

Alina Kozarkiewicz  
AGH Akademia Górniczo-Hutnicza

## Kompetencje projektowe organizacji – wymiary, rozwój i znaczenie

### Streszczenie

W ostatnich latach, w warunkach dynamicznych zmian w otoczeniu, rosnącej presji na innowacyjność oraz na współpracę międzyorganizacyjną, coraz większego znaczenia nabierają te kompetencje przedsiębiorstw, które zapewniają przewagę konkurencyjną w takich uwarunkowaniach. W dyskusjach nad nowymi kategoriami kompetencji panuje akceptacja dla roli kompetencji dynamicznych, relacyjnych czy sieciowych. Celem artykułu jest udział w dyskusji nad kompetencjami organizacji przez wskazanie znaczenia innych, istotnych kompetencji organizacji – kompetencji projektowych, związanych z efektywnym wykorzystywaniem zasobów w celu realizacji projektów oraz portfeli projektów. W artykule, na podstawie przeglądu dotychczasowych koncepcji i wyników badań, zaprezentowano wymiary kompetencji projektowych oraz ich znaczenie dla krótko- i długoterminowego rozwoju organizacji.

**Słowa kluczowe:** kompetencje organizacji, projekt, zarządzanie projektami, rutyny.

**Kody JEL:** M10

### Wstęp

Problematyka kompetencji organizacji pojawiła się jako istotny temat rozważań naukowych w obszarze nauk o zarządzaniu wraz z rozwojem teorii zasobowej i propagowania przekonań co do roli, jaką odgrywa potencjał organizacji w postaci jej zasobów materialnych i niematerialnych. Kompetencje organizacji, definiowane szeroko jako umiejętność wykorzystania zasobów, były początkowo przedmiotem zainteresowań badaczy w obszarze zarządzania strategicznego, z czasem pojawiły się prace zorientowane na perspektywę kompetencji operacyjnych i funkcjonalnych (Chandler 1990), związanych z efektywnym wykorzystywaniem technologii czy usprawnianiem procedur. Rozwój wiedzy o kompetencjach organizacji ewoluował wraz z rozwojem nauk o zarządzaniu, stanowiąc odpowiedź na wyzwania związane z radzeniem sobie w warunkach dynamicznego otoczenia, wymagań co do oburęczności organizacyjnej czy współpracy sieciowej (Teece i in. 1997; Czakon 2012).

Zarządzanie projektami jest tą sferą zarządzania, która w ostatnich latach stanowi ważny obszar rozwoju praktyki gospodarczej oraz badań naukowych. Kompetencje projektowe organizacji okazały się stanowić produkt komercyjny – diagnozowanie i certyfikacja w tym zakresie stały się ważnym elementem oferty produktowej firm konsultingowych oraz insty-

tucji certyfikujących<sup>1</sup>. Z drugiej strony, problematyka kompetencji stała się interesującym tematem dyskusji nad fenomenem nabywania, gromadzenia i transferu wiedzy oraz rozwoju kompetencji w tymczasowych organizacjach zorientowanych na niepowtarzalność działań i oryginalność produktów.

Celem artykułu jest udział w dyskusji nad fenomenem kompetencji projektowych organizacji, wskazanie na potrzebę kontynuacji badań przez analizę dotychczasowego dorobku oraz identyfikację potencjalnie interesujących kolejnych problemów badawczych. W pierwszej części pracy nakreślono w sposób syntetyczny ewolucję koncepcji kompetencji organizacyjnych, w tym miejsce i rolę, jaką w tej ewolucji odgrywają rozważania nad kompetencjami projektowymi. W kolejnych częściach pracy zostaną przeanalizowane wyniki dotychczasowych badań nad kompetencjami projektowymi, ich definiowaniem i kategoryzacją, procesami ich nabywania i rozwoju. Tworzenie kompetencji projektowych polega na nabywaniu rutyny organizacyjnej. Tej problematyce, tzn. rutyny w tymczasowych organizacjach, powstawaniu fenomenu ekonomii repetycji, poświęcono ostatnią część prowadzonej dyskusji. Prezentowane wyniki badań, oparte na tradycyjnym (narracyjnym) przeglądzie literatury, stanowią element projektu badawczego poświęconego badaniom relacji między kompetencjami projektowymi a kompetencjami współdziałania współczesnych organizacji.

