

ZARZĄDZANIE KOMPETENCJAMI W ZESPOLE PROJEKTOWYM – PRZEGLĄD NAUKOWY I DOŚWIADCZENIA WŁASNE

Brygida KLEMENS^{1*}, Marzena SZEWCZUK-STĘPIEŃ²

^{1*} Politechnika Opolska; b.klemens@po.opole.pl

² Politechnika Opolska; m.szewczuk-stepien@po.opole.pl

* Korespondencja

Streszczenie: W artykule zaprezentowano zagadnienie kompetencji niezbędnych w zespole projektowym oraz ukazano luki kompetencyjne zdiagnozowane przez kierowników projektów realizowanych ze studentami. Badanie oparto o standard kompetencji IPMA. Podkreślono, że realizacja w toku studiów projektów jest dla studentów szansą na sprawdzenie się w roli członka zespołu, identyfikację braków oraz nabycie potrzebnych na rynku pracy kompetencji. Jednocześnie podkreślono, że kierownik projektu stoi przed trudnym zadaniem zarządzania w zespole projektowym.

Słowa kluczowe: kompetencje, zespół projektowy, zarządzanie projektami, zarządzanie kompetencjami.

COMPETENCES MANAGEMENT IN THE PROJECT TEAM – A REVIEW OF ACADEMIC AND PERSONAL EXPERIENCES

Abstract: The article presents the issue of necessary competences in a project team and shows competences gaps which were diagnosed by managers leading projects implemented with students. The study was based on the IPMA competence baseline. It was emphasized that the study courses which offered the project implementation can learn students to examine themselves as a team member, to identify gaps and help them acquire skills needed in the labor market. At the same time, it was emphasized that the project manager faces a many difficulties when managing in a project team.

Keywords: competences, project team, project management, competences management.

1. Wprowadzenie

Istotne znaczenie dla osiągnięcia zakładanego sukcesu projektu ma współpraca w zespole projektowym. Odpowiednio dobrany zespół (ludzie uzupełniający się wiedzą, umiejętnościami i kompetencjami), zaangażowanie, właściwy podział ról oraz wysokie poczucie odpowiedzialności za orientację na projekt mogą stanowić gwarancję uzyskania pozytywnych rezultatów. Rolą kierownika projektu jest dokonanie odpowiedniego doboru osób tak, aby skutecznie zarządzać kompetencjami w zespole. W przypadku projektów realizowanych w grupie studenckiej te możliwości są ograniczone. Nie oznacza to jednak, że projekt jest z założenia niemożliwy do wykonania, jednak konieczność oszacowania ryzyka wynikającego przede wszystkim z braku dojrzałości pracy projektowej i podjęcia szeregu działań zaradczych wprowadza dodatkowe utrudnienia.

Projekty podejmowane w ramach procesu kształcenia (jako praktyczna forma zajęć) czy inicjatywy kół naukowych, to przede wszystkim formy, które z założenia realizowane są przy niewielkim lub praktycznie żadnym zaangażowaniu środków finansowych. Wprowadza to zarówno udogodnienie w postaci braku konieczności zarządzania finansami projektu (kompetencje obsługi finansowej nie są wymagane) jednak z drugiej strony determinuje członków zespołu projektowego do indywidualnego wykonywania pracy i zaangażowania bezpośredniego.

Celem artykułu jest ukazanie luk kompetencyjnych występujących w zespołach projektowych, w których wykonawcami byli studenci.

Opracowanie zostało przygotowane na podstawie analizy *desk research* danych wtórnych (publikacji krajowych i zagranicznych). Ponadto, w części badawczej, analizie poddano zrealizowane w 2016 i 2017 na Wydziale Ekonomii i Zarządzania (WEiZ) Politechniki Opolskiej wybrane projekty studenckie. Dokonano w nich analizy kompetencji pożądaných, dysponowanych i potencjalnie uzyskiwanych przez studentów dzięki uczestnictwu w projektach. Kompetencje podzielono na trzy grupy: techniczne, behawioralne i kontekstowe, zgodnie z Polskimi Wytycznymi Kompetencji IPMA (Polskie..., 2009, s. 3). Dzięki wykresom radarowym udało się wskazać luki kompetencyjne w poszczególnych kategoriach.

2. Zarządzanie zespołem projektowym

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) jest jednym z głównych zadań menedżerów organizacji, czy to publicznej czy prywatnej. Jako wyodrębniony obszar jej funkcjonowania, ZZL pojawiło się na przełomie XIX i XX w. Zakłada się, że to Frederick Taylor rozpoczął

badania nad naukową organizacją pracy, chociaż wcześniej Max Weber przedstawił koncepcję organizacji biurokratycznej, a Henri Fayol wprowadził podział na funkcje i zasady zarządzania (Metelski, 2016, s. 148). Również w tym okresie położono podwaliny pod optymalizację produkcji poprzez harmonizację pracy zbiorowej (Karol Adamiecki) oraz wprowadzenie harmonogramów pracy, systemu zadań i bonusów (Henry Gantt) (Metelski, 2016, s. 148). Henri Fayol podkreślał umiejętności menedżerskie, takie jak: planowanie, organizowanie, kierowanie, koordynowanie i kontrolę, natomiast Frederick Taylor skoncentrowany był m.in. na analizie stanowisk, ruchach pracowników, normach czasowych. Komplementarne podejście obydwóch naukowców stało się podstawą klasycznej szkoły zarządzania zasobami ludzkimi (Metelski, 2016, s. 148).

Zespoły projektowe funkcjonują w stale zmieniającym się otoczeniu, zarówno bliższym jak i dalszym. Aby umiejętnie radzić sobie z wyzwaniami i turbulentnym środowiskiem niezwykle istotne jest posiadanie odpowiedniej wiedzy, umiejętności i kompetencji. Sfera zarządzania zasobami ludzkimi w zespole projektowym została wyodrębniona przez powstały w 1969 r. Project Management Institute jako jeden z dziesięciu najistotniejszych obszarów wiedzy niezbędnych kierownikowi zespołu projektowego.

