



KREATYWNOŚĆ JAKO KOMPETENCJA KIEROWNIKA PROJEKTU

DOI: 10.33141/po.2022.12.03

Przegląd Organizacji, Nr 12(995), 2022, s. 26-33

www.przegladorganizacji.pl

Klaudia Baranowska
Małgorzata Waszkiewicz

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

W dobie globalizacji i wysokiej konkurencyjności przedsiębiorstw, w czasach, gdy organizacje funkcjonują w sytuacji, którą opisuje model VUCA: zmienności (*Volatility*), niepewności (*Uncertainty*), złożoności (*Complexity*) i wieloznaczności (*Ambiguity*) (Trocki, 2022, s. 21), kluczowym elementem utrzymania dobrej pozycji na rynku jest innowacyjność przedsiębiorstwa. Jak piszą A. Sopińska i P. Wachowiak (2016, s. 17): „Przedsiębiorstwa, chcąc odnieść sukces rynkowy, muszą być innowacyjne”. Nowe bądź ulepszone produkty lub usługi możliwe są do opracowania dzięki kreatywności pracowników zajmujących w przedsiębiorstwie różne stanowiska. Kompetencja ta jest szczególnie ważna w pracy kierownika projektu, w obliczu nieustannie zmieniających się warunków otoczenia wymuszających podejmowanie szybkich decyzji. To kreatywność w działaniu pozwala na wysoką elastyczność i ciągłą adaptację. W literaturze naukowej można odnaleźć interpretację kreatywnego myślenia, które jest związane z elastycznością i skuteczną adaptacją do codziennych warunków, rozumianego jako przedsiębiorczość (Amabile, 1997). Pojęcie kreatywność w zarządzaniu projektami najczęściej przypisywane jest bezpośrednio do projektów jako ich cecha (o projektach kreatywnych piszą m.in. T. Gillier i in., 2015; E.R. Maier, O. Branzei, 2014; L. Simon, 2006) lub jest opisywane w odniesieniu do projektów badawczo-rozwojowych (Khedhaouria i in., 2017; Lundmark, Klofsten, 2014). Wymienia się je również obok umiejętności komunikacyjnych, pracy zespołowej, proaktywności, zdolności do samoorganizowania się, wytrwałości jako kompetencja skutecznego menedżera (Punia, Bhardwaj, 2013). Analiza literaturowa wykazała, że spojrzenie na kreatywność jako na kompetencję kierownika projektu oraz sposób jej weryfikacji nie są dostatecznie opisane – m.in. A. Ribeiro, A. Amaral i T. Barros (2021) ogólnie piszą o kreatywności jako jednej z wielu kompetencji kierownika projektu, nie omawiając znaczenia tej kompetencji.

Artykuł ma na celu pokazanie, jak ważną rolę pełni kreatywność w pracy kierownika projektu, w szczególności na etapie rekrutacji do pracy na tym stanowisku, a także identyfikacji, na którym etapie procesu rekrutacyjnego oraz w jaki sposób weryfikowana jest ta kompetencja. Autorki publikacji stawiają tezę, że kreatywność

jest kluczową kompetencją kierownika projektu, która obecnie jest wymagana przez pracodawców, aczkolwiek jest trudna do identyfikacji szczególnie w momencie rekrutacji. Istnieje luka badawcza w tym zakresie, w szczególności dotycząca ogólnie pojętej wagi kreatywności jako kompetencji kierownika projektu. Dlatego artykuł ma dostarczyć odpowiedzi na pytania: Czy kreatywność jest wymaganiami stawianym w praktyce w pracy na tym stanowisku? Czy i jak oceniany jest poziom kreatywności, szczególnie w trakcie rekrutacji do pracy?

W pierwszej części artykułu opisano kreatywność jako kompetencję oraz opisano jej rolę w zarządzaniu projektami. Druga część nawiązuje do roli kreatywności w pracy kierownika projektu, a kolejna – trzecia część publikacji, zawiera badania nad tym zagadnieniem. Do opracowania niniejszego artykułu wybrano metodę studiów przypadków, badając cztery organizacje projektowe. Wyboru dokonano w oparciu o sieć kontaktów zawodowych autorek artykułu. Pytania zadane w indywidualnych wywiadach zogniskowanych zostały skierowane do osób mających wpływ na zatrudnienie przyszłych kierowników projektu (dział kadry, osoby pracujące na stanowiskach kierowniczych i inne). Wyniki badań nad studiami przypadków umożliwią określenie oczekiwań pracodawcy w procesie rekrutacyjnym oraz przesłanek świadczących o umiejętnościach w zakresie tej kompetencji w podejmowanych działaniach zarządczych.

