

Krzysztof DZIEKOŃSKI, Arkadiusz JURCZUK

Wydział Zarządzania

Politechnika Białostocka

Michał CHMAY

Unibep S.A.

KOMPETENCJE PROJEKTOWE PODLASKICH PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie. Budowa i wzmocnienie kompetencji projektowych jest jednym z kluczowych aspektów determinujących skuteczność realizacji projektów rozwojowych przedsiębiorstw, a co za tym idzie - osiągnięcia i utrzymywania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej. Rozwój kompetencji projektowych przedsiębiorstw staje się niezwykle istotny w kontekście trwającego w ostatnich latach w Polsce spowolnienia wzrostu gospodarczego z jednej strony i z drugiej - nowych możliwości realizacji projektów rozwojowych w ramach budżetu polityki spójności na lata 2014-2020.

Słowa kluczowe: zarządzanie projektami, kompetencje projektowe, projekty innowacyjne.

PROJECT COMPETENCIES IN PODLASIE COMPANIES

Summary. Building and strengthening the project' competencies is one of the key aspects that determine the efficiency of the implementation of innovation projects in enterprises and thus achieve and maintain the company's competitive advantage. Development of project competencies becomes particularly important in the context of ongoing in Poland economic slowdown and new opportunities of development projects that come up with financial perspective and cohesion policy of the EU for 2014-2020.

Keywords: project management, project competencies, innovative projects.

1. Wprowadzenie

Jedną z form osiągnięcia i utrzymywania przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej jest realizacja celowych i planowanych zmian zakresu, sposobu prowadzenia działalności [6].

Zmiany te dotyczą wdrożenia projektów naprawczych, doskonalenia organizacji. Do kluczowych barier wdrożenia zmian w organizacji należy zaliczyć m.in. problemy dotyczące uprawnień decyzyjnych pracowników i ich decyzyjności, brak umiejętności budowy zespołów i komunikacji w zespole czy też brak umiejętności w zakresie zarządzania wiedzą oraz braki w kompetencjach zawodowych. Rozwój tego typu kompetencji staje się niezwykle istotny w kontekście trwającego w ostatnich latach w Polsce spowolnienia wzrostu gospodarczego z jednej strony i z drugiej - nowych możliwości realizacji projektów rozwojowych w ramach budżetu polityki spójności na lata 2014-2020.

Zwiększenie liczby projektów wskazuje na wzrost znaczenia organizacji realizujących projekty w gospodarce, zwłaszcza w odniesieniu do przedsiębiorstw realizujących projekty innowacyjne. Spowodowało to wzrost zainteresowania badaczy organizacjami, które realizują projekty najlepiej, co oznacza dostarczenie produktu projektu zgodnego z wymaganiami klienta w przewidzianym czasie i przewidzianych kosztach [12]. Wyniki analiz wskazują, że są to te organizacje, które są efektywne w realizacji nierutynowych, złożonych zadań, mają zdolność do częstej rekonfiguracji struktury organizacyjnej, możliwości elastycznego reagowania na potrzeby klientów i integracji zróżnicowanych zasobów wiedzy [9]. Posiadanie takich zdolności organizacyjnych umożliwia organizacjom projektowym korzystanie ze specyficznej formy ekonomiki skali, która jest określana mianem ekonomiki powtórzeń, to jest możliwością realizacji przy niższych kosztach i z większą skutecznością kolejnych projektów. Zestaw tych umiejętności jest określany w literaturze mianem kwalifikacji projektowych. W artykule przedstawiono wyniki regionalnych badań postrzegania oraz zmian poziomu kompetencji projektowych podlaskich przedsiębiorstw. Budowa i wzmocnienie kompetencji projektowych zdaniem Autorów znajduje swoje przełożenie w aktywności aplikacyjnej oraz skuteczności realizacji projektów rozwojowych przedsiębiorstw.

2. Kwalifikacje projektowe a innowacyjność przedsiębiorstw

Współcześnie innowacje stanowią jeden z kluczowych czynników decydujących o zdobyciu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej. Często są określane jako wymóg prowadzenia działalności gospodarczej, a także jako najcenniejsze aktywa nowoczesnej organizacji. Ich znaczenie wynika z funkcji, jakie pełnią w przedsiębiorstwach. Przyczyniają się bowiem nie tylko do poprawy jakości oferowanych dóbr i usług, lecz warunkują także zdolność do przetrwania i rozwoju przez szybkie reagowanie na zmiany zachodzące na rynku oraz umiejętność dostosowywania się do potrzeb i oczekiwań klientów [4]. Cechy te warunkują zdolność organizacji do innowacji rozumianą jako zdolność do rozwoju nowych produktów, procesów i usług oraz wprowadzenia ich z powodzeniem na rynek.