Zarządzanie projektami to stosunkowo młoda dyscyplina, jednak bardzo dynamiczna i skoncentrowana na rozwiązywaniu realnych problemów. Realizacja projektów w organizacji zakłada działania nieszablonowe i nierutynowe, które powierza się zespołowi projektowemu. Zazwyczaj jest to zespół interdyscyplinarny, w którym członkowie charakteryzują się wysokimi kwalifikacjami i kompetencjami (Trocki, 2012, s. 19-20). Zarządzanie zasobami ludzkimi zajmuje istotne miejsce w zarządzaniu projektami, o czym świadczą metodyki zarządzania projektami, jak również badania literaturowe i empiryczne (Metelski, 2016, s. 157).

Zarządzanie zespołem projektowym od lat 70. XX w. zaczęło charakteryzować się mocno sformalizowanym podejściem. Jedną z metodyk była metodyka PROMPT ułatwiająca prowadzenie projektów informatycznych, przemodelowana w 1996 r. na metodykę PRINCE2¹ chętnie wykorzystywaną przez sektor publiczny do zarządzania projektami w administracji. Odpowiedzią na niską elastyczność tych metodyk i niedopasowanie do zmian w otoczeniu było m.in. wprowadzenie podejścia zwinnego (np. *scrum* (Mastalerz, 2016, s. 8; Lacey, 2014, s. 369)). Koncepcja ta stworzona w 1986 r. przez Kena Schwabera i Jeffa Sutherlanda spopularyzowana została w 1995, a następnie umocniona powstałym w 2001 r. Manifestem *Agile*². Bodaj najpopularniejszą metodyką zarządzania projektami, w której istotną rolę odgrywa zarządzanie zespołem projektowym, jest powstała w 1987 r. metodyka PMBOK, utworzona przez Instytut Zarządzania Projektami, po raz ostatni aktualizowana w 2017 r. (A Guide..., 2017).

¹ <https://www.prince2.com/eur>, 28.12.2017.

² <http://agilemanifesto.org/iso/pl/manifesto.html>, 28.12.2017.

Jednak samo stosowanie metodyki nie jest wystarczające, aby zminimalizować ryzyko projektu, gdyż najważniejszym czynnikiem w projekcie są ludzie (Spolsky, 2005, s. 160), a głównym źródłem jego porażki jest pominięcie ludzkich aspektów zarządzania projektami (Trzeciak, Spalek, 2017, s. 226; Wróblewski, 2005, s. 13).

Znaczenie kapitału ludzkiego wzrosło głównie za sprawą przekształceń gospodarki w kierunku gospodarki opartej na wiedzy, a szczególnie koncepcji uczenia się przez całe życie. Współcześnie, o wartości przedsiębiorstwa decyduje wiedza pracowników i menedżerów oraz umiejętność jej selekcji i implementacji. To co szczególnie istotne, to kompetencje pracowników, będące potencjalnym źródłem wartości przedsiębiorstwa (Sienkiewicz, 2013, s. 7).

Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi oparta o kompetencje powstała w latach 90. XX wieku. Zakłada ona położenie istotnego nacisku na wykorzystywanie konkretnych kompetencji w miejscu pracy i ich indywidualny rozwój w obszarze ścieżek kariery poszczególnych pracowników (Sienkiewicz, 2013, s. 9). Badania Rothwella, Prescottta i Taylora wskazały priorytety mające najistotniejszy wpływ na funkcjonowanie organizacji w pierwszej dekadzie XXI wieku. Należały do nich: zmiany technologiczne, postępująca globalizacja, cięcie kosztów, rosnące tempo przemian rynkowych, rosnące wskaźniki i skala zmian, wzrastające znaczenie kapitału intelektualnego (Rothwell, Prescott, Taylor, 1998). Kapitał intelektualny rozumiany może być jako ogólna wartość ekonomiczna siły roboczej organizacji, obejmująca pamięć instytucjonalną (utrwalone kolektywne doświadczenie organizacji), ogół uzdolnień (ogół kompetencji obejmujących *know-how*, którym w danym momencie dysponuje organizacja) oraz kreatywność (zdolność pracowników do tworzenia innowacyjnych rozwiązań) (Dubois, Rothwell, 2007, s. 79).

Owo kreatywne podejście do tworzenia innowacyjnych rozwiązań poprzez interdyscyplinarny sposób myślenia i działania stawiający w centrum zainteresowania użytkownika narodził się w latach 90. XX w. na Uniwersytecie Stanforda i przybrał nazwę *design thinking* (Janiak, 2016, s. 56-59). Metoda jest współcześnie szeroko stosowana w zarządzaniu projektami, a oparta jest na interdyscyplinarności i multidyscyplinarności członków zespołu projektowego, podkreślając tym samym ich szeroką wiedzę oraz kompetencje społeczne i interpersonalne. Współcześnie zaobserwować można nowe trendy w HR, wśród których wymienić można m.in. wynagradzanie za kompetencje (Nowoczesne techniki..., s. 4).

3. Kompetencje ujęcie definicyjne

Pojęcie kompetencje może być używane w różnych znaczeniach. Etymologicznie należy przywołać łacińskie słowo *competentia*, które oznacza odpowiedzialność, zgodność,

gotowość do czegoś oraz angielskie słowo *competence*, czyli umiejętności, zdolności. Kompetencja może również oznaczać właściwość, zakres czyjejs wiedzy, umiejętności, odpowiedzialności (Kopaliński, 2014).

Wg Oleksyna, kompetencje indywidualne to charakterystyka jednostki, zdolność osoby do wykorzystania swojej wiedzy, doświadczeń oraz adekwatnego zastosowania nabytych umiejętności w określonej sytuacji zawodowej np.: do rozwiązania jakiegoś problemu (Oleksyn, 2006, s.17-20).

Kompetencje to również predyspozycje oparte na kompozycji profesjonalnej wiedzy i umiejętności zawierających kwalifikacje, zdolności do wykonywania zadań wynikających z zajmowanego stanowiska, pełnionej funkcji oraz odpowiedzialność i gotowość do ponoszenia konsekwencji za swoją pracę (Balcerzyk, Balcerzyk, 2014, s. 150-163).