## Kompetencje projektowe jako kompetencje organizacji

Problematyka kompetencji organizacji pojawiła się w badaniach z obszaru zarządzania wraz z koncepcją zasobową (*Resource Based View*), ewoluując wraz z kolejnymi nowymi ideami i nurtami myślenia o strategii. W dyskursach o kompetencjach pojawia się wiele pojęć bliskoznacznych, takich jak zasoby niematerialne, rutyna organizacyjna, umiejętności czy zdolności organizacyjne<sup>2</sup>. Istnieje powszechna akceptacja dla podstawowych założeń, że kompetencje organizacji oznaczają umiejętności łączenia zasobów organizacji, w tym wiedzy i doświadczeń, przynależą do organizacji i są wpisane w zachodzące w niej procesy, a w przypadku utraty określonych kompetencji indywidualnych, w sytuacji rezygnacji przez jednostkę z przynależności do organizacji, pozostają one jako cecha organizacji.

Przekonania reprezentantów szkoły zasobowej (Penrose 1959) o tym, że dzięki eksploatacji zasobów, eksperymentowaniu i innowacjom opartym na posiadanym potencjale firmy mogą rozwijać nowe produkty i usługi, zapewniając sobie rozwój, znalazły wielu zwolenników i propagatorów. Pod koniec lat 50. Selznick (1957) użył pojęcia wyróżniającego kompetencje (*distinctive competence*) dla podkreślenia roli strategicznej specyficznych kompetencji organizacyjnych. Ważne rozważania tego nurtu (Richardson 1972) wskazały, że specjalizacja w tych działaniach, w których firma wykazuje szczególne umiejętności,

<sup>1</sup> Na przykład organizacja profesjonalna IPMA oferuje systemy certyfikacji oraz modele referencyjne do oceny kompetencji indywidualnych oraz kompetencji organizacji w zakresie zarządzania projektami ([www.ipma.pl](http://www.ipma.pl)).

<sup>2</sup> Zdaniem niektórych, różnice w wielu przypadkach mają głównie charakter semantyczny, inni starają się odróżnić znaczenia pojęć zdolności i kompetencje organizacji; za: Czakon (2012, s. 151) można jednak przyjąć, że kompetencje, jako kategoria wielowymiarowe, zastąpiła w polskim piśmiennictwie pojęcie zdolności.

zapewnia jej przewagę konkurencyjną, a podobne kompetencje (np. w zakresie badań i rozwoju) mogą stanowić podstawę do tworzenia kolejnych produktów lub wejść na nowe rynki. W tym kontekście należy przywołać prace Nelsona i Wintera (1982) o znaczeniu łączenia kompetencji indywidualnych z kompetencjami na poziomie organizacyjnym oraz o wiedzy organizacyjnej, która jest związana z pamięcią organizacji tkwiącą w jej rutynie i procedurach. W dyskusjach nad rolą kompetencji w budowaniu przewagi konkurencyjnej argumentami stały się też propozycje Barneya (1991) co do charakterystyk kompetencji strategicznych (VRIN), przytaczane przez wielu kolejnych badaczy.

W kolejnych latach przełomowe znaczenie miały rozważania Prahalada i Hamela (1990) na temat kluczowych kompetencji (*core competence*), a także prace Teece i in. (1997), oraz Eisenhardt i Martin (2000) na temat kompetencji dynamicznych (*dynamic capabilities*). Kompetencje (zdolności) dynamiczne dla Teece i współautorów (1997) to umiejętności firmy do integracji, tworzenia i rekonfiguracji wewnętrznych i zewnętrznych zasobów i umiejętności w odpowiedzi na zmienne warunki otoczenia. Natomiast nieco odmienną propozycję interpretowania i definiowania tego pojęcia zaproponowały Eisenhardt i Martin (2000), wskazując na fenomen rutyny organizacyjnej. Kompetencje dynamiczne są rutyną – strategiczną i organizacyjną, dzięki którym organizacja może różnorodnie konfigurować zasoby, reagując na zmiany zachodzące na rynku.