Kreatywność w zarządzaniu projektami

Twórczość w biznesie jest zjawiskiem pobudzania nowych pomysłów, weryfikowania dotychczasowych założeń w celu opracowania nowych teorii lub uzupełnienia wiedzy (Szopiński, 2013, s. 129). Kreatywność jest działaniem o walorze twórczym, warunkowana potencjalnie (Szopiński, s. 129). Efektem kreatywności mogą być nowatorskie rozwiązania, które są odwzorowaniem realnych potrzeb odbiorców (Karpacz, 2011, s. 8). Wprowadzenie innowacji związane jest z nieodwracalnymi przekształceniami (Kaliszczak, 2011, s. 348). Przedsiębiorstwa wspierające kreatywność i innowacyjność zmieniają świadomość pracownika – z osoby, która zajmuje dane stanowisko, w osobę, która tylko jest w pełni zaangażowana w działalność

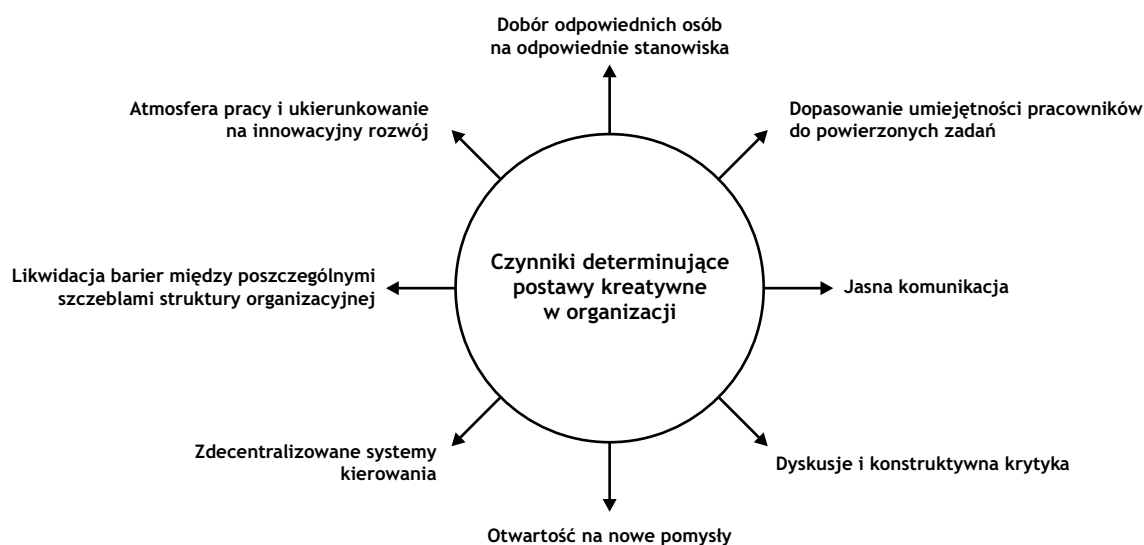
przedsiębiorstwa. Dzięki takiemu podejściu możliwe jest elastyczne kształtowanie karier pracowników, przygotowywanie do nieustannych zmian. Od pracowników kreatywnych oczekuje się eksperymentowania i podejmowania ryzyka w celu opracowania nowych koncepcji produktów czy usług (Kaliszczak, 2011, s. 351). Na rysunku 1 przedstawiono czynniki sprzyjające budowaniu postaw kreatywnych w organizacji.

Osoby kreatywne cechuje oryginalność, niezależność, ciekawość i zdolność do podejmowania ryzyka. Ponadto charakteryzuje je energiczność, poczucie humoru, zmysł estetyczny, otwartość i chęć ujmowania rzeczy kompleksowo, po nowemu (Kosieradzka, 2013, s. 49). Istotną do podkreślenia cechą ludzi kreatywnych jest wnoszenie do swojej pracy pasji użytej do realizacji założonego celu. Pasja jest motywacją do ciężkiej pracy, dzięki której podnoszona jest skuteczność działania (Kosieradzka, 2013, s. 55). Organizacja powinna zagwarantować kreatywnemu pracownikowi otoczenie, które będzie wsparciem w działaniach i wdrożeniu nowych pomysłów. Połączenie umiejętności pracowników ze sprzyjającą kreatywności kulturą organizacyjną przedsiębiorstwa jest podstawą do osiągnięcia efektu synergii w odniesieniu do zakładanych rezultatów prac (Szopiński, 2013, s. 132).

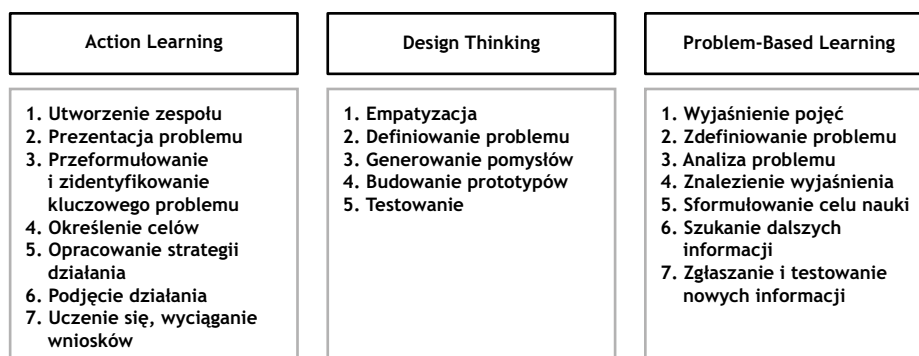
Kreatywność jest pojęciem związanym ze współczesnym zarządzaniem projektami. Zgodnie z definicją, projekt jest złożonym i неповtarzalnym przedsięwzięciem, to znaczy zorganizowanym ciągiem działań zmierzającym do osiągnięcia założonego celu, zawartym w określonym przedziale czasu z wyróżnieniem początku i końca (Trocki, 2012, s. 19). Ponieważ, z definicji, projekt jest unikatowym przedsięwzięciem, również sposoby pracy przy projektach nie powinny ograniczać się do przyjętych, sprawdzonych już rozwiązań. Jak pisze M. Trocki (2012): „Najważniejszym zasobem organizacji są ludzie, którzy dostarczają swoją pracę uzdolnienia,

twórczość i energię (...). Bez kompetentnych ludzi organizacja albo zdążyć będzie do nieodpowiednich celów, albo napotka trudności w realizacji właściwych celów, jeśli nawet zostaną ustalone”.