Jednocześnie należy mieć na uwadze, że kompetencja odnosi się do określonego obszaru działalności, nie można być kompetentnym „w ogóle”, w całości i w odniesieniu do wszystkiego (Filipowicz, 2004, s. 31-78). Kompetencja jest związana z podmiotem, którym może być na przykład przedsiębiorstwo, zespół projektowy czy indywidualny pracownik. Kompetencja uprawomocnia działania i decyzje. Samodzielne podejmowanie zadań i decydowanie. Kompetencje decydują o jakości funkcjonowania w miejscu pracy (Kupczyk, Stor, 2017, s.13-16).

Kompetencja to zasób wiedzy, postaw osobistych, umiejętności oraz odpowiedniego doświadczenia potrzebnych do skutecznego spełniania danej funkcji (Polskie Wytyczne..., 2009, s. 26).

Kompetencje rozumiane mogą być jako charakterystyki osobowe, określane motywami, cechami osobistymi, poziomem samooceny, rolami społecznymi i ogółem wiedzy posiadanej przez daną osobą (Adamska, Szewczuk-Stępień, Klemens, 2017, s. 21-23). Kompetencje mogą być również rozumiane jako umiejętność tworzenia i wykorzystywania wiedzy i informacji dla skutecznego działania, a utożsamiane są z pojęciem zbliżonym do "konkurencyjnej inteligencji" (Stankiewicz, 2005, s. 36).

Dynamicznie zmieniający się zakres zadań wykonywanych w formule projektowej wymaga takiej konstrukcji zespołu projektowego aby poszczególni członkowie posiadali jedyne w swoim rodzaju, niepowtarzalne, ale przede wszystkim komplementarne kompetencje.

Wśród najczęściej poszukiwanych kompetencji, również wśród członków zespołów projektowych, znajdują się kompetencje (Filipowicz, 2004, s. 31-78):

- osobiste, np.: kreatywność, samodzielność, dążenie do rezultatu,
- społeczne, np.: komunikatywność, współpraca w zespole, procedury – znajomość i stosowanie,
- menadżerskie, np.: budowanie zespołów, delegowanie uprawnień, organizowanie,
- specjalistyczno-techniczne, np.: analiza danych, diagnozowanie potrzeb, pozyskiwanie informacji, znajomość języków obcych.

Analizując przyjęte standardy organizacji projektowych można wskazać cztery liczące się modele kompetencji kierownika projektu (Wyrozębski, 2009):

- *IPMA Competency Baseline* (utworzony przez International Project Management Association),
- *Project Manager Competency Development Framework* (Project Management Institute),
- *National Occupational Standards for Project Management* (Engineering Construction Industry Training Board),
- *Professional Competency Standards for Project Management* (Australian Institute for Project Management).

Pierwszy z modeli powstał w 1987 r., a więc dwa lata po wprowadzeniu amerykańskiego modelu *Project Management Body of Knowledge*. Działanie to miało na celu utworzenie jednolitego, uniwersalnego i ogólnoświatowego standardu, w którym opisane byłyby kompetencje w obszarze zarządzania projektami wraz z systemem certyfikacji potwierdzającym wiedzę i umiejętności zaangażowanych specjalistów (Wyrozębski, 2009). Standardy opracowane w Wielkiej Brytanii, Niemczech, Francji i Szwajcarii były podwalinami opublikowanego w 1999 r. ujednoliconego standardu *IPMA Competence Baseline Version 2.0*. Aktualnie obowiązuje wersja 3.0 z 2006 r.³.

Polskie Wytyczne Kompetencji IPMA opracowane przez SPMP⁴ obrazują zestaw kompetencji niezbędnych w skutecznym zarządzaniu projektami grafiką oka argumentując to faktem, że symbol oka odwołuje się do istoty ludzkiej, która jest najważniejszym elementem każdej oceny kompetencji w zespole projektowym, dodatkowo oko wskazuje na przejrzystość i dalekowzroczność w działaniu, a o to właśnie chodzi w zarządzaniu projektami. Wytyczne określają 46 elementów kompetencji, uzupełnionych przez kluczowe relacje między nimi i omawianych w trzech obszarach grupujących kompetencje: techniczne, behawioralne i kontekstowe (Polskie Wytyczne..., 2009, s. 4-5).

Tradycyjne podejście do kompetencji przywiązywało dużą wagę do świadectw i dyplomów. Trudno jest jednak dokonać oceny przydatności jednostki do pracy, szczególnie w zespole projektowym, na podstawie jej przeszłych dokonań czy zaświadczeń. Obecnie kładzie się większy nacisk na umiejętność adaptacji jednostki do warunków, w jakich ma funkcjonować, realizować założone cele i dodatkowo zdobywać nowe kompetencje. Kompetencje instytucjonalne w tym: pozycja rynkowa, marka jednostki, staż funkcjonowania na rynku, prestiż, zespoły pracownicze czy badawcze, doświadczenia stanowią bezcenny układ zależności zwykle niemożliwy do wykorzystania przez konkurencję (Szewczuk-Stępień, Dymek, 2015, s. 114).

³ Polska wersja kompetencji ukazała się w roku 2009.

⁴ Stowarzyszenie Project Management Polska

Tabela 1.
Charakterystyka obszarów grupujących kompetencje w zarządzania projektami

Obszary grupujące kompetencje		
techniczne	behawioralne	kontekstowe
1. Sukces zarządzania projektem	1. Przywództwo	1. Orientacja na projekty
2. Interesariusze	2. Zaangażowanie i motywacja	2. Orientacja na programy
3. Wymagania i cele projektu	3. Samokontrola	3. Orientacja na portfele
4. Ryzyko: zagrożenia i szanse	4. Asertywność	4. Wdrażanie systemu zarządzania projektami, programami i portfelami
5. Jakość	5. Odprężanie	5. Stałe struktury organizacji
6. Organizacja projektu	6. Otwartość	6. Działalność gospodarcza
7. Praca zespołowa	7. Kreatywność	7. Systemy, produkty i technologie
8. Rozwiązywanie problemów	8. Zorientowanie na wyniki	8. Zarządzanie zasobami ludzkimi
9. Struktury projektu	9. Sprawność	9. Zdrowie, ochrona, bezpieczeństwo i środowisko
10. Zakres i produkty cząstkowe	10. Konsultowanie	10. Finanse
11. Czas i etapy (fazy) projektu	11. Negocjowanie	11. Prawo
12. Zasoby	12. Konflikty i kryzys	
13. Koszty i finanse	13. Wiarygodność	
14. Zamówienia i kontrakty	14. Docenianie wartości	
15. Zmiany	15. Etyka	
16. Kontrola i raporty		
17. Informacje i dokumentacja		
18. Komunikacja		
19. Rozpoczynanie realizacji		
20. Zamykanie projektu		

Źródło: opracowanie na podstawie: (Polskie Wytyczne..., 2009, s. 3).

