

Joanna RZEMPAŁA
Uniwersytet Szczeciński
Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług

KOMPETENCJE INDYWIDUALNE I ORGANIZACYJNE W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI – UJĘCIE SYSTEMOWE

Streszczenie. Zarządzanie kompetencjami jest istotnym zagadnieniem zarówno w obszarze naukowym, jak i gospodarczym. Kompetencje jako determinanty sukcesu organizacji są szczególnie istotne dla praktyki gospodarczej, a mnogość podejść i definicji związanych z tym pojęciem potwierdza złożoność zagadnienia. Zarządzanie kompetencjami jest istotnym zagadnieniem zarówno w obszarze naukowym jak i gospodarczym. Kompetencje jako determinanty sukcesu organizacji są szczególnie istotne dla praktyki gospodarczej, a mnogość podejść i definicji związanych z tym pojęciem potwierdza złożoność zagadnienia. Celem pracy i wykonanego przeglądu literatury związanej zarówno z pojęciem kompetencji jak i jego odniesieniem do zarządzania projektami, ma na celu usystematyzowanie pojęć związanych z kompetencjami zarządzania projektami w obszarze kompetencji organizacji i kompetencji indywidualnych. Rozważania oparto o międzynarodowe standardy IPMA Individual Compence Baseline oraz IPMA Organizational Competence Baseline. We wprowadzeniu zaprezentowano przegląd definicji i strukturę pojęcia kompetencji. Następnie przedstawiono rolę i specyfikę kompetencji zarządzania projektami w ujęciu indywidualnym i organizacyjnym. W kolejnych punktach artykułu zaprezentowano zależności pomiędzy kompetencjami organizacyjnymi, a indywidualnymi oraz czynniki wpływające na ich rozwój. Na podstawie tych rozważań dokonano umiejscowienia kompetencji zarządzania projektami w systemie zarządzania kompetencjami organizacji.

Słowa kluczowe: kompetencje organizacyjne, kompetencje indywidualne, zarządzanie projektami, system zarządzania kompetencjami

THE INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL COMPETENCIES IN PROJECT MANAGEMENT – THE SYSTEM APPROACH

Abstract. Competence management is a significant issue both in the scientific and the economic sphere. Competence, as a determinant of organizational success, is particularly significant for business practice. The multitude of approaches and definitions related affirm the concept complexity. The literature review presented

relates, both to the competence concept and its reference to project management. Moreover, it aims at systematization of the concepts related to project management competencies in the area of competence of the organization and individual competencies. The considerations are based on the international standards of The IPMA Individual Competence Baseline and The IPMA Organizational Competence Baseline. The introduction presents the definition review and the competence notion structure. Then, the project management competencies role and specificity are presented in the individual and organizational terms. The subsequent article sections show the relationship between the organizational and individual competencies and the factors influencing their development. On the basis of these considerations, the project management competencies have been placed in the competence management system.

Keywords: organizational competence, individual competencies, project management, competence management system, system approach

Wprowadzenie – rola zarządzania projektami

Zarządzanie projektami to dziedzina zarządzania zajmująca się zastosowaniem dostępnej wiedzy, umiejętności i metod i narzędzi w celu osiągnięcia założonych rezultatów w odniesieniu do jakości, terminu i kosztów.¹

Rola zarządzania projektami we współczesnej gospodarce stale wzrasta i jest to tendencja trwała.² Wynika to z obserwowanego od wielu lat procesu odchodzenia od scentralizowanego, sztywnego i hierarchicznego podejścia do zarządzania przedsiębiorstwem w kierunku decentralizacji, elastyczności i spłaszczania struktur organizacyjnych organizacji. Tendencja ta jest odpowiedzią na wzrost konkurencyjności, globalizacji i zmienności rynków, oraz rosnące oczekiwania klientów w odniesieniu do jakości i skuteczności działania.

Wzrost znaczenia projektów determinuje rosnące zapotrzebowanie na profesjonalną wiedzę projektową³ oraz kompetencje związane z zarządzaniem projektami, determinujące efektywną ich realizację, a w konsekwencji realizację celów strategicznych organizacji.

J. Kisielnicki zauważa, iż „przystępując do realizacji projektów powinniśmy zastanowić się za potrzebą jego realizacji dla rozwoju organizacji, sektora czy też państwa”⁴. Oznacza to analizę uzasadnienia biznesowego na poziomie strategicznym. W tym odniesieniu sukces projektu można interpretować jako korzyści generowane w celu realizacji wizji i misji przedsiębiorstwa, regionu, a nawet państwa, a sukces zarządzania projektem jako rozwój czy też budowę kompetencji zarządzania projektami.

¹ Por. Nowoczesne zarządzanie projektami, red. M. Trocki, PWE, Warszawa 2014, s. 50.

² Por. M. Trocki, Organizacja projektowa, PWE, Warszawa 2014, s. 37.

³ Op.cit, s. 39.

⁴ J. Kisielnicki, Zarządzanie projektami. Ludzie-procedury-wyniki, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 29.