W dyskusji nad ewolucją koncepcji kompetencji organizacji należy również zwrócić uwagę na różnorodność kategorii wyróżnianych przez badaczy. Obok wspomnianych kompetencji strategicznych, wyróżniających, kluczowych i dynamicznych, liczne opracowania identyfikują kompetencje dotyczące poszczególnych funkcji czy obszarów aktywności, np. kompetencje technologiczne, innowacyjne, analityczne, relacyjne, współdziałania, sieciowe czy właśnie kompetencje projektowe, stanowiące przedmiot rozważań w dalszej części tej pracy. Znaczenie różnych kategorii kompetencji organizacji oraz ich wzajemnych relacji jest uwarunkowane nie tylko dynamiką otoczenia, dominującą logiką czy modelem biznesu, ale także fazą rozwoju organizacji, jej dojrzałością oraz specyfiką działalności, w tym przynależnością do określonego sektora. Z tej perspektywy coraz większego znaczenia nabierają kompetencje projektowe: coraz większy udział działań organizowanych w formie projektów, rozwój sektorów zorientowanych projektowo (np. IT), znaczenie działalności badawczo-rozwojowej i innowacyjnej sprzyjają badaniom naukowym nad tym rodzajem kompetencji.

## Kompetencje projektowe organizacji

Definiując kompetencje projektowe organizacji (*organizational project competences*, *OPC*), alternatywnie określanych jako kompetencje organizacji w zakresie zarządzania projektami (*organizational competences in managing projects*) lub zdolności projektowe (*project capabilities*) można się odwołać do powszechnie akceptowanej definicji kompetencji organizacji wskazując, że polegają one na umiejętnym łączeniu wiedzy i zasobów organizacji w celu efektywnej i skutecznej realizacji projektów. Podobne definicje propo-

nują w swoich pracach m.in. Davis i Brady (2000; 2016) odwołując się do specyficznych działań, które przyczyniają się do sukcesu projektów, takich jak np. udział w przetargach, harmonogramowanie, organizowanie zespołów czy kontrola zmian. Kompetencje projektowe oznaczają wiedzę, doświadczenie i umiejętności ulokowane w przedsiębiorstwie, które są wymagane, aby przygotować oraz realizować projekty. Kompetencje obejmują nie tylko wiedzę, ale również zadania i struktury, które firma musi opracować, aby zarządzać projektami spełniając oczekiwania klientów (Davis, Brady 2016).

W badaniach nad kompetencjami projektowymi wskazuje się na wielowymiarowość tej koncepcji, przede wszystkim identyfikując wielość poziomów: kompetencje rozpatruje się w odniesieniu do indywidualnych osób realizujących projekt lub nim zarządzających, odnosi się do zespołów projektowych i przedsiębiorstw, a także do formacji projektowych opartych na współpracy kilku organizacji, takich jak konsorcja projektowe lub układy partnerów biznesowych realizujących zadania projektowe przez *outsourcing*. Podobne podejście do kompetencji projektowych, oparte na poziomach złożoności, pozwala wyróżnić kompetencje w zakresie zarządzania pojedynczymi projektami, programami oraz portfelami projektów. Portfel, czyli zbiór projektów realizowanych przez organizację, związany jest przede wszystkim z jej kompetencjami strategicznymi, dotyczącymi odpowiedniej alokacji zasobów i umiejętności, w tym innowacyjności i wchodzenia na nowe rynki. W takim nurcie rozważań Biedenbach (2011) proponuje wyróżnienie zdolności projektowych, czyli zdolności na poziomie projektu, zdolności multiprojektowych na poziomie portfela projektów oraz zdolności dynamicznych na poziomie całej organizacji. Współwystępowanie wymienionych zdolności wymaga od przedsiębiorstwa zdolności kombinacji (*combinative capabilities*), które są ostateczną podstawą długoterminowego rozwoju organizacji.