Obecnie znane i rozwijane są metody identyfikujące potencjał i wykorzystujące podejście kreatywne w zarządzaniu projektami. Jednym z kreatywnych podejść do zarządzania projektami jest *Action Learning* definiowane jako dynamiczny proces angażujący małą grupę ludzi, których celem jest rozwiązanie rzeczywistego problemu (Marquardt, 2019, s. 5). Równoległe do rozwiązywania problemu grupa osób identyfikuje korzyści płynące z podejmowanych działań w odniesieniu do poszczególnych jednostek, grupy i całej organizacji. Nauka poprzez działanie skoncentrowana jest wokół problemu, wyzwania, którego rozwiązanie ma duże znaczenie dla organizacji. Rozwiązanie problemu powinno stwarzać grupie możliwość uczenia się, rozwijania umiejętności zarówno indywidualnych, jak i grupowych (Marquardt, 2019, s. 5). Kolejnym kreatywnym podejściem do zarządzania projektami jest metodyka *Design Thinking* – DT. Opiera się ona na interaktywnym podejściu do zarządzania projektem. Duże znaczenie w procesie opracowania rozwiązania problemu ma empatia. Projektowanie zorientowane na człowieka bazuje na komunikatywnych, interaktywnych, empatycznych i stymulujących technikach zrozumienia potrzeb ludzi (Machato, 2021, s. 398). Kreatywne organizacje działają na podstawie metodyk uczenia się. *Problem-Based Learning* (PBL) jest skuteczną i innowacyjną metodą rozwiązywania problemów polegającą na uczeniu się poprzez analizę problemów i naukę w ramach realizacji projektu. Założeniami metody PBL są integracja wiedzy i praktyki, współpraca w ramach pracy grupowej (Graaff, Kolmos, 2003, s. 657). Zarządzanie projektami wykorzystujące wymienione powyżej metody podzielone jest na poszczególne etapy bądź procedury, co zostało przedstawione na rysunku 2.



Rys. 1. Czynniki determinujące postawy kreatywne w organizacji
Źródło: opracowanie własne na podstawie Szopiński, 2013, s. 132-135



Rys. 2. Etapy działań w poszczególnych metodach zarządzania projektami
 Źródło: opracowanie własne na podstawie: Marquardt, 2019, s. 7-8; Machato, 2021, s. 396-397; Graaff, Kolmos, 2003, s. 659



Rys. 3. Cechy skutecznego kierownika projektu
 Źródło: opracowanie własne na podstawie: Pawlak, 2007, s. 205; Eisner, 1997, s. 97-102

Pracami projektowymi, w tym doбором metodyk, metod i narzędzi wspomagających zarządzanie projektami, kieruje zazwyczaj kierownik projektu (czasami funkcje organizacyjne i wspierające pełni osoba nienazywana formalnie „kierownikiem”, jak np. Scrum Master w metodyce SCRUM). Od niego zależy, czy kreatywność będzie elementem obecnym w pracach zespołu, czy też projekt będzie realizowany już sprawdzonymi metodami i technikami.

Kompetencje kierownika projektu

W klasycznym podejściu przyjęło się, że kierownik projektu pełni funkcje związane z zarządzaniem projektem, czyli: planowania, organizowania, kierowania i monitorowania (nadzorowania) (Eisner, 1997, s. 96). Jest to dopiero podstawa, na której rozwijane są pochodne umiejętności i kompetencje. Kierownik projektu musi wykonywać różne obowiązki, co wymaga zrównoważonej osobowości (Pawlak, 2007, s. 205). Wymagania stawiane na tym stanowisku są w literaturze

różnie grupowane, jednak można je zestawić w trzech obszarach: wiedzy fachowej, wiedzy metodycznej oraz kwalifikacji społecznych (Pawlak, 2007, s. 207). Od dawna panuje opinia, że to kwalifikacje społeczne decydują o zatrudnieniu na stanowisku Project Managera (Kerzner, 1984, s. 162). Obejmują one elastyczność i zdolność adaptacji, zdolności przywódcze, efektywność w działaniu, zaangażowanie, komunikatywność, zrównoważenie, zdolność do identyfikowania problemów i podejmowania decyzji oraz wiele innych, w tym kreatywność. H. Eisner (1997, s. 97–102) opisuje dwadzieścia pożądanych cech Project Managera, dzieląc je na trzy grupy: cechy własne, interakcje z ludźmi i umiejętności. Zestawiając powyższe rozwiązania, cechy skutecznego kierownika projektu można przedstawić jak na rysunku 3.

