3.10 Finanse
Wytrwałość	2.01 Przywództwo
Wytwarzanie równoległe	1.11 Czas i etapy (fazy) projektu
Wywieranie wpływu	1.02 Interesariusze, 1.20 Zamykanie, 2.04 Asertywność, 2.13 Wiarygodność, 2.14 Docenianie wartości, 3.05 Stałe struktury organizacji, 3.06 Działalność gospodarcza
Wzorce zachowań przywódczych	2.01 Przywództwo
Wzorce zarządzania projektami/projektem	1.02 Interesariusze, 3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami
Zaangażowanie	1.19 Rozpoczynanie, 1.20 Zamykanie, 2.02 Zaangażowanie i motywacja
Zadowolenie odbiorcy	1.05 Jakość, 3.07 Systemy, produkty i technologie, 1.20 Zamykanie
Zagrożenia	1.02 Interesariusze, 1.03 Wymagania i cele projektu, 1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse, 2.08 Zorientowanie na wyniki
Zakres	1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.02 Interesariusze, 1.10 Zakres i produkty cząstkowe, 2.01 Przywództwo, 2.07 Kreatywność, 2.14 Docenianie wartości, 3.01 Orientacja na projekty, 3.07 Systemy, produkty i technologie
Zakupy	1.14 Zamówienia i kontrakty
Zamierzenia (cele) zespołu	1.07 Praca zespołowa
Zamówienia	1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.03 Wymagania i cele projektu, 1.14 Zamówienia i kontrakty
Zamykanie	1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse, 1.12 Zasoby, 1.20 Zamykanie
Zapewnianie jakości	1.05 Jakość, 3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami

Zarządzanie informacjami	1.17 Informacje i dokumentacja
Zarządzanie jakością	1.05 Jakość, 2.13 Wiarygodność, 3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami
Zarządzanie jakością procesu	1.05 Jakość
Zarządzanie jakością produktu	1.05 Jakość
Zarządzanie jakością w projekcie	1.05 Jakość
Zarządzanie konfiguracją	1.10 Zakres i produkty cząstkowe
Zarządzanie kontraktami	1.14 Zamówienia i kontrakty
Zarządzanie kosztami projektu	1.13 Koszty i zasoby finansowe
Zarządzanie kosztem jakości	1.05 Jakość
Zarządzanie łańcuchem dostaw	1.14 Zamówienia i kontrakty
Zarządzanie oczekiwaniami	1.02 Interesariusze
Zarządzanie produktem	3.07 Systemy, produkty i technologie
Zarządzanie projektami/projektem	1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.02 Interesariusze, 1.09 Struktury projektu, 1.12 Zasoby, 1.17 Informacje i dokumentacja, 1.19 Rozpoczynanie, 2.05 Odprężanie, 2.06 Otwartość, 2.08 Zorientowanie na wyniki, 2.09 Sprawność, 2.10 Konsultowanie, 3.01 Orientacja na projekty, 3.02 Orientacja na programy, 3.03 Orientacja na portfele, 3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami, 3.05 Stałe struktury organizacji, 3.07 Systemy, produkty i technologie
Zarządzanie przez programy	3.02 Orientacja na programy
Zarządzanie przez projekty	3.01 Orientacja na projekty
Zarządzanie roszczeniami	1.15 Zmiany
Zarządzanie ryzykiem	1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse
Zarządzanie sobą	2.03 Samokontrola
Zarządzanie systemami	3.07 Systemy, produkty i technologie
Zarządzanie technologiami	3.07 Systemy, produkty i technologie
Zarządzanie zasobami finansowymi	3.10 Finanse
Zarządzanie zasobami finansowymi w projekcie	1.13 Koszty i zasoby finansowe
Zarządzanie zmianami	1.03 Wymagania i cele projektu, 1.10 Zakres i produkty cząstkowe, 1.15 Zmiany, 2.07 Kreatywność, 2.09 Sprawność
Zasada „zbuduj – posiadaj – eksploatuj – przekaz” (build-own-operate-transfer – BOOT)/Zasada „zbuduj – eksploatuj – przekaz” (build-operate-transfer – BOT)	1.13 Koszty i zasoby finansowe, 3.10 Finanse

