

# Kompetencje projektowe jako zespół cech potencjału ludzkiego sprzyjający wzrostowi szans na zatrudnienie

Katarzyna Piwowar-Sulej

*Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu*

W artykule przedstawiono – na podstawie studiów literaturowych oraz badań empirycznych – zestaw kompetencji projektowych jako cech sprzyjających wzrostowi szans na zatrudnienie. Przyjmując, że wszystkie cechy potencjału ludzkiego można rozwijać, zaproponowano sposoby osiągania zmian jakościowych w kompetencjach projektowych. Szczególną uwagę zwrócono przy tym na znaczenie praktycznego udziału w projektach. Wskazano ponadto metody szkoleniowe, które pozwolą na wykształcenie pożądaných kompetencji u kierownika projektu oraz pozostałych członków zespołu.

**Słowa kluczowe:** kompetencje projektowe, kompetencje członków zespołów projektowych, zatrudnialność, rozwój potencjału ludzkiego.

## Wprowadzenie

Zagadnienie *employability* – tłumaczone jako zatrudnialność – zaczęło pojawiać się w literaturze w latach 50. XX wieku. Od lat 80. termin ten jest głównie utożsamiany z indywidualną zatrudnialnością i rozważany z perspektywy planowania osobistej kariery, odejścia od modelu *salaryman* (pracownika związanego przez całe życie z jedną korporacją) oraz podejmowania inicjatywy w kierunku wzrostu własnej zdolności do zatrudnienia (McGrath, 2009). Indywidualna zatrudnialność (zwana dalej zamiennie zatrudnialnością) jest bowiem definiowana jako zespół cech osobniczych, które predestynują pracownika do proaktywnej adaptacji w środowisku pracy, radzenia sobie na wewnętrznym i zewnętrznym rynku pracy (szerzej zob. Marzec i in., 2009).

Wśród cech potencjału ludzkiego można wyróżnić kompetencje – charakterystyczne dla danej osoby elementy, takie jak motywacja, cechy osobowości,

umiejętności, samoocena związana z funkcjonowaniem w grupie, wiedza oraz doświadczenie (por. Boyatzis, 1982) – a ponadto atrybuty demograficzne (wiek, płeć, stan zdrowia) i behawioralne (dotyczące podejmowania bądź niepodejmowania określonych działań związanych z edukacją oraz aktywnością na rynku pracy).

Rosnące zainteresowanie pojęciem zatrudnialności jest jednym z przejawów szybkich zmian związanych z tzw. erą globalizacji. Praca i edukacja są od dawna postrzegane jako metody pozwalające walczyć z ubóstwem i wykluczeniem społecznym. Pojęcia takie jak „uczenie się przez całe życie” czy „kariera bez granic” przedstawiają nowy świat jako pełen możliwości dla tych, którzy chcą w nim uczestniczyć. Spadek produkcji przemysłowej, wzrost znaczenia usług oraz proces tworzenia gospodarki opartej na wiedzy wymagają nowej formy przygotowania do pracy (Hillage, Pollard, 1998 za: McGrath, 2009). Dynamiczny rozwój technologii powoduje, że pracownicy mają do czynienia z coraz krótszymi cyklami życia produktów. W wielu branżach wiedza podlega szybkiej dezaktualizacji. To prowadzi do ciągłych zmian wymagań zawodowych. Rozwijające się technologie informacyjne wpływają na przeobrażenia w strukturach organizacyjnych oraz charakterze pracy. Zmiany stają się immanentną częścią współczesnej rzeczywistości biznesowej. Te z nich, które związane są z modyfikacją procesów i procedur, wprowadzaniem nowych lub udoskonalonych produktów oraz reorganizacją przedsiębiorstw, realizowane są zazwyczaj w formie projektów.