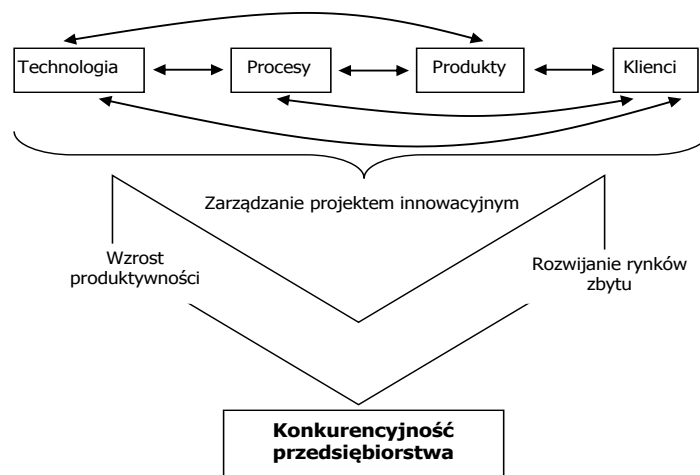
Zdolność innowacyjna powinna być połączona z motywacją do tworzenia i wdrażania innowacji. Winna stać się ona najważniejszą siłą kreatywną każdego podmiotu, wpisaną na trwałe w jego kulturę organizacyjną i system zarządzania [7]. Z tego też względu motorem napędzającym rozwój współczesnej gospodarki są organizacje innowacyjne. Do głównych cech tych podmiotów należą [3, 11]:

- umiejętność stałego tworzenia innowacji i kreatywność,
- zdolność do tworzenia i wykorzystywania innowacyjnego potencjału,
- umiejętności twórcze kadry pracowniczej dotyczące opracowywania i stosowania rozwiązań innowacyjnych,
- odpowiedni zakres informacji o klientach i rynku,
- posiadanie kluczowych kompetencji,
- umiejętność przewidywania przyszłości, perspektywiczne myślenie,
- rozwój kompetencji personelu oraz systemu motywacyjnego, który uaktywnia jej przedsiębiorczość i innowacyjność,
- efektywne zarządzanie wiedzą,
- dysponowanie zasobem pracowników - innowatorów,
- kształtowanie kultury innowacyjnej wśród pracowników,
- utrzymanie więzi z klientami w celu poznania ich bieżących i przyszłych potrzeb i uwzględnienie ich w swojej działalności,
- efekty synergiczne wynikające ze współpracy z partnerami i klientami podczas realizacji procesów innowacji w sieci.

Cechy organizacji innowacyjnej definiują wewnętrzne determinanty realizacji procesów i projektów innowacyjnych. Należy do nich zaliczyć przede wszystkim kreatywność pracowników, tworzenie i umiejętność pracy w zespole, przywództwo, zdobywanie wiedzy, zaufanie. Dużą rolę w działaniach proinnowacyjnych odgrywają zatem zasoby przedsiębiorstwa reprezentowane przez pracowników i środowisko ich funkcjonowania. Istotność tych czynników potwierdza model diamentu czterech paradygmatów współczesnego przedsiębiorstwa [8], według którego podstawą budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa są wiedza, umiejętności oraz zachowania organizacyjne. Z punktu widzenia budowy przewagi konkurencyjnej w perspektywie długoterminowej istotna jest jego zdolność do połączenia posiadanych i rozwijanych tzw. kluczowych kompetencji organizacji, czyli wiedzy, kwalifikacji, technologii, systemu zarządzania oraz norm i wartości [10]. Na rys. 1 przedstawiono innowacyjne uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Zdaniem Autorów jednym z kluczowych aspektów tworzenia i wdrażania innowacji są właśnie zdolności organizacji do zarządzania procesem wdrażania zmian jakościowych w zakresie technologii, organizacji pracy, marketingu czy zarządzania. Wynikiem tych zmian jest powstanie nowego produktu bądź jego usprawnienie czy nowy sposób/proces świadczenia usługi, co w konsekwencji prowadzi do poprawy efektywności działania firmy. Proces

wdrażania owych zmian, innowacji, ma charakter określonych w czasie przedsięwzięć, których celem jest stworzenie unikalnego produktu lub unikalnej usługi. Cechy te powodują, że wdrożenie innowacji może i powinno być rozpatrywane w kategoriach zarządzania projektem. Stąd też dla powodzenia wdrożenia innowacji strategicznego znaczenia nabierają zdolności organizacji do realizacji projektów, określane pojęciem kwalifikacji projektowych.