Specyficzne cechy projektów, takie jak unikatowość, warunki realizacji w odniesieniu do struktur organizacyjnych przedsiębiorstwa, oraz uwarunkowania pozyskiwania zasobów na ich prowadzenie wymagają zastosowania odpowiedniej metodyki zarządzania projektami. M. Trocki⁵ definiuje metodykę zarządzania projektami jako kompleksową, szczegółową metodę zarządzania projektami. W praktyce gospodarczej funkcjonuje mnogość metodyk poczynając od uniwersalnych standardów do metodyk tworzonych na potrzeby konkretnych organizacji. Na tej bazie zdefiniowanych standardów, metod, technik, jak i dobrych praktyk można określić kompetencje, jakie powinny posiadać poszczególne osoby pełniące role w procesach realizacji projektów.

Definicja kompetencji

Pojęcie kompetencji było wielokrotnie definiowane, a mnogość definicji oznacza złożoność pojęcia zwłaszcza w odniesieniu do możliwości dostosowania go do zdefiniowania i wykorzystania w praktyce gospodarczej. Większość definicji odnosi się głównie do kwestii związanych z efektywnością wykorzystania kapitału ludzkiego organizacji określając kompetencje jako podstawę zarządzania zasobami ludzkimi. R. Boyatzis określił kompetencje jako dyspozycje danej osoby, która prowadzi do zachowań zgodnych z wymogami stanowiska pracy określonymi przez parametry środowiska organizacyjnego, co w rezultacie przynosi pożądane wyniki⁶.

R. Rankin odnosi kompetencje do wydajności pracowników, wskazując, iż służą one do określania oczekiwanych rezultatów działania danej osoby, jak i sposobu wykonywania zadań, a kompetencje mogą służyć jako wspólny powszechnie rozumiany sposób opisywania oczekiwanej wydajności pracy⁷. T. Oleksyn określa kompetencje jako zainteresowania, uzdolnienia i predyspozycje, wykształcenie, wiedzę, doświadczenie i praktyczne umiejętności, postawy i zachowania oraz motywację, stan zdrowia i kondycję psychofizyczną, wartości zasady etyczne oraz formalne prawo do działania w imieniu organizacji⁸.

Na bazie rozważań dotyczących definiowania pojęcia „kompetencje”, G. Filipowicz proponuje przyjęcie uniwersalnego rozumienia kompetencji jako „dyspozycji w zakresie wiedzy, umiejętności i postaw pozwalających na realizację zadań zawodowym na odpowiednim poziomie”⁹ (rys. 1).

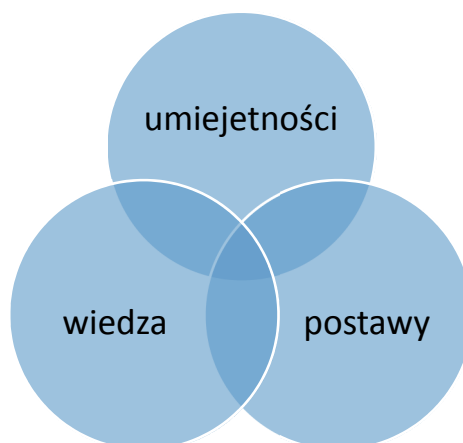
⁵ Por. *Metodyki standardy zarządzania projektami*, red. M. Trocki, PWE, Warszawa 2017, s. 28-34.

⁶ Armstrong M., *Zrządzanie zasobami ludzkimi*, przeł. A. Unterschuetz i in., Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2011, s. 190, za Boyatzis R., *The Competent Manager*, Wiley, New York 1982.

⁷ Rankin N., *Raising performance through people: the ninth competency survey*, „*Competency and Emotional Intelligence*” 2002, January, s. 2-21.

⁸ Por. T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*, Oficyna a Wolter Kluwer business, Warszawa 2010, s. 17-37.

⁹ Por. G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Oficyna a Wolter Kluwer business, Warszawa 2016, s. 46.



Rys. 1. Model kompetencji – struktura kompetencji

Źródło: Kreator Innowacji. Podręcznik użytkownika przygotowany przez Fundację Obserwatorium Zarządzania przy współpracy z Competency Institute, http://katalizatorinnowacji.pl/uploads/files/0/145/Kompetencje_book.pdf

Pierwszym kluczowym komponentem przedstawionego modelu kompetencji jest wiedza, którą można podzielić na wiedzę deklaratywną i wiedzę proceduralną. Wiedza deklaratywna to znajomość faktów, ludzi i sytuacji, natomiast wiedza proceduralna oznacza znajomość procedur, technik, rozwiązywania problemów. Umiejętności to z kolei zdolność do wykorzystania wiedzy w praktyce, czyli zastosowania jej w konkretnych sytuacjach w sposób płynny i elastyczny, zapewniający osiągnięcie założonego celu. Trzeci komponent modelu jakim są postawy warunkuje natomiast utrzymanie zachowań wynikających z wiedzy i umiejętności. Postawy uruchamiają mechanizmy odpowiedzialne za rozpoczęcie, ukierunkowanie i utrzymywanie działań.¹⁰

Studia i badania nad kompetencjami wskazują wiele rodzajów i typów kompetencji. R. Boyatzis wyróżnia kompetencje progowe, które są podstawowe do wykonywania określonej pracy oraz kompetencje związane z działaniami, które pozwalają odróżnić wysoką wydajność od niskiej¹¹. M. Armstrong opisuje trzy typy kompetencji: techniczne, behawioralne i zawodowe (Krajowe i Szkockie Kwalifikacje Zawodowe).¹²

