

Tomasz P. Czapla*

Kompetencyjne podejście do budowania efektywności realizacji projektów innowacyjnych w firmie

Wstęp

Intensywność konkurencji na współczesnych rynkach powoduje, że organizacje muszą budować modele biznesowe oparte na promowaniu innowacyjności i wspieraniu działań kreatywnych. Efektywność tych działań jest wypadkową trzech komponentów: biegłości (kompetencji), umiejętności kreatywnego myślenia oraz motywacji [Amabile, 1998, s. 77–87]. W podejściu tym biegłość odnosi się do sprawności w działaniu i wynika ze stosowania wiedzy dotyczącej obszarów techniki i procedur oraz szeroko rozumianego intelektu. Umiejętności kreatywnego myślenia determinują na ile elastycznie i z wyobraźnią ludzie podchodzą do napotykanym problemom. Motywacja odnosi się do źródeł intencji poszukiwania kreatywnego rozwiązania. Im bardziej wewnętrzne są to źródła, tym działanie charakteryzuje się większą wytrzymałością, a osiągnięte efekty są bardziej oryginalne.

Jednym ze sposobów implementacji tak rozumianego modelu biznesowego jest oparcie funkcjonowania firmy na zespołach projektowych. Jednakże skupienie się na dobieraniu członków zespołu jedynie, czy też przede wszystkim na klasyfikacji ról zespołowych [Belbin, 2009] przestaje być wystarczające. Wzmocnienia innowacyjności w funkcjonowaniu zespołu szukać można w zasobowej koncepcji budowania przewagi strategicznej [Collins, Montgomery, 2009, s. 160–172]. W takim ujęciu kluczem do efektywności zespołu staje się poprawne zdefiniowanie kluczowych zasobów w nim wykorzystywanych. Poza zasobami materialnymi na plan pierwszy wysuwają się zasoby umiejętności, które opisują posiadane przez członków zespołu kompetencje.

Podejście takie zgodne jest z założeniem, że by sprostać dzisiejszym wymaganiom rynku, firmy muszą nauczyć się łączyć przestrzeganie klasycznych zasad biznesu z innowacyjnym do nich podejściem [Obłój,

*Prof. UŁ, dr hab., Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Łódzki, t_czapla@uni.lodz.pl, ul. Matejki 22/26, 90-237 Łódź

2002, s. 15]. W szczególności dotyczy to wykorzystywania potencjału własnych pracowników. Logikę działań wynikającą z powyższego założenia opisać można słowami K. Blancharda i J. Spencera, którzy twierdzą, że każdy menedżer ma do wyboru trzy możliwości: „po pierwsze, może (...) zatrudniać samych asów. Ale trudno ich znaleźć i dużo kosztują. Po drugie, jeśli nie może (...) zatrudnić asa, może (...) zatrudnić kogoś na tyle zdolnego, aby stał się asem. Jeśli nie zamierza (on) zdecydować się na żadną z dwóch powyższych możliwości (...), pozostaje tylko jedna możliwość — modlitwa (...) jest wielu menedżerów, którzy codziennie wznoszą swe modły: mam nadzieję, że ta osoba da sobie radę” [Blanchard, Spencer, 1992, s. 66–67].

Potencjał pracowników, o którym tu mowa, definiowany jest poprzez ich kompetencje. Oczekiwane kompetencje pracowników organizacji kreowane są poprzez strategiczne wykorzystywanie zasobów i możliwości organizacyjnych. To, jakie kompetencje przynoszą do organizacji jej pracownicy oraz to, w jaki sposób są one rozwinięte (w trakcie ich funkcjonowania w organizacji) określa zakres, w jakim organizacja może zrealizować swój zamysł strategiczny [Czapla, 2003, s. 26–31].

1. Efektywność realizacji projektów innowacyjnych — podejście klasyczne

1.1. Charakterystyka działań badanego przedsiębiorstwa

Badane przedsiębiorstwo jest polską firmą działającą na rynku produktów konsumenckich. Przyjęty w firmie model biznesowy oparty został o pracę zespołów projektowych. W badanej firmie występują dwa typy zespołów, pierwszy typ — to zespoły stałe, które nazwać można zespołami funkcjonalnymi. Zespoły te odpowiadają za działania administracyjne, jak też zapewniają wsparcie zespołom projektowym. Drugi typ — to zespoły projektowe. Zespoły te posiadają dużą swobodę w kreowaniu rozwiązań innowacyjnych. Jednocześnie specyfika oferowanych produktów powoduje, że ważnym aspektem efektywności działań ekonomicznych, a w efekcie minimalizacji ryzyka ekonomicznego, jest zapewnienie współpracy i wymiany doświadczeń, w szczególności pomiędzy poszczególnymi zespołami projektowymi.