Rys. 1. Innowacyjne uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa

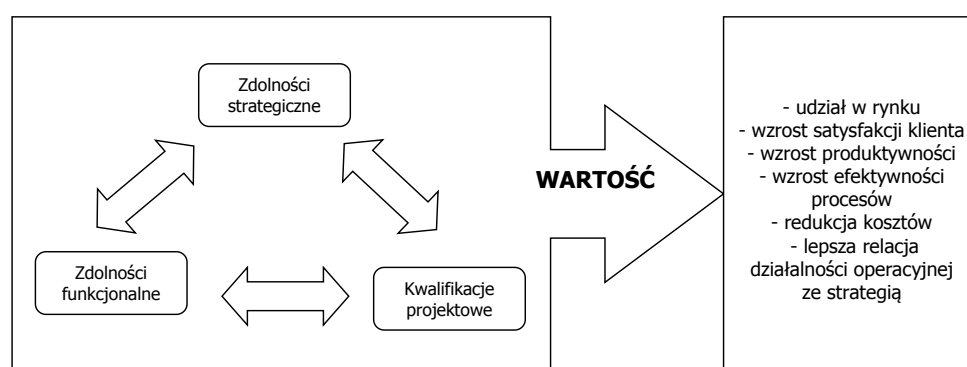
Fig. 1. Innovative determinants of competitiveness of the company

Źródło: opracowanie własne na podstawie [1; 16].

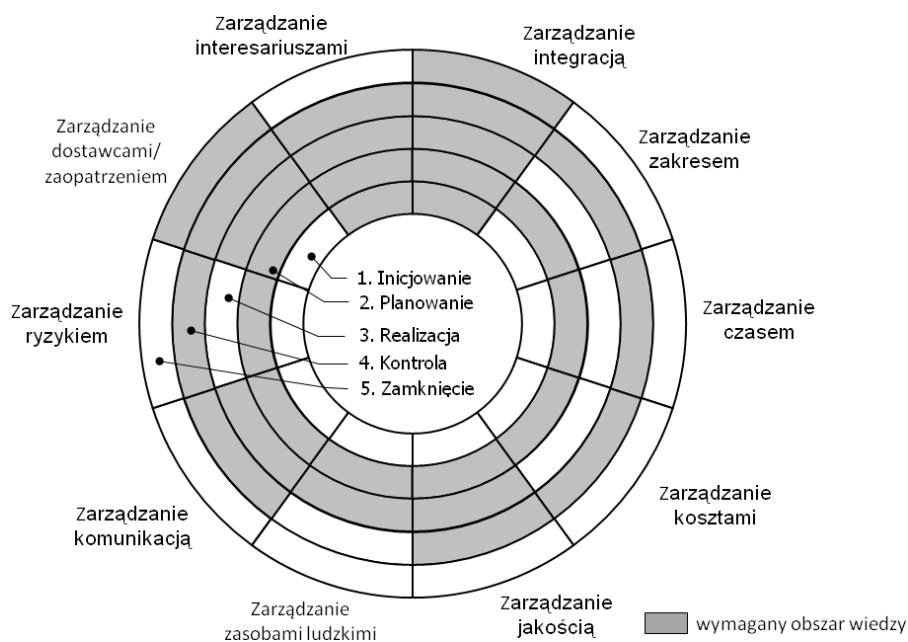
Kwalifikacje projektowe są zazwyczaj definiowane jako umiejętność realizacji projektów [2]. W literaturze przedmiotowej wciąż jest wiele niespójności w definicji kwalifikacji projektowych, co wynika ze stosowania terminu projekt w organizacjach. Projekty są wykorzystywane jako mechanizmy koordynujące działania wewnątrz organizacji, w innych przypadkach organizacja działań w postaci projektów ma na celu wykorzystanie umiejętności partnerów/kooperantów, i wreszcie organizacja przedsięwzięć w postaci projektów jest poręczna administracyjnie. Projekty funkcjonują jako specyficzny podmiot prawny rozwiązywany po zakończeniu realizacji działań. Niejednoznaczność stosowania pojęcia projektów stawia jednocześnie pytanie o typy działań, które powinno się realizować jako projekty oraz jakie kwalifikacje/umiejętności powinna mieć organizacja, która projekty realizuje [13]. Najogólniej kwalifikacje projektowe można określać jako umiejętności organizacji do redukcji zmienności w wydajności (czas, koszt i jakość) kolejnych realizowanych przedsięwzięć przy jednoczesnym tworzeniu wartości dla użytkowników. Mają one zarówno element wydajności statycznej związanej z oceną, jak dobrze organizacja jest w stanie realizować projekt, i wydajności dynamicznej określającej, na ile dobrze i kreatywnie organizacja jest w stanie zaproponować rozwiązania problemu i wytworzyć dodatkową wartość. Na rys. 2 przedstawiono model zdolności organizacji.