Projekt można zdefiniować jako jednorazowy, interdyscyplinarny, kompleksowy zestaw działań prowadzących do osiągnięcia wcześniej określonego rezultatu w założonym czasie i budżecie. Charakter pracy w projekcie różni się od obowiązków wykonywanych w ramach trwałej struktury przedsiębiorstwa (komórce liniowej). Wymaga on specyficznych kompetencji od członków zespołu projektowego – występujących w roli wykonawców prac w projekcie lub kierowników projektu. Kompetencje te – zwane projektowymi<sup>1</sup> – stanowi zespół cech danej osoby sprzyjających skutecznej i efektywnej realizacji projektu. Czy jednak kompetencje te nie tylko są predyktorem sukcesu projektu, ale też zwiększają zatrudnialność jednostki? Odpowiedź na tak postawione pytanie badawcze zostanie udzielona w niniejszym opracowaniu.

Celem artykułu jest dokonanie charakterystyki kompetencji projektowych jako cech sprzyjających nie tylko spełnieniu założeń projektu, ale – co istotne – wzrostowi indywidualnej zatrudnialności. Kolejnymi krokami podjętymi dla realizacji tak określonego celu było: przybliżenie zagadnienia zatrudnialności poprzez

---

<sup>1</sup> W języku angielskim używa się sformułowania *project management competencies* dla określenia nie tylko kompetencji kierownika projektu, ale ogółu kompetencji istotnych dla pomyślnej realizacji projektu.

dokonanie charakterystyki jej tzw. wymiarów, przedstawienie kompetencji pożądanych u współczesnych uczestników rynku pracy, określenie cech będących składową kompetencji projektowych oraz sposobów ich rozwoju. Wykorzystano przy tym takie metody badawcze, jak studia literatury z zakresu zarządzania (w tym zarządzania zasobami ludzkimi i zarządzania projektami), wyniki badań wtórnych oraz własnych.

Badania własne przeprowadzono jesienią 2014 r. w formie ankiety audytoryjnej skierowanej do studentów niestacjonarnych studiów magisterskich uzupełniających prowadzonych na Wydziale Inżynieryjno-Ekonomicznym Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Respondenci – z uwagi na specyfikę podjętych studiów – pracują głównie w przedsiębiorstwach branży produkcyjnej. Żaden z respondentów nie zajmował na stałe stanowiska kierownika projektu. Celem badań było stworzenie zestawu kompetencji ocenianych jako najbardziej istotne u współczesnego pracownika, określenie stopnia postrzeganej przez respondentów wagi kompetencji projektowych oraz podejścia do ich rozwoju<sup>2</sup>.

## Cechy wymagane od uczestników współczesnego rynku pracy i ich związek z pracą w projektach

Jak zauważa A. Pocztowski, od osób świadczących pracę we współczesnej rzeczywistości gospodarczej oczekuje się (Pocztowski, 2003):

- odpowiedzialności za własną karierę,
- gotowości do zmian i zdolności przystosowania się do nich.

Powyższe cechy – jak wskazano we wstępie opracowania – składają się na pojęcie zatrudnialności. W literaturze naukowej wyróżnia się pięć głównych wymiarów tak rozumianej zatrudnialności. Przedstawiono je w tabeli 1.

Autorka uważa, że słowo „składowe” lub po prostu „cechy” lepiej opisuje elementy wymienione w powyższej tabeli. Wymiar oznacza bowiem wielkość, rozmiar, postać czegoś (Doroszewski, 1958–1969). I tak jedną z cech potencjału ludzkiego sprzyjających wzrostowi szans na zatrudnienie jest osobista elastyczność. Projekt wymaga mobilizacji i koncentracji zadań wokół jednostkowego celu, a zatem płynnego przechodzenia z pracy w komórce liniowej do pracy w zespole projektowym lub między kilkoma przedsięwzięciami. Ponadto trudno na początku złożonego projektu zdefiniować dokładne jego parametry, a tym

---

<sup>2</sup> Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/09/D/HS4/00566.

samym wymagania względem wykonawcy prac, co wymaga od członków zespołu dalej idącej elastyczności.