Jako cecha własna kierownika projektu wymieniona została kreatywność. Powinien on posiadać umiejętność poszukiwania nowych sposobów rozwiązywania problemów przy jednoczesnej świadomości, że przyniosą one wzrost efektywności lub produktywności (Pawlak, 2007,

s. 211). Jeżeli kierownik projektu jest osobą kreatywną, to z pewnością doceni tę cechę również wśród członków zespołu projektowego. Kompetencje kierownicze oznaczają zdolność skutecznego wykorzystywania własnej wiedzy, umiejętności i postaw do osiągnięcia celów organizacyjnych przez osobę zajmującą stanowisko kierownicze (Roszyk-Kowalska, Kraśniak, s. 39). We współczesnym ujęciu kreatywność można zaliczyć do kompetencji indywidualnych kierownika projektu. Zestawienie takich kompetencji jest zawarte w opracowaniu International Project Management Association (IPMA) pt. „Wytyczne Kompetencji Indywidualnych w Zarządzaniu Projektami, Programami i Portfelami”, w wersji 4.0 (IPMA, 2015). Opracowanie opisuje trzy domeny specjalistycznej wiedzy – zarządzanie projektami, zarządzanie programami i zarządzanie portfelami. Omawia także kompetencje indywidualne osób pracujących w tych domenach (przy czym kompetencja indywidualna została zdefiniowana jako zastosowanie wiedzy, umiejętności i zdolności w celu osiągnięcia pożądanego rezultatu (IPMA, 2015, s. 17)). Zostały one podzielone na trzy obszary (IPMA, 2015, s. 5): kompetencje w obszarze „Ludzie”, określające osobiste i interpersonalne kompetencje służące do skutecznego zarządzania projektami, programami i portfelami; kompetencje w obszarze „Praktyka”, które określają aspekty techniczne zarządzania projektami, programami i portfelami, oraz kompetencje w obszarze „Perspektywa” definiujące kontekstowe umiejętności i wiedzę, która jest istotna w szeroko rozumianym środowisku projektu, programu lub portfela. Kreatywność kierownika projektu została ujęta w obszarze „Ludzie” i zestawiona w jednym punkcie z przedsiębiorczością. Może on cechować się kreatywnością, gdy zachęca ludzi do dzielenia się wiedzą i opiniami, stymuluje i wspiera kreatywność u innych członków zespołu projektowego, używa i stymuluje nowe, oryginalne sposoby rozwiązywania problemów, bierze pod uwagę punkt widzenia innych członków zespołu projektowego przy jednoczesnym zachowaniu myślenia systemowego i holistycznym podejściu do projektu.

Przeprowadzona analiza pokazuje, że w pracy kierownika projektu kreatywność jest od lat istotna i aktualna. W dalszej części publikacji zbadano, w jaki sposób ta kompetencja wpływa na zatrudnienie w opisywanym zawodzie oraz jakie ma ona współcześnie znaczenie w realizacji zadań wykonywanych na tym stanowisku.

Studia przypadków

Dla zidentyfikowania roli kreatywności w pracy na stanowisku kierownika projektu wykorzystano studia przypadków polegające na analizie czterech przedsiębiorstw funkcjonujących projektowo. Organizacja projektowa to za M. Trockim (2012, s. 335): „(...) zbiór osób i instytucji współpracujących przy realizacji projektu i łączących je więzi współdziałania. Jak wynika z tej definicji, w celu przedstawienia problemów i rozwiązań tego typu organizacji konieczne jest przede

wszystkim określenie jej członków i ich roli w projekcie”. Wybrana metoda badawcza jest metodą jakościową i jest stosowana do badania współcześnie występujących zjawisk. Korzysta ona z bezpośredniej obserwacji badanych zjawisk oraz wywiadów z osobami w nich uczestniczącymi (Yin, 2009, s. 11), przy czym wywiady są przeprowadzane za pomocą pytań otwartych i obejmują małe próby (Silverman, 2007, s. 39). W tym miejscu należy wspomnieć o ograniczeniach badawczych zastosowanej metody – wnioski wynikające ze studium przypadku nie mogą być automatycznie generalizowane na całą populację. Dane zostały zebrane za pomocą formularza zawierającego pytania otwarte, na podstawie których przeprowadzone zostały indywidualne wywiady zogniskowane. Pytania dotyczyły pięciu podstawowych kwestii:

- 1) uwzględnienia kreatywności w publikacji ogłoszeń o pracę,
- 2) uwzględnienia kreatywności w rozmowach rekrutacyjnych,
- 3) etapu rekrutacji, na którym weryfikowana jest ta kompetencja,
- 4) sposobu weryfikacji kompetencji kreatywności podczas rozmowy o pracę,
- 5) formalnego poświadczenia kreatywności przed przystąpieniem do pracy jako kierownik projektu.

Wywiady przeprowadzono w formie zdalnej w okresie 10-tygodniowym od 01.02.2022 r. do 05.04.2022 r.