Kompetencje behawioralne określają zachowania w zakresie współpracy, przywództwa, podejmowania decyzji. Prekursorem w zakresie opisu kompetencji miękkich był McClelland, wskazując, że proces walidacji tych kompetencji daje możliwość określenia skuteczności zachowań. Kompetencje techniczne to obszar wiedzy, którą powinni posiadać pracownicy oraz umiejętności zastosowania jej w praktyce, np. znajomość konkretnych metod i technik rozwiązywania problemów i wykonywania zadań w konkretnej branży, środowisku. Kompetencje te są ściśle związane z rolami pełnionymi w organizacji. Kompetencje te są

¹⁰ *Uniwersalny Model Kompetencyjny. Podręcznik Użytkownika*, Fundacja Obserwatorium Zarządzania przy współpracy z Competency Institute, dostęp 06.2017, s. 16-17.

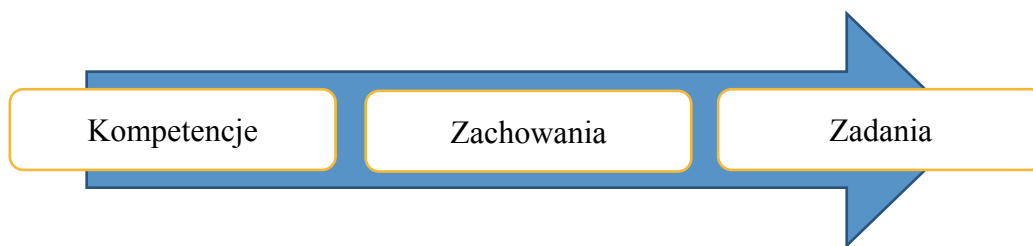
¹¹ Boyatzis R., *The Competent Manager*, Wiley, New York 1982.

¹² Armstrong M., *Zrządzanie zasobami ludzkimi*, przeł. A. Unterschuetz i in., Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2011.

często nazywane twardymi. Kompetencje zawodowe opisane przez M Amstronga to standardy przewidziane i oczekiwane dla wypełniania wyznaczonych zadań i czynności w danych dziedzinach pracy.

Kompetencje zawodowe a efektywność

Związek pomiędzy kompetencjami, a efektywnością działalności przedsiębiorstwa był akcentowany w większości prac poświęconym badaniom kompetencji. Wynika to przede wszystkim z zależności pomiędzy poziomem kompetencji pracownika, a efektywnością i skutecznością wykonywania zadań. Jak podkreśla G Filipowicz do wykonywania zadań potrzebna jest często nie tylko jedna kompetencja, ale czasem kilka powiązanych ze sobą kompetencji. Kompetencje te przenikają się nawzajem i często miewają bardzo podobne zakresy. Oznacza to, iż rozdzielenie poszczególnych kompetencji niezbędnych do wykonania poszczególnych zadań nie jest możliwe. Związek pomiędzy kompetencją, a zachowaniami przedstawiono na rys. 2.



Rys. 2. Wpływ kompetencji na zadania zawodowe

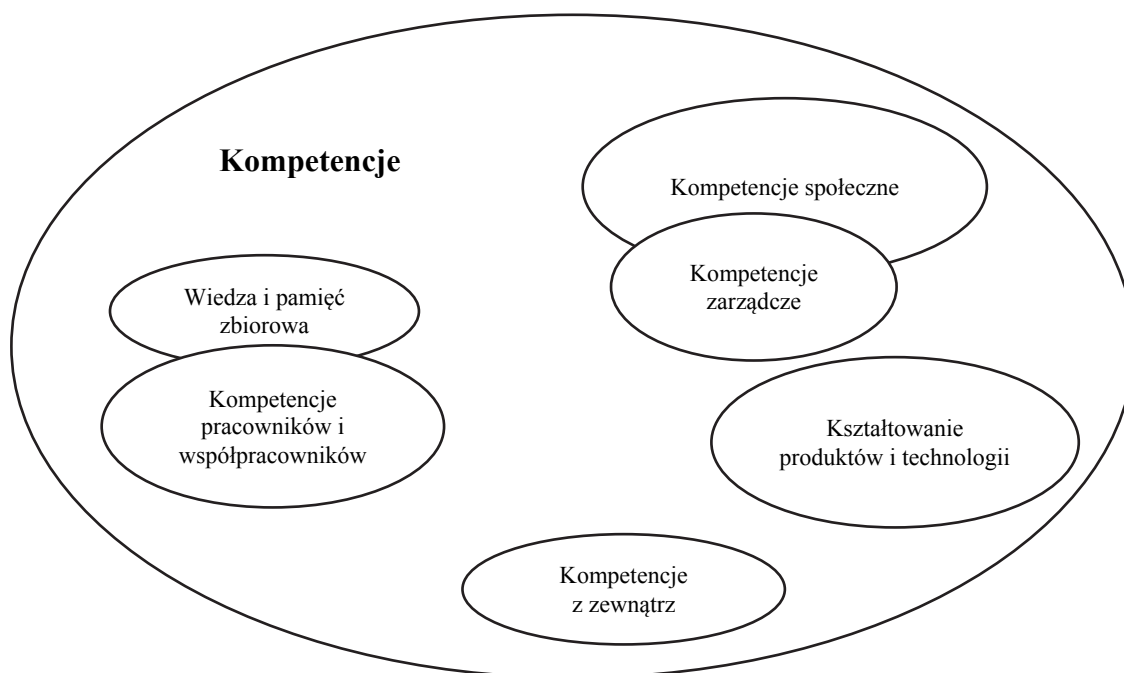
Źródło: G. Filipowicz, Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2016.