**Tabela. 1. Wymiary indywidualnej zatrudnialności**

Wymiar indywidualnej zatrudnialności	Charakterystyka wymiaru
Wiedza fachowa	wiedza i umiejętności specjalistyczne, ogólna wiedza poznawcza, umiejętności społeczne
Antycypacja i optymalizacja	zdolność do przewidywania zmian, przygotowania się na nie i osiągnięcia najlepszych rezultatów
Osobista (zadaniowa) elastyczność	umiejętność łatwego przechodzenia z jednego stanowiska pracy na inne, z jednej organizacji do innej
Sens korporacyjny	umiejętność uczestniczenia w różnych zespołach i sieciach kontaktów zawodowych, współpracy (w tym dzielenia się wiedzą)
Równowaga	zdolność osiągania kompromisu, równowagi między interesem pracownika a interesem organizacji w zachodzącym między stronami procesie wymiany

Źródło: opracowanie własne na podstawie Marzec i in. (2009).

Kolejnym elementem zatrudnialności – korespondującym z istotą projektów – jest sens korporacyjny wyrażany poprzez umiejętność uczestniczenia w różnych zespołach. Przedstawione wyżej wymiary zatrudnialności są pewnym konstruktem teoretycznym. Warto zatem sięgnąć do wyników badań empirycznych nad istotnymi – teraz i w przyszłości – cechami uczestników rynku pracy oraz prognozami dotyczącymi popularności pracy projektowej.

Z analizy wyników badań przeprowadzonych w roku 2008 przez Economist Intelligence Unit nasuwa się wniosek, że kierownik projektu to „profesja przyszłości”. Menedżerowie wyższego szczebla – odpowiadając na pytanie o kategorie zawodów najbardziej przyczyniających się do sukcesu organizacji – wytypowali specjalistów od prowadzenia projektów. Ponadto 97% dyscyplin zawodowych wskazanych przez respondentów było związanych z zarządzaniem projektami (Pulmanis, Bruna, 2011).

W raporcie *Employers' perception of graduate employability* przedstawiono wyniki badań prowadzonych w formie wywiadów z rekruterami wywodzącymi się z 7036 przedsiębiorstw zlokalizowanych w 27 krajach Unii Europejskiej i czterech spoza UE (The Gallup Organization, 2010). Kompetencje wskazane jako bardzo istotne u absolwentów uczelni wyższych – według malejącej skali ich ważności – przedstawiono w tabeli 2. Na pierwszym miejscu wymaga się umiejętności pracy zespołowej, a jak wskazano wcześniej – projekt nie istnieje bez zespołu.

**Tabela 2. Ocena wagi kompetencji absolwentów uczelni wyższych – wyniki projektu**  
*Employers' perception of graduate employability*

Element kompetencji absolwenta studiów	Procent wskazań odpowiedzi „bardzo istotne”	Miejsce w rankingu
Umiejętność pracy zespołowej	67%	1
Umiejętności techniczne	62%	2
Umiejętność komunikacji interpersonalnej	60%	3
Znajomość obsługi komputera	60%	4
Zdolność adaptacji i działania w nowej sytuacji	60%	5
Umiejętność czytania/pisania	59%	5

Źródło: opracowanie własne na podstawie The Gallup Organization (2010).

Z kolei w ramach projektu badawczego zatytułowanego *Future work skills 2020* realizowanego przez The Institute for the Future zdiagnozowano dziesięć kompetencji potrzebnych pracownikom, aby odnaleźć się na rynku pracy przyszłości. Należą do nich przede wszystkim takie cechy jak zdolność wydobywania ukrytych sensów (głębszego znaczenia), inteligencja społeczna (możliwość komunikacji z innymi na poziomie emocjonalnym), myślenie nowatorskie i adaptacyjne (reakcja na nietypowe sytuacje, tworzenie czegoś wymagającego kreatywności). Na siódmym miejscu wskazano transdyscyplinarność jako zdolność do rozumienia konceptów obejmujących różne dyscypliny, natomiast na ósmym – nastawienie projektowe (zdolność do rozwijania zadań i procesów pracy tak, aby realizować założone cele) (Davies i in., 2011).