Zgodnie z definicją zawartą w dokumentacji Organizational Project Management Maturity Model kwalifikacje projektowe przedsiębiorstw są identyfikowane jako (...) *specyficzne umiejętności związane z realizacją procesu zarządzania projektem* [14]. Natomiast już kolejna wersja OPM3 [15] traktuje szerzej kwalifikacje projektowe, definiując je jako (...) *zestaw*

ludzi, procesów i technologii, która umożliwia osiągnięcie organizacyjnego zarządzania projektami. Organizacyjne zarządzanie projektami jest definiowane jako wykorzystanie zarządzania portfelami i programami projektów oraz istniejącej praktyki działania organizacji w celu realizacji przyjętej strategii organizacji. Organizacyjne zarządzanie projektami oznacza integrację istniejących w organizacji wiedzy, strategii, ludzi oraz procesów w zarządzaniu projektami. Kwalifikacje projektowe przypisane są do poszczególnych etapów realizacji projektu. PMBOK [17] identyfikuje pięć podstawowych procesów związanych z realizacją projektu, wskazując pożądaną na każdym jego etapie zakres kompetencji członków zespołu projektowego. Na rys. 3 przedstawiono macierz relacji obszarów wiedzy i procesów projektowych zidentyfikowanych przez PMI [17].



Rys. 2. Zdolność organizacji a tworzenie wartości
Fig. 2. The ability of the organization and create value
Źródło: opracowanie na podstawie [17].



Rys. 3. Mapa relacji procesów projektowych i wiedzy projektowej
Fig. 3. Map relationships design processes and design knowledge
Źródło: opracowanie własne na podstawie [17].

3. Kompetencje podlaskich przedsiębiorstw do realizacji projektów

Badania przedsiębiorstw na Podlasiu i ich kompetencji do realizacji projektów po raz pierwszy przeprowadzono w 2009 roku w ramach projektu badawczego „Rola i wpływ wdrożenia podejścia procesowego na organizację i funkcjonowanie inicjatyw klastrowych”¹. Badania te zrealizowano na próbie 32 przedsiębiorstw deklarujących jako główny profil swojej działalności produkcję, zrzeszonych w Podlaskim Klastrze Obróbki Metali. Do dalszych analiz wybrano te przedsiębiorstwa, które zadeklarowały zamiar przeprowadzenia zmian sposobu funkcjonowania przez wdrożenie innowacji. Stopa zwrotu ankiet wyniosła 38% (analizie poddano 9 przedsiębiorstw, w tym 8 małych firm i jedno duże przedsiębiorstwo) [5]. W celu zdiagnozowania zmian poziomu kompetencji projektowych oraz potrzeb szkoleniowych i doradczych wśród podlaskich przedsiębiorstw badania ponowiono w 2014 roku. W badaniu ankietowym wzięło udział 40 przedsiębiorstw współpracujących z tworzonym w Białymstoku Podlaskim Oddziałem Project Management Institute Poland Chapter. Stopa zwrotu ankiet wyniosła 35%. Przedstawione w artykule wyniki badań są rezultatem analiz wywiadów z 14 przedsiębiorstwami z województwa podlaskiego (3 małych – do 50 zatrudnionych, 4 średnich i 7 dużych).