Inny nurt rozważań nad definiowaniem i kategoryzowaniem kompetencji projektowych analizuje ich składowe (kluczowe elementy). Söderlund i Tell (2009) identyfikują cztery zasadnicze składowe: kompetencje w zakresie generowania projektów, organizacji, przywództwa oraz pracy zespołowej. Natomiast Biedenbach i Müller (2012) definiują składowe zdolności dynamicznych z perspektywy zarządzania projektami i portfelami projektów, wskazując na znaczenie zdolności absorpcji, innowacji oraz zdolności adaptacji. W przypadku dużych, złożonych projektów realizowanych we współpracy międzyorganizacyjnej, do istotnych kompetencji zalicza się kompetencje relacyjne (Pauget, Wald 2013). Realizacja projektów międzynarodowych wymaga z kolei kompetencji kulturowych, wspierających trwałość i możliwość bezkonfliktowej współpracy wielokulturowych zespołów (Yitmen 2013).

## Ewolucja koncepcji kompetencji projektowych

Przegląd literatury przedmiotu pokazuje, że rozważania naukowe i prace badawcze na temat kompetencji projektowych bazują na rozważaniach opartych na teoriach zasobowych, w tym *Knowledge-Based View* (KBV) oraz zdolnościach dynamicznych, a także na teoriach

ewolucyjnych wskazujących na znaczenie rutyn organizacyjnych. Rozwój kompetencji projektowych, jak można przewidzieć, analizowany jest na bazie teorii organizacyjnego uczenia się, w tym cyklu uczenia się oraz mechanizmów uczenia się przez organizacje. Warto zatem podkreślić, że badania nad kompetencjami projektowymi można postrzegać jako obszar teoretworczy nauk o zarządzaniu, rozszerzający zakres wskazanych powyżej teorii na organizacje tymczasowe.

Jedną z pierwszych interesujących prac na temat kompetencji projektowych przedsiębiorstw była praca Daviesa i Brady'ego (2000), która w warstwie teoretycznej bazowała na podejściu zaproponowanym przez Chandlera (1990), zgodnie z którym przedsiębiorstwo jest wiązką kompetencji. Davis i Brady odnoszą koncepcję Chandlera do organizacji zorientowanych projektowo, wskazując, że w organizacjach tymczasowych, zorientowanych na nowe produkty i usługi, w miejsce ekonomii skali pojawia się ekonomia repetycji. Jest to fenomen związany z uczeniem się, dzięki któremu przedsiębiorstwo nabywa umiejętności związane z realizacją projektów, wygrywa kolejne przetargi, realizuje przedsięwzięcia, które, spełniając oczekiwania klientów, kończą się sukcesem. W kolejnej pracy Davis i Brady (2016) osadzają swoje badania na gruncie nowych orientacji badawczych nurtu zasobowego, przede wszystkim koncepcjach zdolności dynamicznych, teorii ewolucyjnej oraz koncepcji oburęczności organizacyjnej. Między innymi wskazują, że rutyna w organizacji jest cegiełką, z której budowane są kompetencje projektowe: udział w przetargach, planowanie działań, powoływanie i kierowanie zespołem itp. Rutyna jest podstawą fenomenu ekonomii repetycji. Uczenie oparte na eksploatacji na poziomie całej organizacji powinno zachodzić równoległe z uczeniem się na poziomie projektów.

W ramach nurtu badań nad uczeniem się i tworzeniem kompetencji projektowych Söderlund i współautorzy (2008) wskazują na istnienie trzech zasadniczych mechanizmów:

- nawiązywania i utrzymywania relacji (*relating*) – relacje z innymi interesariuszami są podstawą pozyskiwania oraz rozwoju wiedzy;
- refleksji (*reflecting*) – świadomość braku lub niedostatku wiedzy, a także świadome eksperymentowanie są niezbędne dla rozwoju i wykorzystania istniejących zasobów;
- rutynizacji (*rutinizing*) – rutyna pełni nie tylko funkcję pamięci organizacyjnej, ale także zwiększa zdolności absorpcyjne przedsiębiorstwa.

Efekty działania wskazanych mechanizmów nie są wynikiem ich prostej sumy, są to mechanizmy powiązane, sukces wymaga zatem ich współwystępowania.