W Polsce także prowadzi się badania dotyczące kompetencji wymaganych od uczestników rynku pracy oraz popularności pracy w projektach. W 2009 r. Manpower Polska opublikował raport 10 najbardziej poszukiwanych zawodów. Według niego na drugim miejscu pod względem trudności znalezienia w Polsce wykwalifikowanych pracowników znajdują się menedżerowie projektów (<https://candidate.manpower.com...>, 11.04.2013). Natomiast wyniki projektu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości pt. *Foresight kadr nowoczesnej gospodarki* jednoznacznie wskazują, że nowe rozwiązania technologiczne będą coraz częściej tworzone na pograniczu kilku dyscyplin, a od pracowników będzie się wymagało umiejętności pracy w zespole. Ponadto cechą pożądaną u osób zarządzających będzie umiejętność kierowania grupą specjalistów z różnych dziedzin (Zadura-Lichota, 2009). Wreszcie z badań przeprowadzonych w 2014 r. przez Stowarzyszenie ABK i Instytut Liderów Zmian wynika, że pracodawcy najwyższą cenią u pracowników kreatywność oraz trzy rodzaje umiejętności:

adaptacji, doprowadzania zadań do końca i pracy zespołowej (Raport *Dwa światy. Kompetencje przyszłości*, 2014).

Wyniki badań własnych – scharakteryzowanych we wstępie – przedstawiono w tabeli 3. Sami pracownicy (udzielając odpowiedzi na pytanie otwarte) zauważają, że największymi atutami kandydatów na rynku pracy – „przy okazji” związanymi z pracą przy projektach – są takie cechy, jak umiejętność pracy w zespole oraz wielozadaniowość. Druga z cech jest szczególnie pożądana w sytuacji, gdy pracownik pracuje równolegle w swojej komórce macierzystej oraz w interdyscyplinarnym zespole zadaniowym. Co istotne, wszyscy respondenci udzielili odpowiedzi twierdzącej na pytanie, czy doświadczenie zdobyte w pracy przy projektach zwiększa szansę na otrzymanie lub zmianę pracy.

**Tabela 3. Pięć najważniejszych cech zwiększających szansę na zatrudnienie – optyka pracowników**

Cecha potencjału ludzkiego uznawana za istotną na współczesnym rynku pracy	Liczba wskazań (n=68)	Miejsce w rankingu
Wiedza specjalistyczna	52	1
Umiejętność pracy w zespole	50	2
Elastyczność (w tym wielozadaniowość)	42	3
Doświadczenie zawodowe	36	4
Znajomość j. obcych	33	5

Źródło: opracowanie własne.

Z przeprowadzonych dotąd rozważań wynika, że praca w przyszłości będzie coraz częściej związana z realizacją projektów. Ponadto już dziś ceni się u pracowników takie atrybuty, jak transdyscyplinarność, elastyczność (wielozadaniowość), umiejętność pracy w zespole czy doprowadzania zadań do końca (konsekwencję w działaniu). Te cechy potencjału ludzkiego mieszczą się w kategorii kompetencji projektowych. W następniej części opracowania określone zostaną kolejne składowe interesujących autorów kompetencji oraz metody ich rozwoju.

## Składowe kompetencji projektowych oraz sposoby ich rozwoju

Jak wskazano we wstępie artykułu, za realizację projektu odpowiada kierownik, któremu podlegają wykonawcy prac. Wymienione wcześniej cechy potencjału ludzkiego – pożądane przez pracodawców i związane z pracą w projektach – można przypisać do wszystkich członków zespołu projektowego.



Określając zestaw kompetencji niezbędnych dobremu kierownikowi projektów, można się w pierwszym kroku posłużyć tradycyjnymi ujęciami funkcji kierowniczych (H. Fayola) czy ról kierowniczych (H. Minzberga) (szerzej zob. Piwowar-Sulej, 2011). Z tych funkcji i ról wynikają tzw. tradycyjne kompetencje kierownika, takie jak np. wiedza techniczna, zdolności komunikacyjne, umiejętności koncepcyjne oraz motywacyjne. Tradycyjne kompetencje kierownicze są niezbędne kierownikowi projektu. Nie można ich jednak uznać za wystarczające, mając na uwadze specyficzne cechy pracy projektowej.