Zasada sukcesywności	1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse
Zasady zarządzania projektami	3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami
Zasoby	1.06 Organizacja projektu, 1.10 Zakres i produkty cząstkowe, 1.11 Czas i etapy (fazy) projektu, 1.12 Zasoby, 1.13 Koszty i zasoby finansowe, 1.14 Zamówienia i kontrakty, 1.19 Rozpoczynanie, 1.20 Zamykanie, 2.03 Samokontrola, 2.09 Sprawność, 3.01 Orientacja na projekty, 3.02 Orientacja na programy, 3.03 Orientacja na portfele, 3.05 Stała struktury organizacji, 3.08 Zarządzanie zasobami ludzkimi
Zasoby finansowe	1.12 Zasoby, 1.13 Koszty i zasoby finansowe, 3.10 Finanse
Zasoby ludzkie	1.06 Organizacja projektu, 1.12 Zasoby, 1.19 Rozpoczynanie, 3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami, 3.08 Zarządzanie zasobami ludzkimi, 3.11 Prawo
Zdrowy rozsądek	1.07 Praca zespołowa, 2.07 Kreatywność
Zespół	1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse, 1.05 Jakość, 1.06 Organizacja projektu, 1.07 Praca zespołowa, 1.08 Rozwiązywanie problemów, 1.12 Zasoby, 1.19 Rozpoczynanie, 1.20 Zamykanie, 2.01 Przywództwo, 2.02 Zaangażowanie i motywacja, 2.03 Samokontrola, 2.04 Asertywność, 2.05 Odprężanie, 2.06 Otwartość, 2.08 Zorientowanie na wyniki, 2.10 Konsultowanie, 2.12 Konflikty i kryzysy, 2.13 Wiarygodność, 2.14 Docenianie wartości, 2.15 Etyka, 3.05 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami, 3.06 Działalność gospodarcza, 3.07 Systemy, produkty i technologie, 3.08 Zarządzanie zasobami ludzkimi
Zespół portfela	1.20 Zamykanie
Zespół zarządzający projektem	1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.19 Rozpoczynanie, 3.07 Systemy, produkty i technologie
Zintegrowany system zarządzania informacjami o przedsięwzięciu	3.03 Orientacja na portfele
Złożoność	1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.11 Czas i etapy (fazy) projektu, 3.01 Orientacja na projekty

Zmiany	1.01 Sukces zarządzania projektem, 1.02 Interesariusze, 1.03 Wymagania i cele projektu, 1.06 Organizacja projektu, 1.09 Struktury projektu, 1.10 Zakres i produkty cząstkowe, 1.11 Czas i etapy (fazy) projektu, 1.12 Zasoby, 1.13 Koszty i zasoby finansowe, 1.14 Zamówienia i kontrakty, 1.15 Zmiany, 1.17 Informacje i dokumentacja, 1.19 Rozpoczynanie,
Zmiany w organizacji	2.01 Przywództwo, 2.08 Zorientowanie na wyniki,
Zorientowanie na wyniki	2.09 Sprawność, 3.05 Stałe struktury organizacji,
Zrównoważona karta wyników	3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami, 3.07 Systemy, produkty i technologie, 3.08 Zarządzanie zasobami ludzkimi
Związki	3.02 Orientacja na programy 2.08 Zorientowanie na wyniki 1.03 Wymagania i cele projektu 1.09 Struktury projektu, 2.11 Negocjowanie, 2.12 Konflikty i kryzysy, 3.05 Stałe struktury organizacji, 3.06 Działalność gospodarcza
Żądanie zmiany	1.15 Zmiany

## Dodatek 2

# Podsumowanie głównych zależności

Tabele w dodatku drugim zawierają podsumowanie zależności pomiędzy poszczególnymi elementami kompetencji.