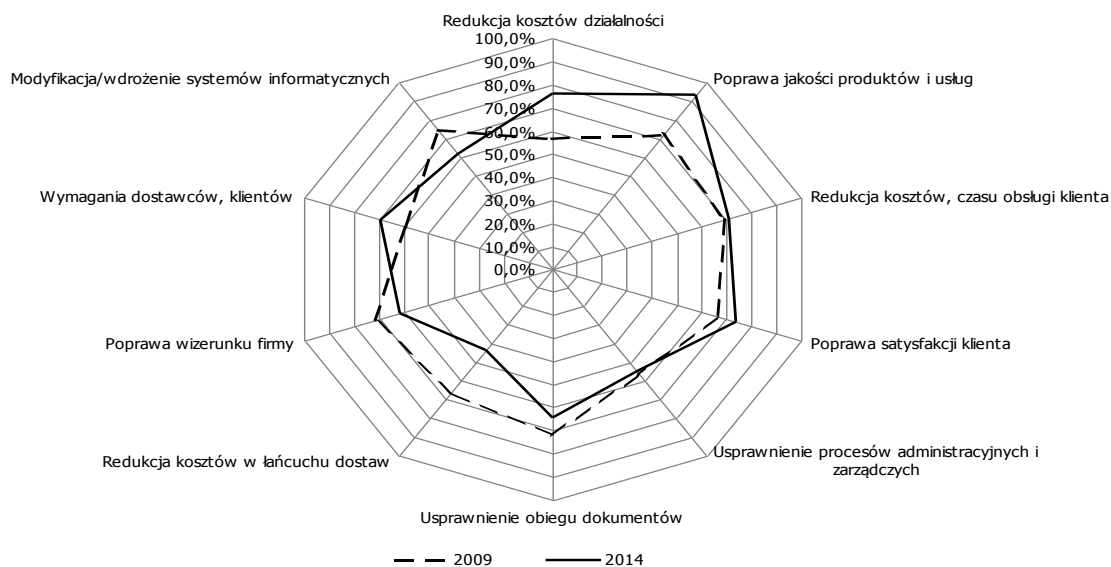
Ankietowane w 2009 roku przedsiębiorstwa (75%-71% odpowiedzi) realizowały przedsięwzięcia innowacyjne, których celem były: modyfikacja/wdrożenie systemów informatycznych, poprawa jakości produktów i usług, usprawnienie obiegu dokumentów, poprawa wizerunku firmy i redukcja kosztów oraz czasu obsługi klienta. Natomiast w 2014 roku głównymi powodami realizacji innowacji (92%-70% odpowiedzi) były poprawa jakości produktów i usług, redukcja kosztów działalności, poprawa satysfakcji klienta, redukcja kosztów i czasu obsługi klienta, wymagania dostawców i klientów. Na rys. 4 przedstawiono cele realizowanych w ostatnich 12 miesięcy projektów innowacyjnych odpowiednio w 2009 i 2014 roku.

Uwagę zwracają: znaczny wzrost nastawienia na realizację projektów związanych z poprawą jakości produktów i usług (od 72% realizowanych działań innowacyjnych w 2009 roku do 93% w 2014 roku), redukcja kosztów działalności (57% w 2009 i 76% w 2014) oraz przedsięwzięcia, których powodem była odpowiedź na wymagania dostawców lub klientów (z 59% w 2009 roku do 69% w 2014). Wyniki odzwierciedlają naszym zdaniem zmiany w warunkach prowadzenia działalności gospodarczej w ciągu ostatnich 5 lat, tj. presję na obniżanie kosztów i rozwój produktów oraz usług często personalizowanych/dostosowanych do wymogów kooperantów/klientów.

Przeprowadzone badania umożliwiły także identyfikację zamierzeń projektowych podlaskich przedsiębiorstw oraz zmian zakresu merytorycznego projektów w analizowanym

¹ Projekt badawczy Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego nr NN115 214735 pt. „Rola i wpływ wdrożenia podejścia procesowego na organizację i funkcjonowanie inicjatyw klastrowych”, kierownik projektu dr inż. Arkadiusz Jurczuk, Wydział Zarządzania, Politechnika Białostocka, 2010.