Studium przypadku 1

Przedsiębiorstwo analizowane w niniejszym artykule jako pierwsze nie wyraziło zgody na ujawnienie swojej nazwy. Można zatem ogólnie opisać jego działalność jako doradztwo personalne i digitalizacja procesów HR. Oferowane usługi dotyczą rekrutacji pracowników, badań i rozwoju potencjału zawodowego, budowania ścieżek kariery i tzw. *employer branding* (rozumianego jako działania firmy mające na celu budowanie marki pracodawcy (Sivertzen i in., 2013, s. 474)). To polska organizacja działająca na rynku od 20 lat, zatrudniająca ponad 380 pracowników, realizująca w jednym czasie wiele projektów dla różnorodnych klientów (liczba projektów obsługiwanych miesięcznie wynosi ok. 20) Przedsiębiorstwo to posiada wieloletnie doświadczenie w prowadzeniu projektów – można je opisać jako silną projektową organizację macierzową, z wypracowanymi strukturami projektowymi (zespołami projektowymi o znanych rolach i kompetencjach, ze sprawdzonymi zasobami), z trwałymi jednostkami organizacyjnymi zarządzania portfelem projektów (biuro zarządzania projektami), z ugruntowaną kulturą projektową organizacji. Można zatem stwierdzić, że, w ślad za klasyfikacją M. Trockiego (2018, s. 13–14), osiągnęło ono poziom 4 projektyzacji organizacji.

W wywiadzie uczestniczył pracownik zajmujący się kwestiami zatrudnienia na stanowisku specjalisty, a także wypełniający zadania związane z marketingiem produktów i usług. Na pytanie dotyczące ujęcia



kreatywności w wymaganiach stawianych na stanowisku kierownika projektu pracownik firmy odpowiedział, że kompetencja ta jest brana pod uwagę w procesie rekrutacji, m.in. poprzez zamieszczenie takiego wymogu w ogłoszeniu o pracę. Kwestia kreatywności jest weryfikowana podczas rozmowy kandydata z potencjalnym przełożonym, gdzie „kandydat jest proszony o podanie przykładów kreatywnych rozwiązań stosowanych u poprzednich pracodawców bądź o wykonanie zadania”. Zadanie to może dotyczyć zarówno bieżącego problemu, z jakim mierzy się obecnie przedsiębiorstwo (które jest przedstawione w taki sposób, aby kandydat nie zorientował się, że jest to problem realny), jak i problemu zupełnie niezwiązanego z jego działalnością (np. prośba o rozwiązanie kwestii związanych z codziennymi czynnościami domowymi).

W opinii badanego pracownika, o kreatywności osoby aplikującej na stanowisko kierownika projektu świadczy przede wszystkim nietuzinkowe podejście do projektu, stosowanie niestandardowych, a czasami nawet nieoczywistych rozwiązań. Jak wskazuje respondent: „ukończone kursy i szkolenia z tego zakresu są ważne, ale posiadanie certyfikatu nie musi być jednoznaczne z umiejętnością stosowania kreatywności w praktyce w codziennej pracy”. O poziomie kreatywności, według pracownika przedsiębiorstwa, najlepiej świadczą sukcesy, jakie odnosił u poprzednich pracodawców oraz udzielone referencje.

Studium przypadku 2

Drugim z badanych przedsiębiorstw jest MBE group Sp. z o.o. Firma powstała w 2008 roku w Krakowie i świadczy kompleksowe usługi z zakresu rekrutacji oraz *employer branding* (MBE group, 2022). W organizacji większość działalności realizowana jest w formie projektów, posiada ona przyjęte regulacje projektowe – kompleksowe z zakresu zarządzania pojedynczymi projektami i programami oraz częściowe z zakresu zarządzania portfelem projektów. Samo przedsiębiorstwo można scharakteryzować jako zrównoważoną projektową organizację macierzową, z wyodrębnionymi strukturami projektowymi (zespoły projektowe, czasowe lub trwałe komórki zarządzania programami i portfelem), z oznaczonymi rolami projektowymi, z rosnącą świadomością znaczenia zarządzania projektami i kultury projektowej – tj. poziom 3 projektyzacji organizacji według M. Trockiego (2018, s. 13–14).

W wywiadzie uczestniczył pracownik zajmujący stanowisko kierownicze, który ma decydujący wpływ na zatrudnienie kandydata jako kierownika projektu. Na pytanie dotyczące uwzględnienia kreatywności w wymaganiach respondent odpowiedział, że kompetencja ta jest brana pod uwagę w procesie rekrutacji, w tym poprzez zamieszczenie takiego wymogu w ogłoszeniu o pracę. Weryfikacja odbywa się na drugim etapie rekrutacji, po przejściu przez rozmowę kwalifikacyjną. Każdy kandydat w kolejnym etapie rekrutacji jest proszony o rozwiązanie zadania, w którym

jednym z elementów jest sprawdzenie kreatywności. Kandydat ma za zadanie zaprojektowanie kampanii *employer brandingowej* mającej na celu zatrudnienie stażystów, przy czym w opisie zadania musi przedstawić firmę i jej grupę docelową.

Według badanego pracownika, o kreatywności osoby aplikującej na stanowisko kierownika projektu świadczą: „Nieszablonowe propozycje podejścia do prowadzenia projektu, szukanie nowych rozwiązań, zadawanie sobie pytania – Co mógłbym zrobić więcej/efektywniej, aby odpowiednio poprowadzić projekt?”. Na pytanie o formalne potwierdzenie tej kompetencji pracownik odpowiedział, że w jego przedsiębiorstwie jest ono rejestrowane w postaci wyniku zadania rozwiązywanego podczas drugiego etapu rekrutacji.