W praktycznych sytuacjach dotyczących projektów, programów lub portfeli uwzględnia się z reguły kilka elementów kompetencji. Ocena kompetencji obejmuje wówczas przedstawione tu powiązania między elementami kompetencji.

Główne zależności są wymienione w Wytycznych kompetencji IPMA® w opisach poszczególnych elementów. W wypadku tego rodzaju zależności ważne informacje związane z jednym z elementów kompetencji istotnie przyczyniają się do wyników w innym elemencie kompetencji.

Ustalenie głównych zależności między elementami kompetencji ma pomóc w zastosowaniu poszczególnych elementów kompetencji w praktycznych sytuacjach. W takim wypadku do ustalenia zadań związanych z zarządzaniem projektem, podjęcia odpowiednich działań i oceny ich rezultatów potrzebnych jest kilka elementów kompetencji, a nie tylko jeden. Trzeba samodzielnie zdecydować, ile elementów kompetencji jest istotnych w konkretnej sytuacji. Lista zamieszczona w opisie każdego z elementów kompetencji stanowi ogólny wybór. Jest ona dość długa i w zależności od potrzeb wynikających z danej sytuacji może być skrócona.

Powiązania mają charakter wielostronny i z założenia przypominają kanał komunikacji otwarty w obie strony. Może się jednak zdarzyć, że pewne powiązania będą miały charakter powiązań głównych tylko dla jednej ze stron, podczas gdy druga strona nie będzie ich traktowała jako powiązania główne. W tabelach przedstawiono powiązania wzajemne za pomocą symbolu „X”, natomiast ważne powiązania jednokierunkowe oznaczono za pomocą symbolu „x”, przy czym kierunek powiązania przebiega zawsze od elementu umieszczonego w wierszu tabeli do elementu umieszczonego w kolumnie tabeli.



**Dodatek Tabela 2.1 Podsumowanie najważniejszych powiązań między elementami kompetencji (techniczne – techniczne)**

<b>1 Kompetencje techniczne</b>	1.01 Sukces zarządzania projektem	1.02 Interesariusze	1.03 Wymagania i cele projektu	1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse	1.05 Jakość	1.06 Organizacja projektu	1.07 Praca zespołowa	1.08 Rozwiązywanie problemów	1.09 Struktury projektu	1.10 Zakres i produkty częściowe	1.11 Czas i etapy (fazy) projektu	1.12 Zasoby	1.13 Koszty i zasoby finansowe	1.14 Zamówienia i kontrakty	1.15 Zmiany	1.16 Kontrola i raporty	1.17 Informacje i dokumentacja	1.18 Komunikacja	1.19 Rozpoczynanie	1.20 Zamykanie
<b>1 Kompetencje techniczne</b>																				
1.01 Sukces zarządzania projektem	X			X									x	x				X	x	x
1.02 Interesariusze	X	X	X	x	x					x				x	x			X		
1.03 Wymagania i cele projektu	x	X		x	X										x	x				
1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse	x	X			x										X	X				
1.05 Jakość	X		X											X		X				
1.06 Organizacja projektu						X		X			x			x						
1.07 Praca zespołowa	x					X	x							x				x		
1.08 Rozwiązywanie problemów			x	x	x									x	x					
1.09 Struktury projektu	x					X	x						x	x	x			x		
1.10 Zakres i produkty częściowe			x						x				X	x	X	x	x		x	x
1.11 Czas i etapy (fazy) projektu			x	x						x		x	X			x				
1.12 Zasoby							x						x		x					
1.13 Koszty i zasoby finansowe		x	x	x						X	X			x		x				
1.14 Zamówienia i kontrakty			x	x	X											x			x	x
1.15 Zmiany				X						x	x		x	x		X				
1.16 Kontrola i raporty	x			X	X										X		X	X		
1.17 Informacje i dokumentacja					x					x					x	X		x	x	x
1.18 Komunikacja	X	X							x							X	x		x	x
1.19 Rozpoczynanie			x		X	x	x			x	x							x		
1.20 Zamykanie			x		X	x				x										