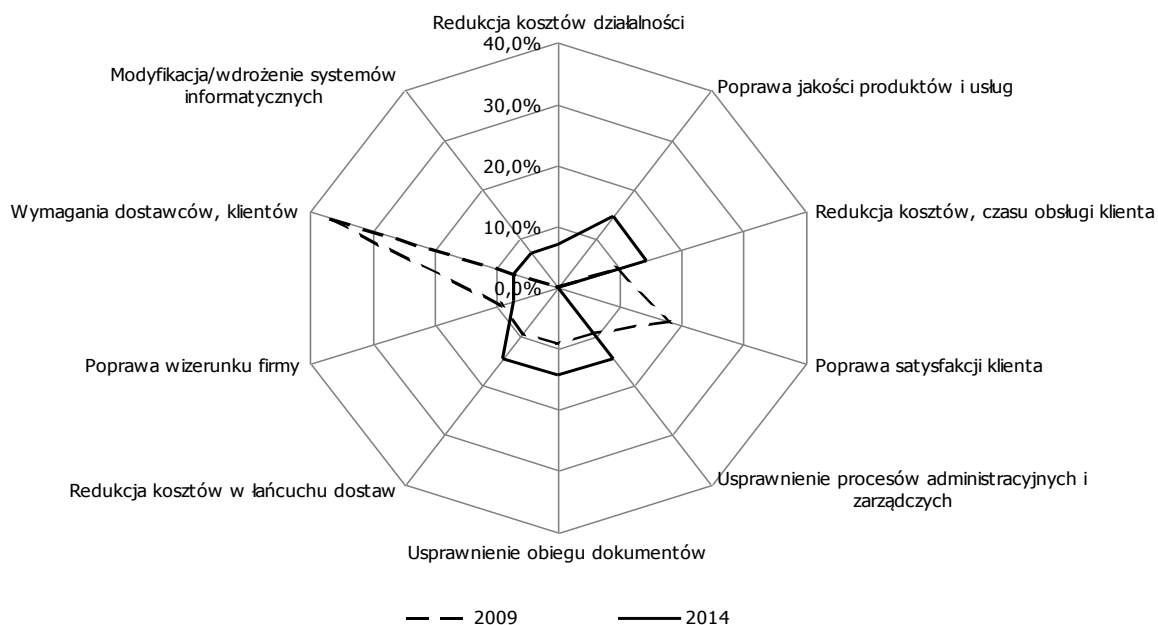
okresie, tj. 2009 i 2014 roku. Na rys. 5 przedstawiono planowane na najbliższy rok projekty innowacyjne (badania prowadzono na początku 2009 i 2014 roku).



Rys. 4. Cele realizowanych projektów innowacyjnych w podlaskich przedsiębiorstwach w latach 2009 i 2014

Fig. 4. Objectives of innovative projects in the Podlasie companies in 2009 and 2014

Źródło: opracowanie własne.



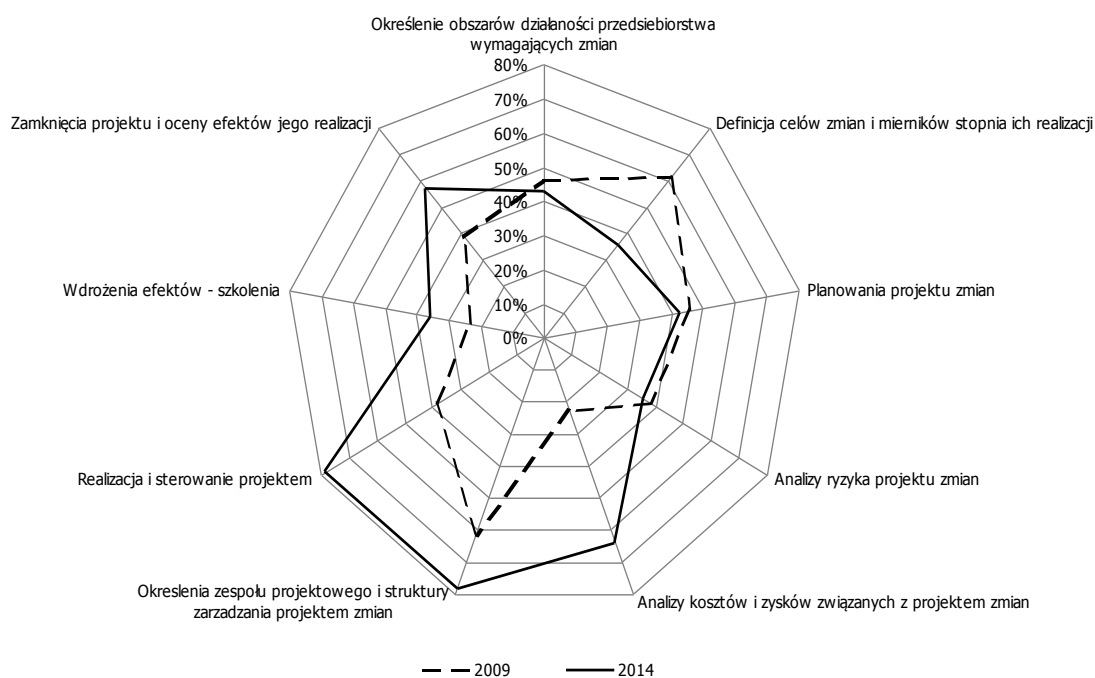
Rys. 5. Cele planowanych projektów innowacyjnych w podlaskich przedsiębiorstwach w latach 2009 i 2014