Każdy projekt ma swoje wymogi, m.in. czasowe. Istotną umiejętnością staje się praca pod presją czasu. Ponadto projekt jest działalnością zespołową. Warto zatem mieć wiedzę na temat specyfiki pracy zespołowej, w tym jej niedomagań. Mając z kolei na uwadze praktykę stosowaną w zarządzaniu projektami, polegającą na tym, że kierownicy projektu rzadko dobierają sobie sami członków zespołu projektowego (Wsocki, McGary, 2005), można stwierdzić, że potrzebna jest im umiejętność trafnego przypisywania ról i przekształcania grupy w zespół (budowa wzajemnego zaufania, jednoczenie ludzi wokół realizacji wspólnego celu). Kierownikowi projektu bliska powinna być tematyka zarządzania różnorodnością (godzenia interesów osób różniących się nie tylko pod względem specjalizacji).

Aby projekt był realizowany w sposób systematyczny i uporządkowany, niezbędna staje się chociażby ogólna znajomość metodyk prowadzenia projektów<sup>3</sup>. W ramach konkretnej metodyki można poszukiwać szczegółowych kompetencji, jakie powinien mieć kierownik projektu (szerzej zob. Piwowar-Sulej, 2013). Projekty realizowane są z wykorzystaniem narzędzi informatycznych, które pozwalają zaplanować i kontrolować postęp prac. Kierownik projektu powinien umieć posługiwać się takimi narzędziami. Rozwój technologii telekomunikacyjnych sprzyja wirtualizacji zespołów. Kierownik projektu może stać się zatem kierownikiem „wirtualnym” (szerzej zob. Piwowar-Sulej, 2011; Piwowar-Sulej, 2013a). Istnieją ponadto dowody m.in. na to, że kierownik projektu powinien stosować różne style kierowania w kolejnych fazach realizacji prac (szerzej zob. Grzesik, Piwowar-Sulej, 2013). Powyższe wymaga ponadprzeciętnej elastyczności osobistej.

Podjmując się rozważań na temat cech wykonawców prac w projektach, należy pamiętać, że zespół projektowy jest mikroorganizacją utworzoną specjalnie do realizacji projektu. Zespoły tego typu mają ograniczony czas egzystencji. Członkami zespołu projektowego są specjaliści różnych dziedzin. Słowo

<sup>3</sup> Potwierdzają to chociażby wyniki badań prowadzonych w 2013 r. przez J. Szczepkowskiego (zob. <http://4pm.pl/artykuly...>, 22.11.2014). Znajomość metodyk będzie należała do kompetencji merytorycznych (technicznych). Jest współcześnie bardziej istotna niż wiedza na temat przedmiotu projektu.

specjalista podkreśla tutaj fakt, że wykonawca prac w projekcie musi być samodzielny w zakresie merytorycznym, który reprezentuje. Ponadto uważa się, że wszyscy pracownicy zespołu muszą akceptować pracę zespołową, rozumieć kolektywne cele projektu, być w dużej mierze przedsiębiorczy w działaniu, realizując przypisane sobie określone funkcje (Łada, 2007). Pożądane cechy potencjału wykonawców prac w projekcie odpowiadają wymienionym wcześniej kompetencjom, takim jak transdyscyplinarność, elastyczność, umiejętność pracy w zespole oraz konsekwencja. R. Keeling (za: Trocki, 2003) wskazuje także dodatkowy wymóg względem członków zespołu projektowego, a mianowicie subordynację wobec kierownictwa projektu. Wydaje się, że nie jest to jednak kompetencja specyficzna dla pracy w projekcie, gdyż w praktyce od każdego pracownika wykonawczego wymaga się podporządkowania kierownikowi.

Podlegać rozwojowi mogą wszystkie składowe potencjału ludzkiego. Za ów rozwój odpowiedzialny jest przede wszystkim pracownik. Pracodawca może mu jednak w tym pomóc. Na tym tle warto wskazać na różnicę w sposobach rozpowszechniania się kompetencji merytorycznych w organizacjach typu zachodniego i japońskiego. W Japonii kompetencje te są ściślej powiązane z wiedzą praktyczną. W ramach procesu podwyższenia kwalifikacji „w stylu japońskim” uczestniczenie pracownika w realizacji projektu jest dla niego płodnym doświadczeniem. Występuje tutaj istotna różnica w porównaniu z tradycyjnym modelem zachodnim stawiającym na szkolenia (Midler, 1994).