Do problematyki rozwoju kompetencji projektowych nawiązuje również praca Söderlunda i Tella (2009), której podstawą stały się analizy zmian w zarządzaniu projektami obserwowane w jednej organizacji przez wiele lat przez pryzmat epok związanych z rozwojem kompetencji projektowych. Na bazie KBV autorzy identyfikują znaczenie mechanizmów, które wspierają transfer wiedzy, integrację wiedzy tworzonej wewnątrz oraz wiedzy z otoczenia. Rozwój kompetencji projektowych następuje przez uczenie się, w którym najważniejszymi procesami są gromadzenie doświadczeń, artykulacja i kodyfikacja wiedzy.

Badania nad kompetencjami projektowymi prowadzone na podstawie nurtu ewolucyjnego bazują na powiązaniu kompetencji projektowych z rutyną organizacyjną, którą można w tym kontekście określić jako rutynę projektową. Przedmiotem dyskusji jest tu pewien dualizm pojęciowy: projekt jest postrzegany jako zbiór działań prowadzących do powstania oryginalnego, jednorazowego produktu lub usługi, rutyna to powtarzalne wzorce. W naukach o zarządzaniu, od czasu publikacji Nelsona i Wintera (1982), rutyna nie ma wyłącznie pejoratywnego kontekstu, który przypisywany jest temu pojęciu w języku potocznym. Co więcej, dotyczy nie tylko działań realizowanych indywidualnie przez pracowników, ale kolektywnie – przez zespoły i organizacje. Rutyna to wzorce behawioralne, obserwowalne w rzeczywistości w postaci powtarzalnych zachowań organizacji w reakcji na określony bodziec, a co ważne w przypadku organizacji rutyna jest reakcją zbiorową, o wymiarach związanych z licznością podmiotów, czasem oraz przestrzenią realizacji i komunikacji (Czakon 2012). Przegląd literatury na temat rutyny opublikowany przez Beckera (2004) wskazuje na wielość znaczeń i kontekstów badawczych, ich zakorzenienie i specyfikę, jak również wielość i różnorodność przekonań co do tworzenia i adaptacji rutyny zarówno przez świadome działania i mechanizmy, jak i pozostające poza percepcją. Efektem rutyny jest koordynacja i kontrola, redukcja niepewności, stabilność, a także gromadzenie wiedzy przez organizację.

W przypadku badań nad rutynąw projektach można zauważyć, że pełnią one podobne funkcje – koordynację działań czy uczenie się. Pojęcie rutyny projektowej w badaniach nad projektami pojawia się w dwóch kontekstach. Po pierwsze, wiąże się z koncepcją ekonomii repetycji (Davis, Brady 2016), po drugie odnosi się je do tworzenia i adaptacji praktyk zarządzania projektami (Dönmetz i in. 2016). Postrzeganie rutyny z tej ostatniej perspektywy jest szczególnie widoczne w badaniach nad zwinnym (*agile*) podejściem do zarządzania projektami, na przykład w sytuacjach, w których analizuje się rolę, jaką pełnią iteracje w ramach sprintów (w metodzie Scrum), czy codzienne tzw. *daily stand-ups* i dyskusje nad zadaniami planowanymi w systemie Kanban.

Rutyna organizacyjna pojawia się jako przedmiot dyskusji nad powtarzalnością działań i procesów oraz ich efektami. Rutyna organizacyjna w organizacjach projektowych jest postrzegana jako panaceum na konieczność równoważenia stabilności organizacyjnej i standaryzacji z elastycznością i innowacyjnością (Dönmetz i in. 2016). Badania Bakkerera i in. (2010) dotyczące projektów międzyorganizacyjnych, wskazują m.in. na interesujące zjawisko towarzyszące realizacji wspólnych projektów – specjalizacja w określonych działaniach w coraz większym stopniu prowadzi do powtarzalności działań podejmowanych przez partnerów sprawiając, że rośnie znaczenie działań powtarzalnych. Jak pokazują rezultaty badań, powtarzalność działań w przypadku np. sektorów budowlanych, transportu czy usług hotelowych osiąga poziom 80-90%. Zadania powtarzalne, stabilność współpracy, współpraca z tymi samymi partnerami, powodują, że rośnie znaczenie uczenia się sekwencyjnego (przenoszenie doświadczeń z projektu na projekt) oraz uczenia na poziomie organizacyjnym przez transfer wiedzy z projektu do organizacji. Procesom braku sedymentacji wiedzy, stanowiącym przedmiot wielu obaw zarządzających, w coraz większym stopniu towarzyszą percypowane procesy organizacyjnego uczenia się i tworzenia (w tym nieintencjonalnego) rutyn organizacyjnych.