**Dodatek Tabela 2.2 Podsumowanie najważniejszych powiązań między elementami kompetencji (behawioralne i kontekstowe – techniczne)**

	<b>1 Kompetencje techniczne</b>																			
	1.01 Sukces zarządzania projektem	1.02 Interesariusze	1.03 Wymagania i cele projektu	1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse	1.05 Jakość	1.06 Organizacja projektu	1.07 Praca zespołowa	1.08 Rozwiązywanie problemów	1.09 Struktury projektu	1.10 Zakres i produkty częstkowe	1.11 Czas i etapy (fazy) projektu	1.12 Zasoby	1.13 Koszty i zasoby finansowe	1.14 Zamówienia i kontrakty	1.15 Zmiany	1.16 Kontrola i raporty	1.17 Informacje i dokumentacja	1.18 Komunikacja	1.19 Rozpoczynanie	1.20 Zamykanie
<b>2 Kompetencje behawioralne</b>																				
2.01 Przywództwo		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
2.02 Zaangażowanie i motywacja			X			X				X	X		X					X	X	X
2.03 Samokontrola	X		X	X			X					X			X		X			
2.04 Asertywność		X				X								X				X	X	
2.05 Odprężanie	X					X	X				X									
2.06 Otwartość			X		X		X	X											X	
2.07 Kreatywność				X	X	X		X	X									X	X	
2.08 Zorientowanie na wyniki	X	X	X		X					X				X	X	X				X
2.09 Sprawność						X		X	X						X	X		X		
2.10 Konsultowanie								X			X		X		X		X			X
2.11 Negocjowanie				X	X							X		X						
2.12 Konflikty i kryzysy		X		X			X	X					X							
2.13 Wiarygodność		X			X					X				X		X	X			
2.14 Docenianie wartości		X	X		X		X					X			X	X				X
2.15 Etyka			X		X		X						X	X	X					
<b>3 Kompetencje kontekstowe</b>																				
3.01 Orientacja na projekty	X	X	X					X				X		X						
3.02 Orientacja na programy	X	X					X									X	X			
3.03 Orientacja na portfele	X	X		X	X	X		X								X	X			
3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami					X				X	X	X		X					X	X	X
3.05 Stałe struktury organizacji			X		X	X				X			X				X	X	X	X
3.06 Działalność gospodarcza	X		X							X					X	X				
3.07 Systemy, produkty i technologie			X		X		X			X		X					X			
3.08 Zarządzanie zasobami ludzkimi						X	X				X	X								
3.09 Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko			X	X	X									X						
3.10 Finanse			X	X									X			X				X
3.11 Prawo				X																X

**Dodatek Tabela 2.3 Podsumowanie najważniejszych powiązań między elementami kompetencji (techniczne – behawioralne i kontekstowe)**