Z powyższego wynika, że niezmiernie istotne staje się zdobywanie doświadczenia w praktyce. Istotne jest, że cecha projektów w postaci unikatowości umożliwia nabywanie coraz to nowych kompetencji nie tylko technicznych (szerzej zob. Piwowar-Sulej, 2013b). Członkowie zespołu mają możliwość zdobycia nie tylko wiedzy związanej z inną specjalizacją czy wiedzy na temat realizacji projektu. Mogą też poznać inny punkt widzenia na określony problem, bo doświadczają kontaktu z różnymi osobowościami. Mają wreszcie styczność ze zjawiskiem dynamiki grupowej. Wyniki badań prowadzonych przez H. Ding, X. Ding (2008) wskazują, że wiele narzędzi stosowanych w ramach zarządzania projektami może służyć jako narzędzia pedagogiczne ułatwiające monitorowanie i ocenę pracy zespołowej.

Choć wszyscy respondenci uczestniczący w badaniach własnych uważają, że praca w projektach wpływa dodatnio na zatrudnialność, to tylko 29% z nich (20 z 68 osób) uczestniczyło kiedykolwiek w jakimkolwiek projekcie realizowanym w miejscu pracy. Siedem osób miało okazję sprawować funkcję kierownika projektu (choć zajmują na stałe inne stanowisko w hierarchii organizacyjnej). Autorka pragnie w tym miejscu podkreślić, że początkujący kierownik projektu – jako najważniejszy członek zespołu – nie powinien się uczyć zarządzania projektem czy zespołem „na żywym organizmie”. Niezbędne stają się zatem formalne szkolenia



z metodyk projektowych (jeśli kierownik nie miał okazji poznać ich we wcześniejszej pracy w roli wykonawcy zadań) oraz z zarządzania specyficznym zespołem, jakim jest zespół projektowy. Pomocna jest tutaj technika szkoleniowa w postaci symulowanego projektu, coaching lub mentoring.

Jak wskazano wcześniej, można rozwijać wszystkie kompetencje. W artykule wielokrotnie wskazywano na konieczność posiadania przez wszystkich członków zespołów projektowych cechy w postaci elastyczności osobistej. Elastyczność tę można szkolić chociażby poprzez wykorzystanie rotacji na stanowisku pracy, uznawanej nie tylko za metodę humanizacji pracy, ale też metodę szkoleniową (Sajkiewicz, 2008).

Niektóre z wymienionych dotąd metod szkoleniowych można uznać za bezpłatne narzędzia realizacji zmian jakościowych w potencjale ludzkim. Jest to istotna wskazówka praktyczna, jak wynika z badań własnych. Tylko 10% respondentów (7 z 68 osób) pracodawca sfinansował szkolenia, konferencje lub studia z zakresu zarządzania projektami, a 29% ankietowanych (19 z 68 osób) sfinansowało sobie samodzielnie podobne formy edukacji.

## Podsumowanie

Zmiany na rynku pracy powodują, że wzrasta zainteresowanie pojęciem zatrudnialności. Od pracowników oczekuje się gotowości do zmian i zdolności przystosowania się do nich. Jednocześnie w obecnych warunkach gospodarczych przedsiębiorstwa sięgają po nowe, bardziej skuteczne metody działania. Wprowadzanie zmian odbywa się coraz częściej poprzez realizację projektów. Przedsiębiorstwo przyszłości oparte jest m.in. na takich filarach, jak nastawienie na innowacje czy praca zespołowa.

Powyższe dość jednoznacznie potwierdza istnienie obiektywnej konieczności, aby kompetencje projektowe stały się elementem potencjału zatrudnionych. Pozwolą bowiem – co potwierdzono w badaniach empirycznych – na większą samodzielność w kreowaniu własnej kariery, wzrost indywidualnej zatrudnialności.