Kompetencje organizacji

Kompetencje organizacji warunkują domenę działalności gospodarczej organizacji i wpływają na jej wyniki finansowe. Składają się na nie w głównej mierze (Oleksyn, 2010, s. 22):

- kompetencje zarządcze,
- kompetencje pracownicze,
- wiedza i pamięć zbiorowa,
- kompetencje zewnętrzne (np. patenty, licencje),
- kompetencje w sferze produktów i technologii,
- kompetencje społeczne związane ze współpracą i relacjami z otoczeniem oraz etyką .

Poszczególne składowe kompetencji są ze sobą ściśle związane, a wzajemne powiązania obrazuje rys.3.



Rys. 3. Kompetencje organizacji
Źródło: (Oleksyn, 2010, s. 22).

Podstawowym elementem kompetencji organizacji są kompetencje pracownicze, związane z wiedzą, umiejętnościami i postawą zatrudnionych pracowników. Kompetencje te powiązane są z kompetencjami związanymi z tzw. wiedzą zbiorową, która w odróżnieniu do kompetencji pracowniczych jest własnością przedsiębiorstwa. Kolejnym ścisłym powiązaniem kompetencji organizacji z kompetencjami osobistymi są kompetencje zarządcze oraz umiejętność współpracy i komunikacji wewnątrz organizacji i środowiskiem zewnętrznym, które na poziomie przedsiębiorstwa mają decydujący wpływ na sprawność funkcjonowania, ale wynikają bezpośrednio z umiejętności konkretnych osób. Zależność pomiędzy kompetencjami, osobistymi a kompetencjami organizacyjnymi określił K. Obłój zauważając, iż „każda firma jest w ostatecznym rachunku skumulowaną wiedzą byłych i obecnych pracowników”.¹³ Oznacza to, iż kompetencje organizacji to potencjał przedsiębiorstwa, który w krótkim okresie generuje dochód i zysk przedsiębiorstwa, w długim okresie buduje zaś wartość organizacji. W takim rozumieniu kompetencje organizacji to zasób przedsiębiorstwa, mający cechy niematerialne. Zdolność do generowania gotówki poprzez wykorzystanie kompetencji w procesach gospodarczych, uprawnia do uznania kompetencji kapitałem intelektualnym.

¹³ Por. T. Oleksyn, Zarządzanie kompetencjami...s. 24 za K. Obłój, *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 2000.

Kompetencje zarządzania projektami

Kompetencje zarządzania projektami można analizować jako kompetencje pracownicze, ale również na płaszczyźnie kompetencji organizacji. Podejście takie jest prezentowane przez standardy opracowane przez International Project Management Association, międzynarodową organizację zajmującą się polaryzacją, rozwojem i certyfikacją kompetencji zarządzania projektami.

Standardy IPMA są zbiorem wytycznych w zakresie metod, technik i dobrych praktyk. Są to opracowania cyklicznie aktualizowane i dostosowywane do zmieniających się uwarunkowań rynkowych. W roku 2015 opublikowano kolejne, zaktualizowane wytyczne odnoszące się do zarówno do kompetencji osobistych, jak i organizacyjnych M. Trocki określił wytyczne mianem wielopoziomowego systemu wytycznych odnoszących się do poszczególnych wymiarów zarządzania projektami. Wytyczne te obejmują następujące standardy¹⁴:

- IPMA Individual Competence Baseline v. 4,0 (ICB4) – określający wytyczne w zakresie kompetencji indywidualnych,
- IPMA Project Excellence Baseline (PEB) v.1.1– obejmujący wytyczne dotyczące rozwijania kompetencji w dążeniu do doskonałości w projektach, procesach i programach,
- IPMA Organizational Competence Baseline v. 1.1. (OCB) – zawierający wytyczne doskonalenia kompetencji organizacyjnych w zarządzaniu projektami.

Baza Kompetencji Indywidualnych IPMA (IPMA ICB®) ma na celu zdefiniowanie wielu obliczy kompetencji. Zbudowano ją na podstawie kilku kluczowych koncepcji, w tym:

- Domeny. IPMA ICB, gdzie określa kompetencje indywidualne na różnych poziomach zarządzania projektami, tj. zarządzania projektem, programem i portfelem.
- Obszary kompetencji. IPMA ICB zawiera trzy obszary kompetencji, które mają zastosowanie do wszystkich trzech domen (projekt, program i zarządzanie portfelem).

Zdefiniowane obszary kompetencji to:

- kompetencje indywidualne i społeczne (ang. *People*): Składają się one z osobistych i interpersonalnych kompetencji, koniecznych do skutecznego uczestniczenia w projekcie lub prowadzenia projektu, programu lub portfela;
- kompetencje praktyczne (ang. *Practice*): są to specyficzne metody, narzędzia i techniki stosowane w projektach, programach lub portfelach, aby zapewnić im sukces;
- kompetencje perspektywiczne (ang. *Perspective*): w ramach tej pozycji mieszczą się metody, narzędzia i techniki, dzięki którym jednostki współdziałają z otoczeniem, a także uzasadnienia, które prowadzą ludzi, organizacje i stowarzyszenia do inicjowania i wspierania projektów, programów i portfeli.