1 Kompetencje techniczne	2 Kompetencje behawioralne															3 Kompetencje kontekstowe											
	2.01 Przywództwo	2.02 Zaangażowanie i motywacja	2.03 Samokontrola	2.04 Asertywność	2.05 Odprężanie	2.06 Otwartość	2.07 Kreatywność	2.08 Zorientowanie na wyniki	2.09 Sprawność	2.10 Konsultowanie	2.11 Negocjowanie	2.12 Konflikty i kryzysy	2.13 Wiarygodność	2.14 Docenianie wartości	2.15 Etyka	3.01 Orientacja na projekty	3.02 Orientacja na programy	3.03 Orientacja na portfele	3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami	3.05 Stale struktury organizacji	3.06 Działalność gospodarcza	3.07 Systemy, produkty i technologie	3.08 Zarządzanie zasobami ludzkimi	3.09 Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko	3.10 Finanse	3.11 Prawo	
1.01 Sukces zarządzania projektem	x			x	x		x													x							
1.02 Interesariusze		x					x	x					x														
1.03 Wymagania i cele projektu				x											x						x	x					
1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse			x																		x	x					
1.05 Jakość									x												x	x		x	x		
1.06 Organizacja projektu	x			x				x					x								x	x					
1.07 Praca zespołowa	x	x												x									x				
1.08 Rozwiązywanie problemów				x			x						x								x						
1.09 Struktury projektu			x																			x					
1.10 Zakres i produkty cząstkowe								x	x													x					
1.11 Czas i etapy (fazy) projektu			x					x								x										x	
1.12 Zasoby				x								x											x				
1.13 Koszty i zasoby finansowe								x						x												x	
1.14 Zamówienia i kontrakty										x												x					x
1.15 Zmiany							x			x												x					
1.16 Kontrola i raporty	x																					x					
1.17 Informacje i dokumentacja												x		x									x				x
1.18 Komunikacja		x			x																						
1.19 Rozpoczynanie							x																				
1.20 Zamykanie																											



## Dodatek 3

**Dodatek Tabela 3.1 Arkusz samooceny**

	Wiedza										Doświadczenie											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>1 Kompetencje techniczne</b>																						
1.01 Sukces zarządzania projektem																						
1.02 Interesariusze																						
1.03 Wymagania i cele projektu																						
1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse																						
1.05 Jakość																						
1.06 Organizacja projektu																						
1.07 Praca zespołowa																						
1.08 Rozwiązywanie problemów																						
1.09 Struktury projektu																						
1.10 Zakres i produkty cząstkowe																						
1.11 Czas i etapy (fazy) projektu																						
1.12 Zasoby																						
1.13 Koszty i zasoby finansowe																						
1.14 Zamówienia i kontrakty																						
1.15 Zmiany																						
1.16 Kontrola i raporty																						
1.17 Informacje i dokumentacja																						
1.18 Komunikacja																						
1.19 Rozpoczynanie																						
1.20 Zamykanie																						

## Dodatek Tabela 3.1 ciąg dalszy

	Wiedza										Doświadczenie											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>2 Kompetencje behawioralne</b>																						
2.01 Przywództwo																						
2.02 Zaangażowanie i motywacja																						
2.03 Samokontrola																						
2.04 Asertywność																						
2.05 Odpężanie																						
2.06 Otwartość																						
2.07 Kreatywność																						
2.08 Zorientowanie na wyniki																						
2.09 Sprawność																						
2.10 Konsultowanie																						
2.11 Negocjowanie																						
2.12 Konflikty i kryzysy																						
2.13 Wiarygodność																						
2.14 Docenianie wartości																						
2.15 Etyka																						
<b>3 Kompetencje kontekstowe</b>																						
3.01 Orientacja na projekty																						
3.02 Orientacja na programy																						
3.03 Orientacja na portfele																						
3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami																						
3.05 Stałe struktury organizacji																						
3.06 Działalność gospodarcza																						
3.07 Systemy, produkty i technologie																						
3.08 Zarządzanie zasobami ludzkimi																						
3.09 Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko																						
3.10 Finanse																						
3.11 Prawo																						