Pracownicy, współpracownicy, personel projektowy są pełnoprawnym – i zarazem najważniejszym – filarem profesjonalnego zarządzania projektami. To ludzie realizują projekty, czyli pracują przy planowaniu, organizowaniu, realizacji i zamykaniu projektu. To oni wykorzystują swoją wiedzę, umiejętności i doświadczenie. Posługując się narzędziami, metodykami zarządzania projektami, zamieniają inicjatywę projektu w materialne rezultaty, tworzące wartość dla organizacji: działające systemy, gotowe produkty, funkcjonujące procesy organizacyjne, opracowane prototypy czy oddane do użytku obiekty budowlane (Wyrozębski, 2009, ss. 55-64).

Realizacja zadań projektowych różni się od obowiązków wykonywanych w codziennej pracy organizacji. Wymaga ona charakterystycznych kompetencji od poszczególnych członków zespołu projektowego, zarówno tych, którzy pełnią rolę wykonawców prac a przede wszystkim od kierowników/menedżerów projektu. Kompetencje te – zwane często projektowymi – stanowią zespół cech danej osoby i sprzyjają skutecznej oraz efektywnej realizacji projektu (Piwowar-Sulej, 2015, s. 42).

Shtub, Bard i Globerson wskazują, że kierownik projektu powinien posiadać następujące kompetencje (Grzesik, Piwowar-Sulej, 2013; Shtub, Bard, Globerson, 2005):

- umiejętność planowania i zarządzania czasem,
- wiedzę techniczną, dotyczącą zakresu projektu,
- wiedzę i umiejętności z zakresu budżetowania i zarządzania kosztami,
- umiejętności przywódcze, m.in. wyznaczanie celu, mierzenie wyników,

- zarządzanie zasobami, w tym budowanie relacji interpersonalnych,
- umiejętności komunikacyjne i negocjacyjne,
- umiejętności marketingowe, w tym budowania relacji z klientem.

Najważniejsze w zarządzaniu projektami są: zaangażowanie, aktywność, zrozumienie dla idei, identyfikacja z obranym celem, dbałość w wykonywaniu zadań. Kierownika projektu i jego zespół ocenia się nie po tym, jak sobie radzą z projektem bezproblemowym, ale po tym, jak sobie radzą w sytuacjach gdy występują trudności, tzw. wstrząsy (Kisielnicki, 2014, s. 140).

Naturalną potrzebą człowieka jest stawanie się lepszym. Psychologia humanistyczna podkreśla indywidualną i niepowtarzalną wartość jednostki, jak również jej zdolność do działań kreatywnych i na rzecz środowiska, w którym żyje (Rapacka-Wojtala, 2015, s. 188). Jest to możliwe dzięki zaspokojeniu potrzeb niższego rzędu, zdefiniowanych przez Masłowa. Wskazuje się, że dziedziną, w której teoria potrzeb mogła znaleźć najbardziej praktyczne zastosowanie jest edukacja (Rapacka-Wojtala, 2015, s. 188). Nurt humanistyczny w Polsce odzwierciedlony został w działalności Komisji Edukacji Narodowej, która zalecała rozwijanie u uczniów samodzielności poprzez rozwiązywanie problemów teoretycznych i praktycznych, pobudzenie u nich zainteresowania nauką i uczeniem pogładowym, tak, by byli obywatelami zdolnymi do przeprowadzenia w kraju reform (Rapacka-Wojtala, 2015, s. 190; Kwieciński, Śliwowski, 2009, s. 127-130). Aktualnie uważa się, że studenci powinni być dobrze przygotowani do podejmowania wyzwań związanych ze swoją ścieżką zawodową.

We współczesnej gospodarce szczególne znaczenie przypisuje się człowiekowi oraz jego wiedzy i umiejętnościom. Występuje zależność pomiędzy wysokim potencjałem kandydata do pracy, a większymi szansami na znalezienie ciekawej pracy. O tym potencjale decyduje z kolei wiedza, umiejętności i kompetencje społeczne wyniesione z uczelni, doświadczenie z kraju lub zagranicą, znajomość języków obcych oraz obsługi komputera (Borowiecki, Kusio, 2016, s. 81). Kompetencje studenta kształtowane są zarówno w procesie kształcenia, jak również w aktywnościach, do których może on dobrowolnie przystąpić w trakcie studiów. Aktywności te nierzadko przyjmują postać projektów realizowanych np. podczas zajęć bądź jako uzupełnienie formalnej edukacji, np. w kołach naukowych. Można więc wskazać, że rozrasta się katalog funkcji uczelni wyższych poza kształcenie kapitału ludzkiego, które jest tradycyjnie do nich przypisywane (Rokita-Poskart, 2015, s. 27-39).

Wiedza jest współcześnie ujmowana przede wszystkim w kategoriach kompetencji, gdyż głównym celem procesu edukacyjnego jest nabycie przez uczącego się szeroko rozumianej sprawności w funkcjonowaniu w różnych kontekstach społecznych, a jednostka kompetentna potrafi funkcjonować sprawnie (Kobylarek, 2009, s. 4; Kochanowski, 2007, ss. 81-83).