## Dyskusja i kierunki dalszych badań

Badania w zakresie instytucjonalnych modeli tworzenia i rozwoju wiedzy o zarządzaniu projektami wskazują na znaczenie transferu wiedzy między nauką a praktyką. Problemy kompetencji projektowych organizacji w takim ujęciu oznaczają przepływy wiedzy kształtujące zarówno zainteresowania badawcze, jak i produkty komercyjne wspierające doskonalenie kompetencji projektowych w przedsiębiorstwach.

Potrzeba wiedzy o kompetencjach projektowych stała się determinantą wysiłków badawczych skierowanych na definiowanie i kategoryzowanie tego pojęcia, na poznanie mechanizmów ich tworzenia oraz analizę znaczenia dla rozwoju organizacji. W przypadku zarządzania projektami istotne jest dostrzeżenie faktu, że projekty są postrzegane jako tworzenie produktów unikalnych, jednorazowych, oryginalnych, a działalność projektowa to działalność niepowtarzalna, czyli daleka od rutyny. Kompetencje projektowe to w istocie zbiory rutyny organizacyjnej właściwe dla prowadzenia działań niepowtarzalnych, zorientowanych na tworzenie unikalnych produktów i usług.

Badania nad kompetencjami projektowymi, mimo że prowadzone od kilkunastu lat, mogą oferować zainteresowanym badaczom wiele kolejnych pytań czy wyzwań. Na pewno ważnym polem badawczym jest ewolucja kompetencji projektowych w ramach organizacji, ich zmienność oznacza bowiem nie tylko istnienie procesów nabywania i rozwoju, ale także procesów ich zanikania. Badania nad uwarunkowaniami zapewniającymi „lepkość” tych kompetencji mogą stanowić wyzwanie naukowe, odpowiadające oczekiwaniom praktyki przedsiębiorstw zorientowanych projektowo. Inny, ważny obszar dyskusji to kompetencje w przypadku realizacji dużych, złożonych projektów, realizowanych w warunkach różnorodności partnerów. W tym kontekście pojęcie „skalowalności” kompetencji projektowych wydaje się otwierać pole do dociekań naukowych. Kolejny obszar, który warto podkreślić jako źródło interesujących pytań badawczych, to współwystępowanie kompetencji. Można zwrócić uwagę na fakt rozwoju kompetencji projektowych i kompetencji relacyjnych przedsiębiorstw zaangażowanych w projekty międzyorganizacyjne. Współpraca tradycyjnie była rozpatrywana z perspektywy podziału ryzyka i zysku. Nowa tematyka dotyczy repetycji działań realizowanych w wyniku podziału zadań projektowych, co może oznaczać z jednej strony uczenie się i rozwój kompetencji, ale z drugiej – utratę określonych dotychczasowych kompetencji, które mogły stanowić podstawę przewagi konkurencyjnej.

Wskazane tematy na pewno nie wyczerpują zakresu badań nad kompetencjami w zakresie zarządzania projektami i portfelami projektów. Rozwój wiedzy o zarządzaniu projektami oraz praktyki w tym zakresie na pewno dostarczy kolejnych inspiracji.

## Bibliografia

- Bakker R.M., Knoben J., De Vries N., Oerlemans L.A. (2011), *The nature and prevalence of inter-organizational project ventures: Evidence from a large scale field study in the Netherlands 2006–2009*, „International Journal of Project Management”, No. 29(6).