## Dodatek 4

# Taksonomia wersji trzeciej Wytycznych Kompetencji IPMA®

**Dodatek tabela 4.1 Taksonomia obszaru drugiego, kompetencji behawioralnych**

1 Kompetencje techniczne	Wiedza										Doświadczenie											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.01 Sukces zarządzania projektem					D		C	B	A								C		B	A		
1.02 Interesariusze					D	C		B	A								C		B	A		
1.03 Wymagania i cele projektu						D	C	B	A							C		B	A			
1.04 Ryzyko: zagrożenia i szanse						D,C		A,B								C		B	A			
1.05 Jakość						D,C		A,B								C		B	A			
1.06 Organizacja projektu						D	C	B	A							C		B		A		
1.07 Praca zespołowa						D	C,B	A									C	B,A				
1.08 Rozwiązywanie problemów							D,C	B	A								C	B	A			
1.09 Struktury projektu						D,C	B	A								C		B	A			
1.10 Zakres i produkty częściowe						D	C	B	A							C	B		A			
1.11 Czas i etapy (fazy) projektu						D	C	B	A								C	B	A			
1.12 Zasoby						D,C	B	A								C		B	A			
1.13 Koszty i zasoby finansowe						D	C	B	A								C	B	A			
1.14 Zamówienia i kontrakty					D	C		B	A							C	B	A				
1.15 Zmiany						D,C		B,A								C		B	A			
1.16 Kontrola i raporty						D	C	B	A							C		B		A		
1.17 Informacje i dokumentacja					D	C	B	A								C		B	A			
1.18 Komunikacja						D	C	B	A								C	B		A		
1.19 Rozpoczynanie						D	C	B	A								C	B	A			
1.20 Zamykanie						D	C	B	A								C	B	A			

## Dodatek tabela 4.2 Taksonomia obszaru drugiego, kompetencji behawioralnych

2. Kompetencje behawioralne	Wiedza										Doświadczenie											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2.01 Przywództwo				D	C		B	A								C		B		A		
2.02 Zaangażowanie i motywacja				D		C		B	A								C	B,A				
2.03 Samokontrola				D		C	B	A								C		B	A			
2.04 Asertywność					D	C	B	A								C		B		A		
2.05 Odprężanie				D	C		B	A								C		B	A			
2.06 Otwartość				D	C	B	A									C		B	A			
2.07 Kreatywność				D		C	B	A									C		B	A		
2.08 Zorientowanie na wyniki					D	C		B	A							C			B	A		
2.09 Sprawność					D	C	B	A								C		B	A			
2.10 Konsultowanie					D	C	B		A							C		B,A				
2.11 Negocjowanie						D,C	B	A								C			B,A			
2.12 Konflikty i kryzysy					D	C	B	A									C		B	A		
2.13 Wiarygodność					D		C		B,A									C	B	A		
2.14 Docenianie wartości					D	C	B	A								C			B,A			
2.15 Etyka					D	C	B	A								C		B	A			

## Dodatek tabela 4.3 Taksonomia obszaru trzeciego, kompetencji kontekstowych

3 Kompetencje kontekstowe	Wiedza										Doświadczenie											
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3.01 Orientacja na projekty					D	C		B	A								C		B	A		
3.02 Orientacja na programy				D	C		B	A							C	B			A			
3.03 Orientacja na portfele				D		C		B		A					C		B			A		
3.04 Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami					D	C	B	A							C		B		A			
3.05 Stałe struktury organizacji					D	C	B	A							C	B		A				
3.06 Działalność gospodarcza					D		C		B	A						C		B	A			
3.07 Systemy, produkty i technologie					D	C	B		A						C	B		A				
3.08 Zarządzanie zasobami ludzkimi					D	C	B	A							C	B		A				
3.09 Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko						D,C		B,A								C	B	A				
3.10 Finanse					D	C	B	A							C		B	A				
3.11 Prawo						D,C		B	A						C	B		A				



Wartości w poniższym dodatku tabeli 4.4 (takie same jak przedstawione w tabeli 3.13 w zasadniczym tekście tej publikacji) oznaczają średni wynik oczekiwany od kandydata na każdym poziomie IPMA®.

**Dodatek Tabela 4.4 Średnie wyniki oczekiwane od kandydata na każdym poziomie IPMA®.**

Komponenty kompetencji	Poziom A IPMA® (od 0 do 10)	Poziom B IPMA® (od 0 do 10)	Poziom C IPMA® (od 0 do 10)	Poziom D IPMA® (od 0 do 10)
Wiedza	7	6	5	4
Doświadczenie	7	6	4	(nieobowiązkowe)

[www.spmp.org.pl](http://www.spmp.org.pl)