Nie ma wątpliwości, że nauka studentów poprzez realizację projektów polegających na rozwiązywaniu realnych problemów organizacji jest niezwykle efektywna, zwłaszcza w kontekście budowania solidnych kompetencji zawodowych (Lima, Dinis-Carvalho, Sousa, Arezes, Mesquita, 2018). Organizacje kładą szczególny nacisk na umiejętność pracy w zespole, dlatego tak ważna jest możliwość zdobycia odpowiednich kompetencji już

podczas studiów. Bezpieczne środowisko szkoły jest miejscem, w którym studenci mogą nauczyć się jak być efektywnym członkiem zespołu (Kruck, Teer, 2009, p. 325).

4. Diagnoza luk kompetencyjnych

Analizie poddanych zostało 6 projektów, których wykonawcami byli studenci Wydziału Ekonomii i Zarządzania Politechniki Opolskiej.

Projekt 1 – POLIGENIUSZE WEiZ miał na celu przygotowanie i przeprowadzenie spotkania w charakterystyce motywacyjnej z ukazaniem sylwetek absolwentów WEiZ, którzy odnieśli sukces w pracy zawodowej.

Projekt 2 – Ranking Złota Setka za 2016 r. polegał na zgromadzeniu danych finansowych przedsiębiorstw, przeprowadzeniu prac analitycznych związanych z opracowaniem rankingów najlepszych firm województwa opolskiego w oparciu o wyznaczone wskaźniki finansowe, zorganizowaniu spotkania z prezentacją laureatów.

Projekt 3 – Dobrotekowy Marketing Project polegał na zwiększeniu zainteresowania Dobrotką, poszukiwaniu nowych pomysłów na koncepcję działań marketingowych; prezentacji i omówieniu pomysłów, opracowaniu materiałów prasowych i określeniu narzędzi promocyjnych, nagraniu filmu promocyjnego, prezentacji filmu i innych materiałów promocyjnych na spotkaniu podsumowującym.

Projekt 4 – CHILL-OUT miał na celu stworzenie komfortowej przestrzeni relaksacyjnej dla studentów oraz przyjaznego pomieszczenia do spotkań seminaryjnych.

Projekt 5 – Polegał na opracowaniu koncepcji marketingowej dla JuraParku w Krasiejowie oraz Parku Nauki i Ewolucji w Krasiejowie.

Projekt 6 – Miał na celu organizację konferencji "Droga do strefy euro w regionie opolskim – ujęcie społeczno-ekonomiczne".

W omawianych projektach uczestniczyło 195 studentów. Część projektów realizowana była podczas zajęć z przedmiotu Zarządzanie projektami (w 2016 r. było to 52 studentów kierunku Administracja oraz 20 studentów kierunku Zarządzanie, w 2017 r. było to 26 studentów kierunku Administracja oraz 30 studentów kierunku Zarządzanie). Ponadto, w 2016 r. w analizowanych projektach uczestniczyło 20 studentów, a w 2017 r. 47 studentów z różnych kierunków i roczników studiów, których łączyła aktywność w studenckich kołach naukowych. Dodatkowo, kierownikiem projektu był pracownik naukowo-dydaktyczny WEiZ, a w zespołach uczestniczyły również inne osoby, np. przedstawiciele firm z regionu.

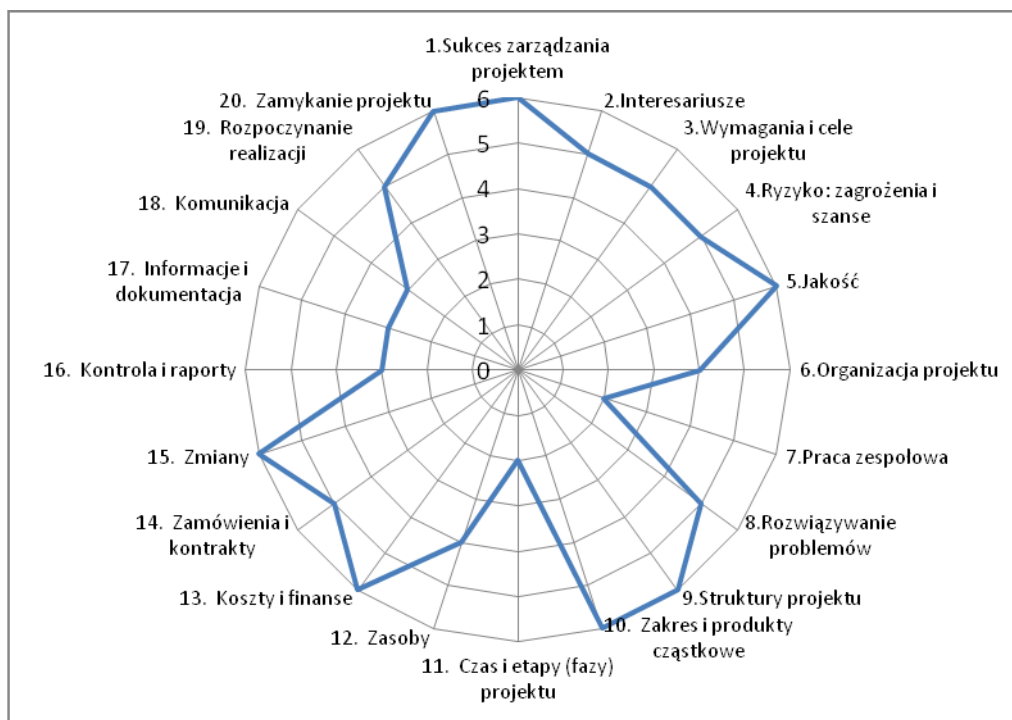
Czas trwania poszczególnych projektów wynosił jeden semestr w przypadku projektów realizowanych w ramach zajęć oraz od 3 do 5 miesięcy w przypadku projektów realizowanych przez studenckie koła naukowe (ranking Złota Setka oraz organizacja konferencji "Droga do strefy euro..."). W trakcie realizacji projektu przygotowano propozycję tematyki konferencji, dokonano wyboru czasu i miejsca spotkania, przygotowano formułę

wydarzenia, zidentyfikowano sponsorów, zebrano fundusze i materiały, ustalono i zaproszono prelegentów oraz gości, zaprojektowano i przeprowadzono badania wśród studentów wszystkich opolskich uczelni, przygotowano uroczyste otwarcie, przeprowadzono konferencję, dokonano rozliczenia spotkania.