Fig. 5. The objectives of the planned projects in the Podlasie innovative companies in 2009 and 2014

Źródło: opracowanie własne.

W 2009 roku ankietowane przedsiębiorstwa przewidywały rozpoczęcie 11 projektów innowacyjnych w ciągu najbliższych 12 miesięcy. Projekty te były głównie skoncentrowane na realizacji działań związanych z poprawą stopnia spełnienia wymagań dostawców i klientów oraz poprawą satysfakcji odbiorców. Natomiast w 2014 roku badane przedsiębiorstwa zadeklarowały w najbliższych 12 miesiącach potrzebę realizacji 14 projektów związanych z działalnością innowacyjną. Planowane przez przedsiębiorstwa projekty mają w porównaniu z poprzednim okresem charakter wieloaspektowy. Uzyskane wyniki badań wskazują na reaktywność działań przedsiębiorstw w obszarze poprawy jakości obsługi klientów i zarządzania relacjami z dostawcami. Respondenci zachowują względną systematyczność działań dotyczących szeroko pojętych procesów administracyjnych i zarządczych oraz redukcji kosztów dostaw.

Kluczowym aspektem przeprowadzonych badań było określenie stopnia samodzielności przedsiębiorstw w ramach realizacji projektów. Zgodnie z podanym wcześniej założeniem samodzielność kompetencyjna oznacza brak potrzeby wsparcia (doradztwa) lub przejęcia przez podmioty zewnętrzne działań związanych z poszczególnymi etapami projektu (rys. 3). Na rys. 6 przedstawiono wyniki ilustrujące stopień samodzielności realizacji projektów przez badane przedsiębiorstwa.



Rys. 6. Kompetencje do samodzielnej realizacji projektów innowacyjnych w podlaskich przedsiębiorstwach w latach 2009 i 2014

Fig. 6. Competence to execute innovative projects in the Podlasie companies in 2009 and 2014

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań przeprowadzonych w latach 2009² i 2014 wskazują na niewielkie zmiany w obrębie kompetencji do samodzielnej realizacji projektów. Widać wyraźny wzrost kompetencji podlaskich przedsiębiorstw związanych ze sterowaniem projektem, budową i zarządzaniem zespołem projektowym oraz z budżetowaniem projektów. Zmiana poziomu kompetencji projektowych w okresie 2009 – 2014 może być wynikiem udziału przedsiębiorstw w szkoleniach z przedmiotowego zakresu realizowanych w województwie podlaskim w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego (m.in. projekt Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Białymstoku, Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podlaskiego, projektów podlaskich przedsiębiorstw w zakresie wzrostu kompetencji pracowników). Deklarowany wzrost kompetencji respondentów może być efektem naturalnego procesu uczenia się i doskonalenia umiejętności zarządzania projektami. W roku poprzedzającym badania przedsiębiorstwa realizowały średnio 10 projektów rocznie, trwających od 10 do 40 tygodni.

Respondenci oczekują zdecydowanego wsparcia w zarządzaniu ryzykiem na etapie planowania i kontroli projektu. Uzyskane wyniki wskazują, że przedsiębiorcy mają świadomość potrzeb tego, do czego realizacja przedsięwzięcia powinna doprowadzić, deklarując braki w kompetencjach związanych z definiowaniem celu i zakresu działań/prac, które mają być zawarte w projekcie.