¹⁴ Por. *Metodyki standardy zarządzania projektami*, red. M. Trocki, PWE, Warszawa 2017, s. 213.

Standard definiuje 29 kompetencji: 10 kompetencji indywidualnych, 14 technicznych i 5 perspektywicznych. Każda kompetencja zawiera opis poszczególnych jej elementów (ang. *CE, Competence Elements*), które mają zastosowanie do wszystkich domen. *CE* zawierają listę elementów wiedzy i umiejętności, niezbędnych do opanowania danej kompetencji. Kluczowe wskaźniki kompetencyjne (*KCI, Key Competence Indicators*) definiują niezbędne elementy każdej kompetencji wymagane do osiągnięcia sukcesu projektu, programu i zarządzania portfelem. W obrębie każdego KCI wyróżniono ich poszczególne poziomy niezbędne do zarządzania każdą domeną. Struktura ta stanowi uporządkowany zbiór elementów kompetencji, które rozwinięte na różnych poziomach są niezbędne do realizacji projektów, programów i portfeli projektów. Poszczególne elementy kompetencji w każdej z grup prezentują tabele 1-3.

Tabela 1

Elementy kompetencji ludzkich

Competence element	Element kompetencji
People 1: Self-reflection and self-management	Ludzie 1: Autorefleksja i zarządzanie sobą
People 2: Personal integrity and reliability	Ludzie 2: Osobista uczciwość i rzetelność
People 3: Personal communication	Ludzie 3: Komunikacja personalna
People 4: Relations and engagement	Ludzie 4: Relacje i zaangażowanie
People 5: Leadership	Ludzie 5: Przywództwo
People 6: Teamwork	Ludzie 6: Praca zespołowa
People 7: Conflict and crisis	Ludzie 7: Konflikt i kryzys
People 8: Resourcefulness	Ludzie 8: Zaradność
People 9: Negotiation	Ludzie 9: Negocjacje
People 10: Results orientation	Ludzie 10: Orientacja na rezultat

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

Tabela 2

Elementy kompetencji praktycznych

Competence element	Element kompetencji
Practice 1: Design	Praktyka1: Projekt
Practice 2: Requirements and objectives	Praktyka2: Wymagania, cele i korzyści
Practice 3: Scope	Praktyka3: Zakres
Practice 4: Time	Praktyka4: Czas
Practice 5: Organisation and information	Praktyka5: Organizacja i informacja
Practice 6: Quality	Praktyka6: Jakość
Practice 7: Finance	Praktyka7: Finanse

cd. tabeli 2

Practice 8: Resources	Praktyka8: Zasoby
Practice 9: Procurement	Praktyka9: Zamówienia i partnerstwo
Practice 10: Plan and control	Praktyka10: Plan i kontrola
Practice 11: Risk and opportunity	Praktyka11: Ryzyko i możliwości
Practice 12: Stakeholder	Praktyka12: Interesariusze
Practice 13: Change and transformation	Praktyka13: Zmiana i transformacja
Practice 14: Select & Balance	Praktyka14: Wybór i balans