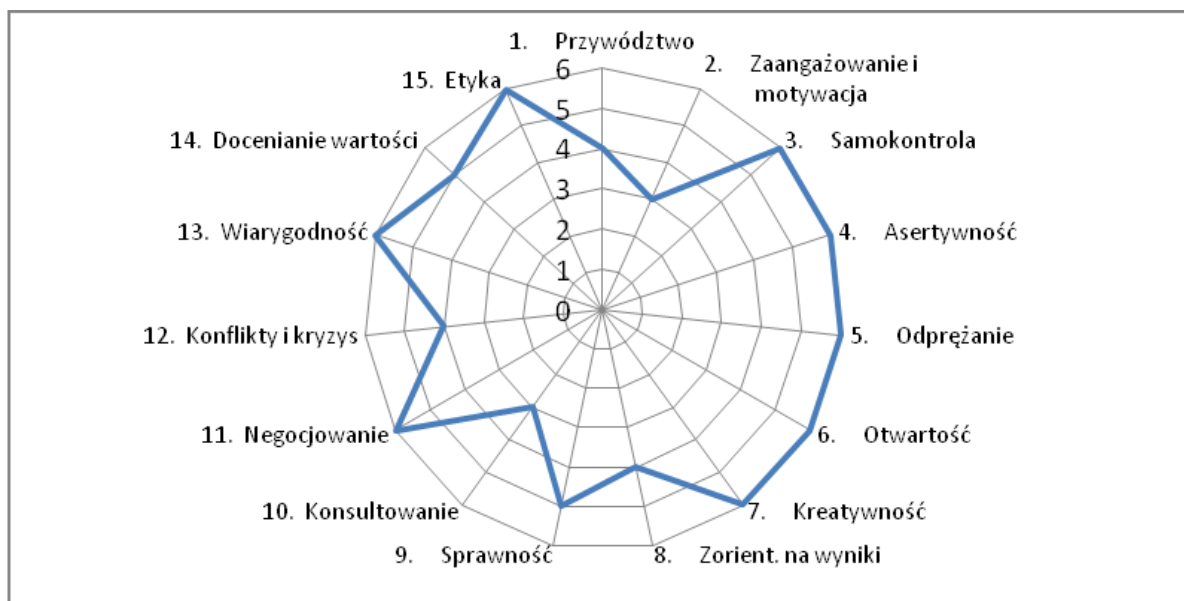
Każdy z projektów został poddany ewaluacji przez jego kierownika w kontekście kompetencji pożądaných, dysponowanych oraz potencjalnie uzyskiwanych przez studentów dzięki uczestnictwu w projektach. Analizy dokonano w odniesieniu do trzech grup kompetencji: technicznych, behawioralnych i kontekstowych, zgodnie z Polskimi Wytocznymi Kompetencji IPMA.

Prezentacja graficzna wyników przeprowadzonego badania została dokonana na wykresach radarowych. Dało to możliwość ukazania stopnia osiągniętego celu interpretowanego jako „zbliżenie się/pokrycie” wartości danej cechy (występowania w zespole projektowym kompetencji) z pożądanymi. W przypadku pokrycia oznacza to, że dana kompetencja nie została zidentyfikowana jako niedogodność w realizacji któregoś z 6 projektów, w przypadku rozmycia wartości docelowej z wartością osiągniętą – zidentyfikowano niedogodności w realizacji w danym obszarze (przynajmniej w jednym lub większej liczbie projektów).

I tak, w kategorii kryteriów technicznych najdotkliwszymi problemami w skutecznej realizacji projektu okazały się: niepełna praca zespołowa, nieefektywne zarządzanie czasem, słaba komunikacja, niewystarczająca kontrola i raportyzacja, nieskuteczny przepływ informacji, niewystarczające zasoby, słaba organizacja, nieskuteczne rozwiązywanie problemów, niedookreślone wymagania i niezrozumiałe cele projektu.

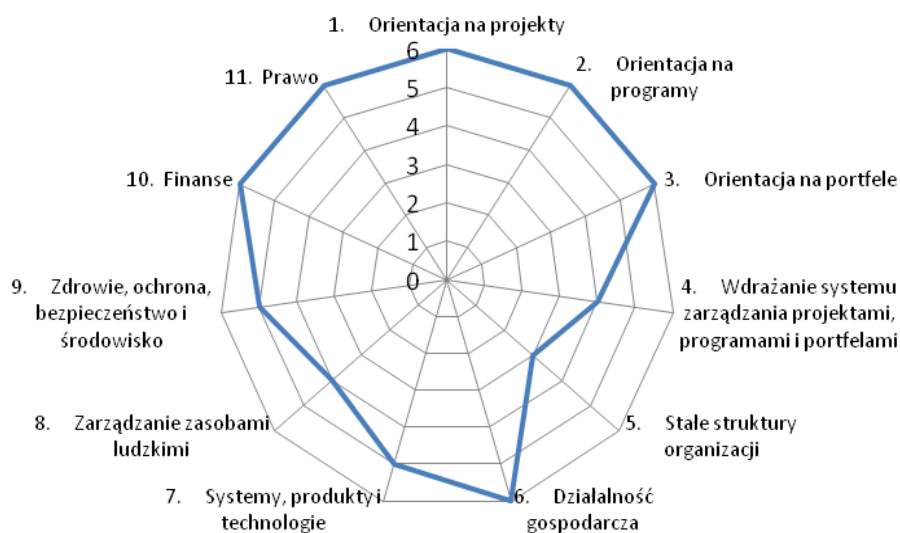


Rysunek 1. Zidentyfikowane luki kompetencyjne w zakresie kompetencji technicznych. Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania (n = 6).



Rysunek 2. Zidentyfikowane luki kompetencyjne w zakresie kompetencji behawioralnych. Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania (n = 6).