Studium przypadku 3

Trzecia z badanych firm funkcjonuje pod nazwą Flotman Sp. z o.o. Przedsiębiorstwo działa w branży IT/M2M (ang. *Machine to Machine*) od 2009 roku. Przedsiębiorstwo dostarcza rozwiązania z zakresu IoT i Big Data, kierując swoje usługi do branży transportowej (Flotman, 2022). Większość działalności organizacji realizowana jest w formie projektów, posiada ona kompleksowe regulacje z zakresu zarządzania pojedynczymi projektami i programami, natomiast zarządzanie portfelem projektów odbywa się w sposób częściowy, tj. są tworzone czasowe struktury, które analizują znaczenie programów i projektów dla całego przedsiębiorstwa. Flotman Sp. z o.o. jest zrównoważoną projektową organizacją macierzową z wyodrębnionymi i sprawdzonymi zespołami projektowymi, wyodrębnionymi rolami w projektach. Kierownicy projektu zatrudnieni są w pełnym wymiarze czasu, są przeszkoleni do wykonywania tego zawodu. Rosnąca liczba projektów kształtuje i rozwija świadomość znaczenia zarządzania projektami i kulturę projektową, co można ująć w 3 poziomie projektyzacji organizacji (Trocki, 2018, s. 13–14).

W wywiadzie wzięła udział osoba zatrudniona na stanowisku managera ds. finansów i HR. Podobnie jak dwa poprzednie przedsiębiorstwa, Flotman Sp. z o.o. w procesie rekrutacji zwraca uwagę na kreatywność kandydata do pracy na stanowisku kierownika projektu, jednak wymóg ten nie jest publikowany w ogłoszeniu o pracę. Weryfikacja tej kompetencji w badanym przedsiębiorstwie odbywa się podczas rozmów rekrutacyjnych (dwa etapy rekrutacji). Zadawane są pytania o kreatywne podejście w wykonanych czy też bieżących projektach oraz o to, jak kandydat poszukiwał nowych rozwiązań i jakie są wyniki tych poszukiwań. Jak mówi pracownik przedsiębiorstwa: „Często też pytamy o to, co mogłaby w kontekście naszej firmy zaproponować”.

Respondent uważa, że o poziomie kreatywności przyszłego pracownika świadczą nieszablonowe rozwiązania i zastosowane metody realizacji projektów oraz źródła inspiracji, z których on korzysta. Przedsiębiorstwo nie wymaga żadnego formalnego potwierdzenia, że pracownik jest kreatywny.

Tabela 1. Rola kreatywności podczas rekrutacji na stanowisko kierownika projektu w badanych organizacjach projektowych

	Kreatywność jako kompetencja kierownika projektu	Wymóg kreatywności w ogłoszeniu o pracę	Weryfikacja kreatywności podczas rozmowy kwalifikacyjnej	Potwierdzenie formalne
Organizacja 1	X	X	X (I etap)	X
MBE group Sp. z o.o.	X	X	X (II etap)	brak
Flotman Sp. z o.o.	X	brak	X (I i II etap)	brak
Podmiot administracji rządowej	X	brak	X (I i II etap)	brak (ale certyfikacja PRINCE2)

Źródło: opracowanie własne

Studium przypadku 4

Czwarta organizacja jest podmiotem centralnej administracji rządowej, jednak pracownik, z którym przeprowadzono wywiad, nie wyraził zgody na ujawnienie jego nazwy. Większość prac realizowanych jest w formie projektów, od kilku lat podmiot ten pracuje zgodnie z wdrożoną metodyką zarządzania projektami PRINCE2. Wdrożono regulacje z zakresu zarządzania pojedynczymi projektami, programami i portfelem, powołano Radę Portfela Projektów sterującą działalnością projektową, a od kierowników projektów oczekuje się wiedzy potwierdzonej certyfikatem PRINCE2, co najmniej na poziomie *Foundation* (podstawowym). Zespoły projektowe są zazwyczaj tworzone z wykorzystaniem tych samych pracowników, którzy razem pracowali przy wcześniejszych projektach i pełniących wyodrębnione role. Podmiot realizuje w jednym czasie wiele projektów, niektóre z nich stanowią część rozbudowanych programów, których zasięg terytorialny obejmuje całą Polskę i, jak twierdzi respondent, „(...) ich liczba stale rośnie”. Świadomość znaczenia zarządzania projektami jest duża, a kultura projektowa jest już ugruntowana. Działalność projektową tej organizacji można ocenić na 4 poziom projektyzacji (Trocki, 2018, s. 13–14).

W wywiadzie wzięła udział osoba zatrudniona na stanowisku kierowniczym, która ma decydujący wpływ na przyjęcie do pracy nowego pracownika na stanowisko kierownika projektu. Podobnie, jak wszystkie dotąd przebadane organizacje, podmiot ten w procesie rekrutacji zwraca uwagę na kreatywność przyszłego kierownika projektu, jednak wymóg kreatywności nie jest umieszczony w ogłoszeniu o pracę. Weryfikacja, czy przyjmowany pracownik jest kreatywny, odbywa się wstępnie podczas pierwszego etapu rekrutacji – obserwuje się zachowanie, sposób myślenia i definiowania problemów oraz wybór rozwiązań dotyczących zadanych zadań. Natomiast do kolejnego etapu kandydat jest proszony o wykonanie prezentacji na temat zdefiniowany zazwyczaj na pierwszej

rozmowie. Podczas prezentacji ze strony rekrutujących pojawiają się dodatkowe ryzyka, szanse, zagrożenia, nowe warunki brzegowe itp. Jak podaje pracownik tej organizacji: „Kandydat oceniany, jak radzi sobie z nowymi okolicznościami”. Uważa on, że o poziomie kreatywności przyszłego kierownika projektu świadczy sposób, w jaki poradził sobie z zadaniem podczas rekrutacji. Ten podmiot administracji rządowej nie wymaga formalnego potwierdzenia, że kandydat ma kompetencje w tym zakresie, chociaż wymaga wiedzy projektowej potwierdzonej certyfikatem PRINCE2.