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

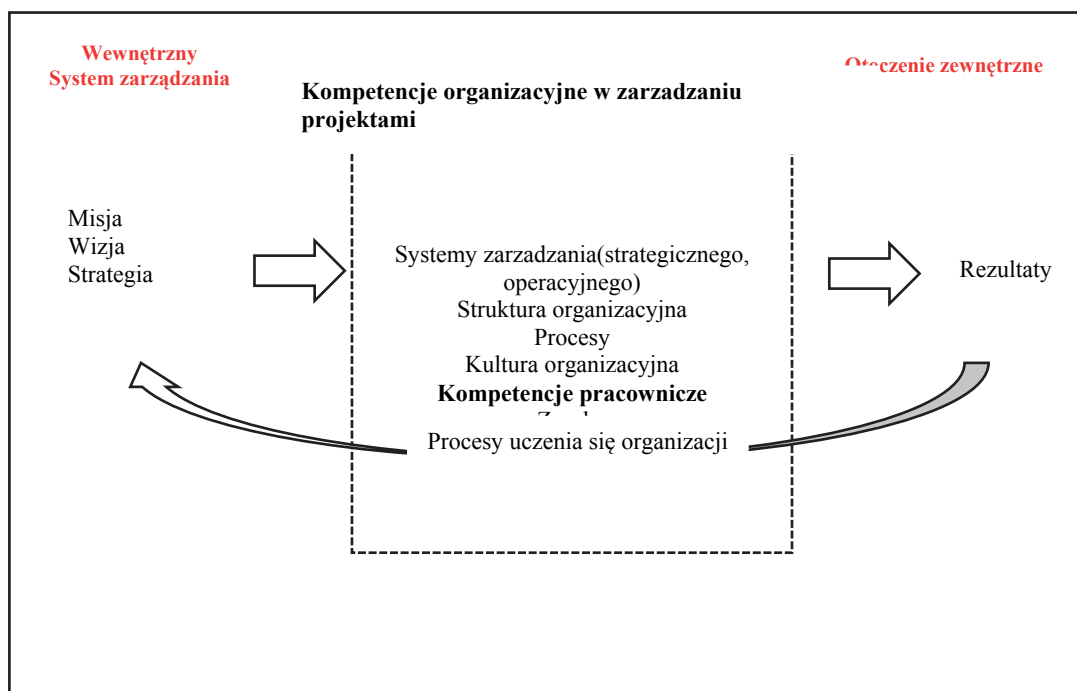
Tabela 3

Elementy kompetencji perspektywicznych

Competence element	Element kompetencji
Perspective 1: Strategy	Perspektywa 1: Strategia
Perspective 2: Governance, structures and processes	Perspektywa 2: Zarządzanie, struktury i procesy
Perspective 3: Compliance, standards and relations	Perspektywa 3: Zgodność, standardy i zasady
Perspective 4: Power and interest	Perspektywa 4: Władza i zainteresowanie
Perspective 5: Culture and values	Perspektywa 5: Kultura i wartości

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

Baza kompetencji organizacji (OCB) opisuje natomiast koncepcję kompetencji organizacyjnych w zarządzaniu projektami. Obejmuje ona poziom wiedzy na temat elementów kompetencji oraz interakcji z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym organizacji. Zakłada potrzebę monitorowania wyników projektów i programów oraz sposobu wykorzystywania modelu doskonałości projektów IPMA (PEB). OCB jest modelem uniwersalnym, który należy dostosować do potrzeb i możliwości organizacji. Standard definiuje kompetencje organizacyjne w zarządzaniu projektami jako zdolność organizacji do integracji osób, zasobów, procesów, struktur i kultury w projektach, programach i portfelach w ramach systemu zarządzania. Kompetencje organizacyjne w zarządzaniu projektami są ściśle powiązane z misją, wizją i strategią organizacji i mają na celu osiągnięcie wyników oraz zapewnienie ciągłego rozwoju organizacyjnego. Rysunek 4 przedstawia przegląd kompetencji organizacyjnych w zarządzaniu projektami.



Rys. 4. Kompetencje zarządzania projektami jako kompetencje organizacji

Źródło: Organization Competence Baseline for Project, Programme, & Portfolio Management version 1.1, s. 45.

Na schemacie organizacja jest pokazana wraz z granicami oddzielającymi ją od kontekstu zewnętrznego. W perspektywie zewnętrznej organizacja musi zaspokajać potrzeby różnych interesariuszy, przestrzegać prawa i reagować na uwarunkowania rynkowe. Na bazie tych doświadczeń, organizacja doskonali wewnętrzny system zarządzania, w rezultacie kompetencje organizacji.¹⁵

Rozwój kompetencji organizacji w zakresie zarządzania projektami – ujęcie systemowe

Rozwój kompetencji organizacyjnych zarządzania projektami to połączenie uczenia się organizacyjnego i innowacji stosowanych w ramach realizowanej strategii, procesach, strukturach i kulturze. Wymaga on strategicznego zaangażowania na najwyższym szczeblu kierowniczym oraz odpowiedzialnego przywództwa.

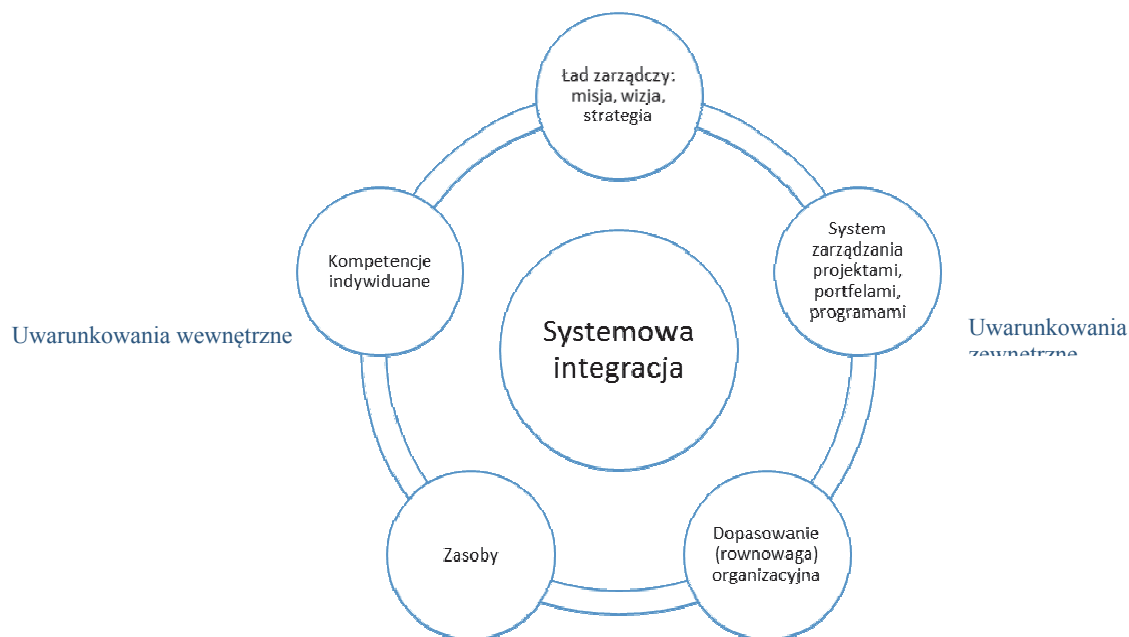
Zarządzanie kompetencjami oraz rozwój kompetencji organizacyjnych wymagają stałego zaangażowania i powinno być analizowane w ujęciu systemowym.