4. Podsumowanie

Intensyfikacja procesów globalizacji i integracji, rosnąca konkurencja powodują, że tradycyjne czynniki konkurowania tracą swoją wartość. Przedsiębiorstwa, aby przetrwać na rynku, muszą stale poszukiwać nowoczesnych rozwiązań we wszystkich obszarach działalności. Wyniki przeprowadzonych badań wskazują na niewielkie zmiany kompetencji projektowych ankietowanych przedsiębiorstw. Największy przyrost umiejętności dało się zauważyć w obrębie sterowania procesem realizacji projektu, zarządzania zespołem projektowym oraz analizy kosztowej projektów. Wyniki analiz mogą zostać wykorzystane w procesie kreowania strategii rozwoju gospodarczego województwa podlaskiego, definiowania obszarów wsparcia przedsiębiorstw w ramach realizowanej w regionie polityki spójności. Działania te powinny stymulować przedsiębiorstwa oraz organizacje otoczenia biznesu do realizacji projektów innowacyjnych przez udostępnianie wiedzy i dobrych praktyk z dziedziny zarządzania projektami rozwojowymi. Stąd też Autorzy sugerują intensyfikację działań szkoleniowych z tego zakresu i pozyskiwania środków na działalność innowacyjną. Rozwój regionu, powstawanie nowych miejsc pracy i wzrost konkurencyjności firm

² Projekt badawczy Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego nr NN115 214735 pt. „Rola i wpływ wdrożenia podejścia procesowego na organizację i funkcjonowanie inicjatyw klastrowych”, kierownik projektu dr inż. Arkadiusz Jurczuk, Wydział Zarządzania, Politechnika Białostocka, 2010

z Podlasia jest związany z działaniami na rzecz innowacyjności, dlatego Autorzy postulują uwzględnienie wyników przeprowadzonych badań w kreowaniu polityki szkoleniowej w regionie.

Bibliografia

1. Adamkiewicz-Drwiłło H.: Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa. PWN, Warszawa 2002.
2. Davies A., Brady T.: Organizational capabilities and learning in complex product systems: towards repeatable solutions., „Research Policy” 2000, vol. 29.
3. Dolińska M.: Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
4. Dziekoński K., Chwiećko J.: Innowacyjność przedsiębiorstw z branży TSL. *Ekonomia i Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2013, nr 2 (5).
5. Dziekoński K.: Zarządzanie projektami w małych i średnich przedsiębiorstwach. *Ekonomia i Zarządzanie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2010, nr 2 (4).
6. Flamholtz E., Hua W.: Strategic Organizational Development and the Bottom Line: Further Empirical Evidence. „European Management Journal” 2002, vol. 20 (1).
7. Grzybowska B.: Innowacyjność przemysłu spożywczego w Polsce – ujęcie regionalne. Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie, Olsztyn 2012.
8. Hejduk I.K., Grudzewski W.M., Sankowska A., Wańtuchowicz M.: W kierunku zarządzania drugiej generacji-model diamentu czterech paradygmatów współczesnego przedsiębiorstwa. „E-mentor” 2010, nr 1 (33).
9. Hobday M.: The Project based organisation: An ideal form for managing complex products and systems?. „Research Policy” 2000, vol. 27 (7-8).
10. Leonard-Barton D.: Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. „Strategic Management Journal”, Special Issue: „Strategy Process: Managing Corporate” 1992, vol. 13.
11. Lichniak I.: Cechy podmiotu innowacyjnego. Region innowacyjny, [w:] Innowacyjność jako czynnik wzrostu atrakcyjności inwestycyjnej polskich regionów w latach 2002-2007, red. H. Godlewska-Majkowska, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2010.
12. Lindkvist L., Söderlund J., Tell F.: Managing product development projects: On the significance of fountains and deadlines. „Organization Studies” 1998, vol. 19(6).
13. Nightingale P.: The product-process-organization relationship in complex development projects. „Research Policy” 2000, vol. 29(7-8).
14. OPM3 - Organizational Project Management Maturity Model, Second Edition, Project Management Institute, Newtown Square, PA, 2008.

15. OPM3 - Organizational Project Management Maturity Model, Third Edition, Project Management Institute, Newtown Square, PA, 2013.
16. Papinniemi J.: Creating a model of process innovation for reengineering of business and manufacturing. „International Journal of Production Economics” 1999, vol. 60-61.
17. PMBOK, A Guide to the Project Management Body of Knowledge, wersja 5.0, Project Management Institute, Newtown Square, PA, 2013.

Abstract

The article presents the results of a survey of changes in project competencies in companies operating in Podlasie. The analysis covered the period 2009-2014. Results allowed for identification of areas of positive changes in the level of project competencies, as well as those that still need support from third parties.