- Barney J. (1991), *Firm resources and sustained competitive advantage*, "Journal of Management", No. 17.
- Becker M. C. (2004), *Organizational routines: a review of the literature*, "Industrial and Corporate Change", No.13(4).
- Biedenbach T. (2011), *The power of combinative capabilities: Facilitating the outcome of frequent innovation in pharmaceutical R&D projects*, "Project Management Journal", No. 42(2).
- Biedenbach T., Müller R. (2012), *Absorptive, innovative and adaptive capabilities and their impact on project and project portfolio performance*, "International Journal of Project Management", No. 30(5).
- Chandler A.D. (1990), *Scale and Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*, Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge.
- Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- Davies A., Brady T. (2000), *Organisational capabilities and learning in complex product systems: towards repeatable solutions*, "Research Policy", No. 29(7).
- Davies A., Brady T. (2016), *Explicating the dynamics of project capabilities*, "International Journal of Project Management", No. 34(2).
- Dönmez D., Grote G., Brusoni S. (2016), *Routine interdependencies as a source of stability and flexibility. A study of agile software development teams*, "Information and Organization", No. 26(3).
- Eisenhardt K., Martin J. (2000), *Dynamic capabilities: what are they?*, "Strategic Management Journal", No. 21(10-11).
- Nelson R., Winter S. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge.
- Pauget B., Wald, A. (2013), *Relational competence in complex temporary organizations: The case of a French hospital construction project network*, "International Journal of Project Management", No. 31(2).
- Penrose E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley, New York.
- Prahalad C., Hamel G. (1990), *The core competence of the corporation*, "Harvard Business Review", No. 68(3).
- Richardson G. (1972), *The Organisation of Industry*, "Economic Journal", No. 82.
- Selznick H. (1957), *Leadership in administration: A sociological interpretation*, Harper & Row, New York.
- Söderlund J., Tell F. (2009), *The P-form organization and the dynamics of project competence: Project epochs in Asea/ABB, 1950-2000*, "International Journal of Project Management", No. 27(2).
- Söderlund J., Vaagaasar A. L., Andersen E. S. (2008), *Relating, reflecting and routinizing: Developing project competence in cooperation with others*, "International Journal of Project Management", No. 26(5).
- Teece D. J., Pisano G., Shuen A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*, "Strategic Management Journal", No. 18(7).
- Yitmen I. (2013), *Organizational cultural intelligence: a competitive capability for strategic alliances in the international construction industry*, "Project Management Journal", No. 44(4).



## Organisational Project Competences – Dimensions, Development and Importance

### Summary

In the last years, i.e. in the conditions of dynamic changes in organisation's environment, as well as the increasing pressure to innovate and to cooperate, the most important are those organisational competences which support their competitive advantage in such circumstances. In the discussions on new categories of organisational competences, the view as to the role of dynamic, relational or network competences has been commonly accepted. The aim of this paper is to participate in the discussion about the organisational competences indicating the importance of a new category of significant competences – project competences which are connected with an effective use of resources to perform projects and project portfolios. In the paper, on the basis of research conducted so far, the multidimensionality as well as the importance of project competences is demonstrated.

**Key words:** organisational competences, project, project management, routines.

**JEL codes:** M10

## Проектные компетенции организации – измерения, развитие и значение

### Резюме

В последние годы, в условиях динамичных изменений в среде, растущего упора на инновационность и межорганизационное сотрудничество, все большее значение приобретают те компетенции предприятий, которые обеспечивают конкурентное преимущество при таких обусловленностях. В дискуссии о новых категориях компетенций преобладает одобрение роли динамичных, реляционных или сетевых компетенций. Цель статьи – участие в дискуссии о компетенциях организации путем указания значения других существенных компетенций организации: проектных компетенций, связанных с эффективным использованием ресурсов для осуществления проектов и портфелей проектов. В статье, на основе обзора прежних концепций и результатов изучения, представили измерения проектных компетенций и их значение для кратко- и долгосрочного развития организации.

**Ключевые слова:** компетенции организации, проект, управление проектами, рутины.

**Коды JEL:** M10

Artykuł nadesłany do redakcji w grudniu 2016 roku

© All rights reserved

Afiliacja:

dr hab. inż. Alina Kozarkiewicz, prof. AGH

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza

Wydział Zarządzania

Katedra Zarządzania Organizacjami, Kadrami i Prawa Gospodarczego

ul. Gramatyka 10

30-067 Kraków

e-mail: [akozarki@zarz.agh.edu.pl](mailto:akozarki@zarz.agh.edu.pl)