W kategorii kryteriów behawioralnych niedogodności w realizacji projektu odnaleźć można było w zakresie: niezadowalające zaangażowanie i motywacja członków zespołu, niewystarczające konsultowanie, niewystarczający poziom przywództwa w zespołach, konflikty i kryzys w zespole, brak zorientowania na wyniki, niedocenianie wartości, niska sprawność w realizacji zadań.



Rysunek 3. Zidentyfikowane luki kompetencyjne w zakresie kompetencji kontekstowych. Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania (n = 6).

Biorąc pod uwagę obszar kryteriów kontekstowych największe rozczarowanie dotyczyło braku lub niepełnego posiadania przez członków zespołu projektowego: trudności w uwzględnianiu stałych struktur organizacyjnych, niesprawne zarządzanie zasobami ludzkimi, słaba znajomość procedur wdrażania systemu zarządzania projektami, nieuwzględnianie kwestii związanych z bezpieczeństwem i zdrowiem, nieznajomość systemów, produktów i technologii.

5. Podsumowanie

W ostatnich latach obserwuje się wzrost znaczenia niektórych kompetencji. Coraz powszechniej pracodawcy poszukują osób, które cechuje kreatywność, samodzielność i odpowiedzialność w działaniu (stały nadzór nie jest możliwy), przedsiębiorczość (myślenie o jakości, zysku, zadowoleniu klienta, elastyczności działania), decyzyjność (zdolność do dokonywania wyborów), skuteczność działania (zdolność do osiągnięcia założonych celów mimo występujących trudności, radzenie sobie w trudnych sytuacjach), dobra komunikacja (przygotowywanie informacji, kodowanie, przesyłanie, odbiór oraz sprzężenia zwrotne), współpraca (złożone relacje), asertywność (szacunek dla siebie jak i innych, zdolność do bycia stanowczym) (Oleksyn, 2006, 92-97).

Turbulentne otoczenie, szczególnie w środowisku projektowym, dyktuje ramy dla nowych kompetencji. To już nie wykształcenie i doświadczenie są najwyżej cenione (schodzą na dalszy plan), ale potencjał do rozwoju i zmiany (pozyskiwanie i utrzymywanie talentów). Wiedza, dosyć szybko się przedawnia, a posiadanie doświadczenia nie oznacza, że dana osoba jest w stanie wykonać coś tak samo dobrze w innych warunkach. Doświadczenie nie może być jednoznacznie utożsamiane z posiadaniem kompetencji. Z dnia na dzień praca zmienia swój charakter i staje się coraz bardziej skomplikowana. Potencjał jest istotny, ponieważ wokół, w otoczeniu zachodzą zmiany (polityczne, geograficzne, technologiczne i inne) i tylko osoby potrafiące elastycznie reagować na sytuacje teoretycznie nieprzewidywalne, bazując na własnej wiedzy i doświadczeniu potrafiące podejmować słuszne i odpowiedzialne decyzje, będą w stanie skutecznie osiągnąć cele realizowanych projektów.

Wśród najczęściej zidentyfikowanych niedogodności realizowanych projektów na WEiZ pojawiały się przede wszystkim:

- wśród kompetencji technicznych: niepełna praca zespołowa, nieefektywne zarządzanie czasem, słaba komunikacja, niewystarczająca kontrola i raportyzacja, nieskuteczny przepływ informacji, niewystarczające zasoby, słaba organizacja, nieskuteczne rozwiązywanie problemów, niedookreślone wymagania i niezrozumiałe cele projektu,
- wśród kompetencji behawioralnych: niezadowolające zaangażowanie i motywacja członków zespołu, niewystarczające konsultowanie, niewystarczający poziom przywództwa w zespołach, konflikty i kryzys w zespole, brak zorientowania na wyniki, niedocenianie wartości, niska sprawność w realizacji zadań,
- wśród kompetencji kontekstowych: trudności w uwzględnianiu stałych struktur organizacyjnych, niesprawne zarządzanie zasobami ludzkimi, słaba znajomość procedur wdrażania systemu zarządzania projektami, nieuwzględnianie kwestii związanych z bezpieczeństwem i zdrowiem, nieznanostwo systemów, produktów i technologii.

Co warto zauważyć, mimo doświadczenia projektowego jakie posiadają pracownicy WEiZ (podobne inicjatywy podejmowane już były w latach wcześniejszych) nigdy nie zdarzyło się przewidzieć wszystkich zagrożeń (zidentyfikować każdy rodzaj mogącego się pojawić ryzyka) i jednocześnie, nawet przy najlepiej zidentyfikowanych zagrożeniach pojawiły się niedogodności związane z realizacją projektu, które utrudniły, lub nawet uniemożliwiły osiągnięcie pełnego sukcesu w realizacji. Wpływ na to miał przede wszystkim zmieniający się zespół projektowy – różni studenci kolejnych roczników.

W tym kontekście warto podkreślenia jest położenie nacisku na kształtowanie postaw i stwarzanie możliwości studentom, aby w przyjaznych warunkach szkolnych mogli wykształcić odpowiednie kompetencje cenione na rynku pracy. Realizacja zajęć polegająca na uczestnictwie w projektach stwarza takie możliwości, choć jednocześnie stawia przed kierownikiem poważne wyzwania w obszarze zarządzania kompetencjami w zespole projektowym.

Bibliografia

1. Adamska, M., Szewczuk-Stępień, M., Klemens, B. (2017). Kapitał ludzki – zasoby wiedzy, umiejętności i kompetencji – oczekiwania interesariuszy projektu. W H. Brandenburg, G. Tobor (red.), *Projekty lokalne i regionalne – interesariusze projektu*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
2. A Guide to the Project Management Body of Knowledge PMBOK Guide (2017). Project Management Institute.
3. Balcerzyk, R., Balcerzyk, D. (2014). Zarządzanie kompetencjami w organizacji i analiza stanowisk pracy. *Zeszyty Naukowe WSOWL*, 2(172).
4. Borowiecki, R., Kusio, T. (2016). Zwiększanie zasobów kompetencyjnych przedsiębiorstw poprzez współpracę z uczelniami. *Zarządzanie i Finanse*, 14, 2/1.
5. Brockmann, M., Clarke, L., Méhau, Ph., Winch, Ch. (2008). Competence-Based Vocational Education and Training (VET): the Cases of England and France in a European Perspective. *Vocations and Learning*, 1.
6. Dubois, D.D., Rothwell, W.J. (2007). *Zarządzanie zasobami ludzkimi oparte na kompetencjach*. Gliwice: Wydawnictwo Helion.
7. Filipowicz, G. (2004). *Zarządzanie Kompetencjami Zawodowymi*. Warszawa: PWE.
8. Grzesik, K., Piwowar-Sulej, K. (2013). Kierownik projektu - menedżer czy przywódca? *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej*, 4(36), Wrocław.
9. Janiak, A.M. (2016). *Potencjał ludzki w design thinking*. Zarządzanie zespołami projektowymi. Warszawa: Wydawnictwo Texter.