¹⁵ Organization Competence Baseline for Project, Programme, & Portfolio Management version 1.1, s. 45.

T. Oleksyn definiuje ujęcie systemowe zarządzania kompetencjami, wyróżniając poszczególne fazy procesu, jako¹⁶:

- analiza potrzeb i projektowanie portfeli kompetencji potrzebnych w organizacji,
- zapewnienie właściwych kompetencji w odpowiednich miejscach i czasie,
- motywowanie pracowników do zdobywania i rozwijania kompetencji .

Podejście to można analizować w ujęciu rzeczowym i czynnościowym. Struktura rzeczowa będzie obejmowała poszczególne obszary kompetencji zarządzania projektami. Ujęcie takie prezentuje opisany w pkt 3 standard OCB (rys. 4). Na bazie takiego podejścia oraz zaproponowanego przez T Oleksyna modelu rzeczowego systemu zarządzania kompetencjami¹⁷ można zaproponować szkic systemu zarządzania kompetencjami w zakresie zarządzania projektami (rys. 5). Model taki wskazuje, iż integracja poszczególnych kompetencji organizacyjnych w zakresie zarządzania projektami w kontekście uwarunkowań wewnątrzorganizacyjnych i zewnętrznych jest systemem zarządzania kompetencjami zarządzania projektami na poziomie organizacji¹⁸.



Rys. 5. Ujęcie rzeczowe systemu zarządzania kompetencjami w odniesieniu do zarządzania projektami
Źródło: Opracowanie własne na podstawie T Oleksyn (2010, s. 197), Organization Competence Baseline.

Struktura systemu zarządzania kompetencjami w odniesieniu do zarządzania projektami w ujęciu czynnościowym zakłada określenie portfeli niezbędnych i posiadanych kompetencji, tak aby możliwym było ustalanie kompetencji pożądanych i w konsekwencji poprawa bilansu kompetencji poprzez pozyskanie brakujących umiejętności pracowniczych (rys. 6).

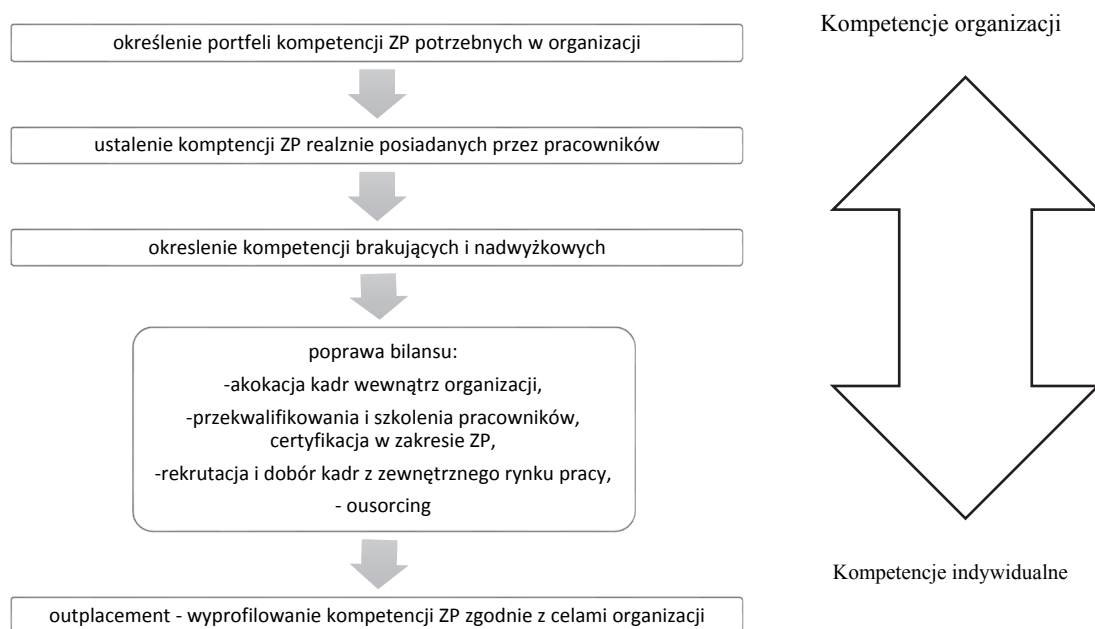
¹⁶ Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami, Teoria i praktyka*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.

¹⁷ T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami*, s. 197.

¹⁸ Op.Cit.

Zapewnienie warunków rozwoju kompetencji wymaga spełnienia następujących przesłanek:

- rzeczywista sytuacja i stan docelowy poszczególnych kompetencji powinny być znane i podane do wiadomości wszystkich zainteresowanych stron,
- zapewniony powinien być dostęp do wiedzy (np. know-how, eksperci) oraz wystarczających zasobów (np. budżet, czas),
- stworzenie kultury, w której rozwój kompetencji jest postrzegany jako wartość dodana i czynnik rozwojowy dla organizacji,
- ocena kompetencji powinna zawierać analizę luk kompetencyjnych wraz z określeniem sposobów ich uzupełnienia,
- rozwój kompetencji powinien następować poprzez stworzenie warunków do ciągłego doskonalenia.