We wszystkich studiach przypadków wskazano, że kreatywność jest istotną kompetencją w zawodzie kierownika projektu, jednak nie wszystkie z badanych organizacji uwzględniają pojęcie kreatywności jako wymóg zamieszczony w ogłoszeniu o pracę (tab. 1).

W każdym studium przypadku kompetencja ta jest weryfikowana podczas rozmów kwalifikacyjnych. Niektóre z organizacji sprawdzają kreatywność podczas pierwszego etapu, inne natomiast podczas kolejnych spotkań w procesie rekrutacyjnym. Cechą wspólną dla każdej organizacji jest weryfikowanie kompetencji kreatywności na podstawie realizowanych w przeszłości projektów bądź pomysłów i oryginalnego podejścia do przedstawianych zadań podczas rozmów rekrutacyjnych, jak np. opracowanie kampanii dla firmy uwzględniającej jej specyficzne wymagania, jak np. zatrudnienie stażystów, czy też przygotowanie prezentacji na zadany temat, a następnie na bieżąco wprowadzanie zmian do prezentowanych aspektów projektowych.

Podsumowanie

Kompetencja kreatywności jest ważna w zawodzie kierownika projektu, co przejawia się już w wymaganiach przyszłych pracodawców. Jest ona jednak trudna do weryfikacji w procesie rekrutacyjnym, co powoduje, że organizacje w różny sposób oceniają poziom kreatywności przyszłego pracownika. Opracowane w niniejszym

artykuły studia przypadków potwierdzają, że temat badań jest aktualny, i wskazują kierunek, w jakim te badania mogą zostać rozszerzone – stanowią punkt wyjścia do analiz niezbędnych do dalszej pracy naukowej nad tym zagadnieniem. Dodatkowo potwierdzono tezę, że kreatywność jest kluczową kompetencją kierownika projektu. Uzyskano również odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Kreatywność jest kompetencją wymaganą przez współczesne organizacje i weryfikowaną w trakcie procesu rekrutacyjnego na stanowisko kierownika projektu (choć nie zawsze wprost opublikowaną w ogłoszeniu o pracę). Weryfikacja może być przeprowadzona zarówno w pierwszym, jak i drugim etapie rekrutacji, przy czym dwa z czterech badanych przedsiębiorstw wskazują, że przeprowadzają ją we wszystkich etapach rekrutacji. Jako przesłanki świadczące o umiejętnościach w zakresie kreatywności w działaniu przedstawiono nieszablone podejście do projektu, stosowanie niestandardowych, a czasami nawet nieoczywistych rozwiązań, sposób szybkiego radzenia sobie ze zmieniającymi się warunkami zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz projektu. Jak zauważają respondenci, ukończone kursy i szkolenia z tego zakresu są ważne, ale posiadanie certyfikatu nie musi być jednoznaczne z umiejętnością wykazywania się kreatywnością w praktyce. Podczas procesu rekrutacyjnego organizacje zwracają uwagę na referencje poprzednich pracodawców oraz sukcesy i osiągnięcia, które do tej pory udało się zdobyć. Powyższe dodatkowo potwierdza, że zasadne jest kontynuowanie badań w tym zakresie, które mogłyby zostać poszerzone o analizę narzędzi wykorzystywanych w procesie rekrutacyjnym do identyfikacji poziomu kreatywności kierownika projektu.

mgr Klaudia Baranowska
Politechnika Warszawska
Wydział Zarządzania
ORCID: 0000-0002-3948-9355
e-mail: klaudia.baranowska.dokt@pw.edu.pl

dr Małgorzata Waszkiewicz
Politechnika Warszawska
Wydział Zarządzania
ORCID: 0000-0002-6758-7104
e-mail: malgorzata.waszkiewicz@pw.edu.pl