10. Kisielnicki, J. (2014). *Zarządzanie projektami. Ludzie – procedury – wyniki*. Warszawa: Wolters Kluwer SA.
11. Kobylarek, A. (2009). Kompetencje absolwenta szkoły wyższej - model teoretyczny. W A. Szerląg (red.), *Kompetencje absolwentów szkół wyższych na miarę czasów. Wybrane ujęcia*. Wrocław: Atut.
12. Kochanowski, J. (2007). Wiedza jako władza i wiedza jako opór. *Nauka i Szkolnictwo Wyższe, 1*, 81-83.
13. *Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami. PMBOK Guide (2013)*. Warszawa.
14. Kopaliński, W. (2014). *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych z almanachem*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Rytm.
15. Kruck, S.E., Teer, F.P. (2009). Interdisciplinary Student Teams Projects: A Case Study. *Journal of Information Systems Education, 20(3), January*.
16. Kupczyk, T., Stor, M. (2017). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria, badania i praktyka biznesowa*. Wrocław: Wyższa Szkoła Handlowa.
17. Lacey, M. (2014). *Scrum. Praktyczny przewodnik dla początkujących*. Gliwice: Helion.
18. Lima, R.M., Dinis-Carvalho, J., Sousa, R., Arezes, P., Mesquita, D. (2018). Project-Based Learning as a Bridge to the Industrial Practice. In E. Viles, M. Ormazábal, A. Lleó (Eds.), *Closing the Gap Between Practice and Research in Industrial Engineering. Lecture Notes in Management and Industrial Engineering*. Cham: Springer.
19. Mastalerz, M.W. (2016). Zwinne podejście do zarządzania wirtualnym zespołem projektowym. W *Zarządzanie zespołami projektowymi*. Warszawa: Wydawnictwo Texter.
20. Metelski, W. (2016). Badania w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi w projektach w Polsce. W M. Trocki, E. Bukłaha (red.), *Zarządzanie projektami – wyzwania i wyniki badań*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
21. *Nowoczesne techniki zarządzania zasobami ludzkimi*. Skrypt. Warszawa: Kancelaria Prezesa Rady Ministrów.
22. Oleksyn, T. (2006). *Zarządzanie kompetencjami, teoria i praktyka*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna.
23. Piwowar-Sulej, K. (2015). Kompetencje projektowe jako zespół cech potencjału ludzkiego sprzyjający wzrostowi szans na zatrudnienie. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, 1(35)*.
24. *Polskie Wytyczne Kompetencji IPMA wersja 3.0 (2009)*. Stowarzyszenie Project Management Polska.
25. Rapacka-Wojtala, S. (2015). Metody aktywizujące w nauczaniu dorosłych, czyli jak sprawić, aby studentom chciało się chcieć. W J. Płuciennik, K. Klimczak (red.), *Twórczość, pasja. Uniwersytet. Kategoria zaangażowania w dydaktyce akademickiej*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
26. Rokita-Poskart, D. (2015). Higher Education Facilities as Catalysts for Local and Regional Development. In K. Malik, Ł. Dymek (Eds.), *Effective Transfer of Knowledge*

- from Science to Industry in the Opolskie Voivodeship. Requirements for Effective Cooperation.* Warszawa: Difin.
27. Rothwell, W.J., Prescott, R., Taylor, M. (1998). *Strategic human resource leader: How to prepare your organization for the six key trends shaping the future.* Palo Alto: Davies-Black Publishing.
 28. Sienkiewicz, Ł. (red.) (2013). *Zarządzanie zasobami ludzkimi w oparciu o kompetencje. Perspektywa uczenia się przez całe życie.* Warszawa: Instytut Badań Edukacyjnych.
 29. Shtub, A.F., Bard, J.F., Globerson, S. (2005). *Project management: Processes, methodologies, and economics.* Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
 30. Spolsky, J. (2005). *Zarządzanie projektami informatycznymi. Subiektywne spojrzenie programisty.* Gliwice: Wydawnictwo Helion.
 31. Stankiewicz, M.J. (2005). *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji.* Toruń: Dom Organizatora.
 32. Szewczuk-Stępień, M., Dymek, Ł. (2015). Uwarunkowania współpracy gospodarczej- możliwości adaptacji wybranych modeli. W H. Brandenburg, P. Sekuła (red.), *Projekty lokalne i regionalne – rola kompetencji.* Katowice: Uniwersytet Ekonomiczny.
 33. Trocki, M. (2012). Projekty i pojęcia pokrewne. W M. Trocki M. (red.), *Nowoczesne zarządzanie projektami.* Warszawa: PWE.
 34. Trzeciak, M., Spalek, S. (2017). Modele zarządzania zespołem projektowym w praktyce gospodarczej. *Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka, 2.* Gdańsk: Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej.
 35. Wróblewski, P. (2005). *Zarządzanie projektami informatycznymi dla praktyków.* Gliwice: Wydawnictwo Helion.
 36. Wyrozębski, P. (2009). Modele kompetencji w zarządzaniu projektami. *E-mentor, 2(29)*, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/29/id/637>.
 37. <http://agilemanifesto.org/iso/pl/manifesto.html>.
 38. <https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok/sixth-edition>.
 39. <https://www.prince2.com/eur>.