W artykule przedstawiono zestaw kompetencji projektowych pożądaných u osób pełniących rolę kierownika projektu oraz wykonawców prac w projekcie. Zwrócono przy tym uwagę na fakt, że wiele z tych kompetencji pojawia się w ogólnych klasyfikacjach cech potencjału ludzkiego wymaganych na współczesnym rynku pracy. Przyjmując, że wszystkie cechy potencjału ludzkiego można rozwijać, zaproponowano sposoby osiągnięcia zmian jakościowych w kompetencjach projektowych. Szczególną uwagę zwrócono na znaczenie praktycznego udziału w projektach. Wskazano ponadto na metody szkoleniowe, które pozwolą na

wykształcenie pożądanych kompetencji u kierownika projektu oraz pozostałych członków zespołu.

Autorka ma świadomość pewnych słabości wynikających z przeprowadzonych badań, a związanych chociażby z niewielką liczebnością próby badawczej. Żywi jednak nadzieję, że podjęte rozważania mogą stanowić wskazówki dla samych pracowników, specjalistów zajmujących się w organizacjach rozwojem personelu i wreszcie osób odpowiedzialnych za realizację projektów.

## Bibliografia

- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager*. New York: John Willey & Sons.
- Davies, A., Fidler, D., Gorbis, M. (2011). *Future Work Skills 2020*. Phoenix: Institute for the Future for University of Phoenix Research Institute. Pobrano 25 listopada 2013 z: [http://cdn.theatlantic.com/static/front/docs/sponsored/phoenix/future\\_work\\_skills\\_2020.pdf](http://cdn.theatlantic.com/static/front/docs/sponsored/phoenix/future_work_skills_2020.pdf)
- Ding, H., Ding, X. (2008). Project management, critical praxis, and process-oriented approach to teamwork. *Business Communication Quarterly*, 71(4), 456–471.
- Doroszewski, W. (red.) (1958–1969). *Słownik języka polskiego*. Warszawa: PWN.
- Grzesik, K., Piwowar-Sulej, K. (2013). Kierownik projektu – menedżer czy przywódca?. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu*, 4(36), 97–114.
- Hillage, J., Pollard, E. (1998). *Employability: developing a framework for policy analysis*. *Research Brief 85*. London: Department for Education and Employment. [https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/5898048041e0eea08cb2bf94a9a2d887/1\\_19.pdf?MOD=AJPERES](https://candidate.manpower.com/wps/wcm/connect/5898048041e0eea08cb2bf94a9a2d887/1_19.pdf?MOD=AJPERES) Pobrano 11 kwietnia 2013.
- <http://4pm.pl/artykuly/wyniki-ankiety-kompetencje-kierownika-zespołu-projektowego-cz-3> Pobrano 22 listopada 2014.
- Łada, M. (2007). *Rachunkowość zarządcza i controlling projektów*. Warszawa: C.H. Beck.
- Marzec, I., Jędrzejowicz, P., Van Heijden, B.I.J.M., Bozionelos, N., Knauth, P., Scholarios, D., Van der Shoot, E. (2009). Specjaliści ICT w małych i średnich przedsiębiorstwach. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 3–4, 90–103.
- McGrath, S. (2009). *What is Employability?*. Project Paper, 1, Learning to Support Employability Project, Nottingham: University of Nottingham.
- Midler, Ch. (1994). *Zarządzanie Projektami i Przekształcanie Przedsiębiorstw. Przykład Samochodu Renault Twingo*. Warszawa: Poltext.
- Piwowar-Sulej, K. (2011). Zarządzanie projektem jako pożądana kompetencja kierownicza, *Zeszyty Naukowe UE w Poznaniu*, 187, 296–300.
- Piwowar-Sulej, K. (2013). Rola kierownika projektu w wybranych metodykach zarządzania projektami. *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej*, 50, 165–176.
- Piwowar-Sulej, K. (2013a). Kierownik projektu – charakterystyka profesji. *Nauki Społeczne (Social Science)*, 79, 79–90.