Bibliografia

- [1] Amabile T.M. (1997), *Entrepreneurial Creativity through Motivational Synergy*, „The Journal of Creative Behavior”, Vol. 31, No. 1, pp. 18–26.
- [2] Eisner H. (1997), *Essentials of Project and Systems Engineering Management*, John Wiley & Sons, Inc., New York.
- [3] Flotman sp. z o.o. (2022), <https://www.flotman.pl/o-firmie/>, data dostępu: 15.02.2022 r.
- [4] Gillier T., Hooge S., Piat G. (2015), *Framing Value Management for Creative Projects: An Expansive Perspective*, „International Journal of Project Management”, Vol. 33, No. 4, pp. 947–960.
- [5] Graaff E., Kolmos A. (2003), *Characteristic of Problem-Based Learning*, „International Journal of Engineering Education”, Vol. 19, No. 5, pp. 657–662.
- [6] IPMA (2015), *Wytyczne Kompetencji Indywidualnych w Zarządzaniu Projektami, Programami i Portfelami (część 1. Zarządzanie Projektami) IPMA Individual Competence Baseline (IPMA ICB)*, https://my.ipma.pl/media/pdf/IPMA_ICB_4_0_Projekt_cz1_WEB.pdf, data dostępu: 20.11.2022 r.
- [7] Kaliszczak L. (2011), *Schumpeterowska teoria przedsiębiorczości i jej współczesne implikacje*, „Nauki o Zarządzaniu. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, Nr 216, s. 345–355.
- [8] Karpacz J. (2011), *Kreatywność przedsiębiorców jako determinanta poszukiwania szans*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 1, s. 8–11.
- [9] Kerzner H. (1984), *Project Management*, Van Nostrand Reinhold Company, New York.
- [10] Khedhaouria A., Montani F., Thurik R. (2017), *Time Pressure and Team Member Creativity within R&D Projects: The Role of Learning Orientation and Knowledge Sourcing*, „International Journal of Project Management”, Vol. 35, No. 6, pp. 942–954.
- [11] Kosieradzka A. (2013), *Metody i techniki pobudzania kreatywności w organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo edu-Libri, Kraków.
- [12] Lundmark E., Klofsten M. (2014), *Linking Individual-Level Knowledge Sourcing to Project-Level Contributions in Large R&D-Driven Product-Development Projects*, „Project Management Journal”, Vol. 45, No. 6, pp. 73–82.
- [13] Machato S.S. (2021), *Design Thinking for Social Innovation: Secrets to Success for Tourism Social Entrepreneurs*, „Journal of Hospitality and Tourism Management”, Vol. 49, pp. 396–406.
- [14] Maier E.R., Branzei O. (2014), *„On Time and on Budget”: Harnessing Creativity in Large Scale Projects*, „International Journal of Project Management”, Vol. 32, No. 7, pp. 1123–1133.
- [15] Marquardt M.J. (2019), *Building Learning Organizations With Action Learning*, Oxford University Press, Oxford.
- [16] MBE group (2022), <https://mbegroup.pl/o-nas>, data dostępu: 15.02.2022 r.
- [17] Pawlak M. (2007), *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [18] Punia B.K., Bhardwaj A. (2013), *Managerial Competencies and their Influence on Managerial Performance: A Literature Review*, „International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences”, Vol. 02, pp. 70–84.
- [19] Ribeiro A., Amaral A., Barros, T. (2021), *Project Manager Competencies in the context of the Industry 4.0*, „Procedia Computer Science”, Nr 181, pp. 803–810.
- [20] Roszyk-Kowalska G., Kraśniak J. (2020), *Kluczowe kompetencje kadry kierowniczej przedsiębiorstw sektora Hi-Tech. Diagnoza luki umiejętności*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 4, s. 38–44.
- [21] Silverman D. (2007), *Interpretacja danych jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- [22] Simon L. (2006), *Managing Creative Projects: An Empirical Synthesis of Activities*, „International Journal of Project Management”, Vol. 24, No. 2, pp. 116–126.
- [23] Sivertzen A., Nilsen E., Olafsen A. (2013), *Employer Branding: Employer Attractiveness and the Use of Social Media*, „Journal of Product & Brand Management”, Vol. 22, No. 7, pp. 473–483.
- [24] Sopińska A., Wachowiak P. (2016), *Innowacyjność przedsiębiorstw działających w Polsce*, „Przegląd Organizacji”, Nr 5, s. 17–23.
- [25] Szopiński T. (2013), *Kreatywność i jej znaczenie w biznesie*, [w:] A. Kosieradzka (red.), *Metody i techniki pobudzania kreatywności w organizacji i zarządzaniu*, Wydawnictwo edu-Libri, Kraków, s. 129–152.
- [26] Trocki M. (2012), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [27] Trocki M. (2018), *Project governance – kształtowanie ładów projektowej organizacji*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Nr 159, s. 9–25.
- [28] Trocki M. (2022), *Wdrażanie strategii organizacji – podejścia i metody*, [w:] E. Bukłaha (red.), *Wdrażanie strategii przez projekty*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 15–68.
- [29] Yin R.K. (2009), *Case Study Research: Design and Methods*, Sage, Thousand Oaks.

Creativity as a Project Manager’ Professional Competence

Summary

The article aims to show the importance of creativity in the work of a project manager, in particular at the recruitment stage for this position, as well as to identify

at which stage of the recruitment process and how this competence is verified. The authors of the publication argue that creativity is one of the key professional competences of a project manager, which is currently required by employers, although it is difficult to identify in the recruitment process. A literature analysis was carried out and case studies were presented for project organizations describing the requirements for creativity in the Project Manager’s future work. The data was collected on the basis of a form containing open questions and Individual In-depth Interview (IDI) with respondents. The questions concerned incorporating of the creativity in the publication of job advertisements, incorporating of the creativity during recruitment interviews, the level of the recruitment stage during which this competence is verified, the method of verifying competence during the job interview, a formal certification of creativity before starting work as a Project Manager. Research has shown that creativity is a competence required by modern organizations and verified during the recruitment process. The skills in the field of creativity are evidenced, among others, by unconventional approach to the project, i.e. the use of non-standard and sometimes even non-obvious solutions. During the recruitment process, organisations pay attention to references, successes and achievements that have been obtained so far, as well as the way of solving the recruitment tasks.

Keywords

Project Manager, creativity, PM competencies, project management