Rys. 6. Ujęcie czynnościowe systemu zarządzania kompetencjami w odniesieniu do zarządzania projektami (ZP)

Źródło: (Oleksyn, 2010, s. 200).

T. Oleksyn wskazuje, iż koncepcja systemu zarządzania projektami jest uzależniona od wielkości organizacji. Rozbudowany system będzie funkcjonował w organizacjach większych, o rozwiniętej funkcji personalnej. Autor ten definiuje również poszczególne atrybuty systemu, tj. narzędzia, procedury, uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne. Na bazie tych definicji, można odnieść się do obszaru związanego z kompetencjami zarządzania projektami (tabela 4)¹⁹.

¹⁹ Op.cit. s.197-200.

Tabela 4

Atrybuty systemu zarządzania kompetencjami

Narzędzia systemu zarządzania kompetencjami w obszarze ZP:	Procedury systemu zarządzania kompetencjami w obszarze ZP:
Uwarunkowania zewnętrzne systemu: <ul style="list-style-type: none"> - kierunki i jakość kształcenia w instytucjach edukacyjnych, - dostępność do systemów certyfikacji biznesowej w zakresie ZP, - istniejące standardy ZP, - obowiązujące prawo, - zewnętrzny rynek pracy, - jakość usług firm doradczych i szkoleniowych, - stowarzyszenia i organizacje związane z ZP, - ponadzakładowe układy zbiorowe. 	Uwarunkowania wewnętrzne systemu: <ul style="list-style-type: none"> - jakość systemu zarządzania, - przywództwo w organizacji, - poziom kompetencji kierowników, członków zespołów i pozostałych pracowników, - poziom kompetencji osób obsługujących system zarządzania kompetencjami (np. HR, PMO, PSO), - postawy związków zawodowych, układy zbiorowe, - typ kultury organizacyjnej i struktury organizacyjnej, - zasoby dedykowane na rozwój kompetencji ZP, - system motywowania i premiowania powiązany z sukcesem realizacji projektów

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (T. Oleksyn, 2010, s. 197-200).

Wnioski

Rozwój kompetencji w zakresie zarządzania projektami odnosi się zarówno do perspektywy indywidualnej, jak i organizacyjnej. Pomiędzy kompetencjami indywidualnymi, a organizacyjnymi zachodzi sprzężenie zwrotne, tzn. kompetencje organizacyjne są wypadkową posiadanych kompetencji indywidualnych, natomiast kompetencje pracownicze i ich rozwój jest zależny od uwarunkowań wewnętrznych organizacji, tj. jej potrzeb, kultury organizacyjnej, systemu zarządzania, zasobów, przywództwa. Istniejąca zależność stwarza możliwość wzajemnego doskonalenia i rozwoju kompetencji.

System zarządzania kompetencjami jest systemem otwartym; oznacza to ściśle powiązanie z otoczeniem zewnętrznym. Z jednej strony system warunkuje efektywną realizację procesów organizacyjnych, celem zabezpieczenia potrzeb interesariuszy projektów, portfeli i programów, z drugiej jego funkcjonowanie jest określone przez zewnętrzne normy prawne, technologiczne, społeczne. Uwarunkowania te determinują ciągłą zmianę wewnątrz struktury i komponentów kompetencji co oznacza konieczność adaptacji systemu.

Bibliografia

1. Armstrong M., *Zrządzanie zasobami ludzkimi*, przeł. A. Unterschuetz i in., Oficyna Ekonomiczna, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2011.
2. Boyatzis R., *The Competent Manager*, Wiley, New York 1982.
3. Chomicz M., *Kompetencje organizacyjne w zarządzaniu projektami a modele dojrzałości projektowej*, w *Studia i prace Kolegium Zarządzania Projektami i Finansów*, Zeszyt Naukowy 143, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2015.
4. Edvinsson L., Malone M.S., *Kapitał Intelektualny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
5. Filipowicz G., *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2016.
6. *Individual Competence Baseline version 4,0*, International Project Management Association, Zurich 2015.
7. Kisielnicki J., *Zarządzanie projektami. Ludzie-procedury, techniki*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
8. Obłój K., *Strategia sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 2000.
9. Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami, Teoria i praktyka*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
10. *Organization Competence Baseline for Project, Programme, & Portfolio Management version 1.1*, International Project Management Association, Amsterdam 2016.
11. Rankin N., *Raising performance through people: the ninth competency survey*, „Competency and Emotional Intelligence” 2002, January.
12. *Metodyki i standardy zarządzania projektami*, praca zbiorowa pod red. M. Trockiego, PWE, Warszawa 2017.
13. *Nowoczesne zarządzanie projektami*, praca zbiorowa pod red. M. Trockiego, PWE, Warszawa 2014.
14. Trocki M., *Organizacja projektowa. Postawy, modele, rozwiązania*, PWE, Warszawa 2014.
15. *Uniwersalny Model Kompetencyjny. Podręcznik Użytkownika*, Fundacja Obserwatorium Zarządzania przy współpracy z Competency Institute, dostęp 06.2017.