- Piowar-Sulej, K. (2013b). Human Capital Development via Management by Projects. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, 3(29), 143–154.
- Pocztowski, A. (2003). Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowej gospodarce. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1, 9–23.
- Pulmanis, M., Bruna, S. (2011). Regulations on the profession of project manager. W: J. Wołęjszo, A. Letkiewicz (red.), *Public Management. Funkcjonowanie organizacji publicznych w dynamicznym otoczeniu*. Szczytno: Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie, 128.
- Raport *Dwa światy. Kompetencje przyszłości* (2014). Pobrano 22 listopada 2014 z: [http://kariera.kozminski.edu.pl/fileadmin/kariera.kozminski.edu.pl/Raporty/RAPORT\\_KOMPETENCJE\\_PRZYSZLOSCI\\_-\\_pracodawca.pdf](http://kariera.kozminski.edu.pl/fileadmin/kariera.kozminski.edu.pl/Raporty/RAPORT_KOMPETENCJE_PRZYSZLOSCI_-_pracodawca.pdf)
- Sajkiewicz, A. (red.) (2008). *Kompetencje menedżerów w organizacji uczącej się*. Warszawa: Difin, 456–471.
- The Gallup Organization (2010). Employers' perception of graduate employability. Analytical report. *Flash EB Series*, 304, 4–12.
- Trocki, M. (2003). *Zarządzanie Projektami*. Warszawa: PWE.
- Wysocki, R.K., McGary, R. (2005). *Efektywne zarządzanie projektami*. Gliwice: Helion.
- Zadura-Lichota, P. (2009). *Świat pracy w perspektywie najbliższych 10 lat. Na podstawie wyników badania Foresight kadr nowoczesnej gospodarki*. Pobrano 10 kwietnia 2013 z: [http://www.rynekpracy.pl/artukul.php/typ.1/kategoria\\_glowna.72/wpis.151](http://www.rynekpracy.pl/artukul.php/typ.1/kategoria_glowna.72/wpis.151)

## Summary

### **Project Management Competencies as Set of Human Potential Characteristics which Stimulating Growth of Employment Opportunities**

The article presents – on the basis of literature studies and author's empirical research – a set of project management competencies which are regarded as features which enhance the growth of employment opportunities. Assuming that all characteristics of human potential can be developed, the author has proposed methods of achieving qualitative changes in project management competencies. Particular attention was paid to the importance of active participation (practical work) in projects. The author has also presented some training methods which will assist project managers and other team members in increasing their competencies.

**Keywords:** project management competencies, competencies of project team members, employability, human potential development.

## Резюме

### Проектные компетенции как набор функций, способствующий увеличению шансов трудоустройства

В статье представлен - на основании литературоведческих и эмпирических исследований - набор компетенций, способствующий повышению шансов трудоустройства. Принимая во внимание, что все черты человеческого потенциала можно развивать, предложено способы достижения качественных изменений в проектных компетенциях. Указано, кроме того, методы обучения, которые позволят достигнуть желаемую степень компетентности руководителя и остальных членов команды.

**Слова-ключи:** проектные компетенции, компетенции членов команды, трудоустройство, развитие человеческого потенциала.

#### Dr Katarzyna Piwowar-Sulej

Doktor nauk ekonomicznych w zakresie nauk o zarządzaniu, adiunkt na Uniwersytecie Ekonomicznym we Wrocławiu. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się wokół tematyki kształtowania funkcji personalnej w organizacjach o specyficznych warunkach funkcjonowania (aktualnie w przedsiębiorstwach zorientowanych na projekty). W sferze jej aktywności naukowej znajdują się również zagadnienia dotyczące *employer branding*, kształtowania proinnowacyjnego środowiska pracy oraz wykorzystania narzędzi IT w pracy działów personalnych. Ma praktyczne doświadczenie w pracy i kierowaniu działem personalnym, w tym w prowadzeniu projektów HR. Jest autorką ponad 80 publikacji i laureatką dwóch konkursów stażowych organizowanych przez PAIP. Wzięła udział w ponad 30 konferencjach (naukowych i biznesowych) w charakterze prelegenta lub eksperta. Jest członkiem Zespołu Młodych przy Komitecie Nauk o Pracy i Polityce Społecznej PAN oraz Komitetu Redakcyjnego czasopisma naukowego „Universal Journal of Industrial and Business Management” oraz „Journal of Harmonized Research in Management”. Jej indywidualne osiągnięcia naukowe zostały wyróżnione czterokrotnie Nagrodą JM Rektora UE we Wrocławiu (2011, 2012, 2013, 2014).