Ponieważ jednym z kluczowych założeń, przyjętej przez badaną firmę, strategii było ciągłe doskonalenie i wspieranie innowacyjnego podejścia do oferowanych produktów, kierownictwo firmy zdecydowa-

ło się na przeprowadzenie diagnozy organizacyjnej ukierunkowanej na ocenę poziomu efektywności funkcjonowania organizacji.

1.2. Funkcjonowanie innowacyjnych zespołów projektowych

— wyniki audytu organizacyjnego

Doskonaląc swój model biznesowy badana firma zdefiniowała zestaw cech — kluczowych czynników sukcesu (KCS)¹, które sprzyjać powinny podnoszeniu wewnętrznej sprawności funkcjonowania firmy i wspierać ją w realizacji przyjętej strategii.

Opracowane w badanej firmie KCS zdefiniowane zostały jako:

- udostępnianie informacji innym zespołom (rozumiane jako dzielenie się doświadczeniami oraz udostępnianie bazy rozwiązań powtarzających się w poszczególnych zespołach problemów),
- komunikowanie się z pomiędzy zespołami (rozumiane jako otwartość na wykorzystywanie kanałów komunikacji organizacyjnej),
- elastyczność we współpracy z innymi zespołami (rozumianej jako otwartość na dzielenie się zasobami organizacyjnymi zarówno w obszarze zasobów ludzkich, jak i infrastrukturalnych),
- szybkość realizacji zadań przez zespół (rozumiane jako tempo realizacji zadań w zespole),
- terminowość realizacji zadań przez zespół, (rozumiane jako dotrzymywanie założonych terminów) oraz
- wiedza merytoryczna członków zespołu.

Wskazana powyżej lista KCS stała się punktem wyjścia dla opracowania założeń dla przeprowadzonego audytu organizacyjnego. Audyt ten zrealizowany został w oparciu o metodę 360⁰. Dla potrzeb audytu opracowany został kwestionariusz, w którym każdy z zespołów oceniał się wzajemnie, dokonywał samooceny oraz był oceniany przez przełożonych innych zespołów. W kwestionariuszu przyjęta została skala odpowiedzi od 2 do 5, gdzie 2 oznaczało negatywną ocenę danego zagadnienia, zaś 5 ocenę bardzo dobrą. Uzyskane wyniki prezentuje tablica 1. Uzupełnieniem działań diagnostycznych były pogłębione wywiady strukturalizowane przeprowadzone z grupą kluczowych pracowników badanej firmy.

¹ Zaprezentowane w opracowaniu KCS określone zostały w drodze prac grupy fokusowej, w której skład wchodzi przedstawiciele kadry kierowniczej oraz kluczowi specjaliści z badanej firmy. W ramach pracy grupy wykorzystywane były wyniki badania opinii pracowników (realizowane jako niezależny cyklicznie powtarzany projekt).

Tablica 1. Wyniki pierwszego audytu organizacyjnej w badanej firmie

	Udostępnianie informacji innym Zespołom	Komunikowanie się z innymi Zespołami	Elastyczność we współpracy z innymi Zespołami	Szybkość realizacji zadań przez Zespół	Terminowość realizacji zadań przez Zespół	Wiedza merytoryczna pracowników Zespołu	<i>Srednia</i>
Zespół 1	3,75	3,85	3,83	3,81	3,86	4,05	3,86
Zespół 9	3,72	3,86	3,88	3,84	3,80	3,98	3,85
Zespół 4	3,71	3,81	3,74	3,79	3,87	3,87	3,80
Zespół 5	3,66	3,74	3,55	3,79	3,95	3,98	3,78
Zespół 6	3,66	3,86	3,92	3,66	3,70	3,92	3,79
Zespół 8	3,80	3,87	3,77	3,59	3,68	3,88	3,77
Zespół 7	3,53	3,71	3,67	3,73	3,83	4,00	3,75
Zespół 3	3,53	3,71	3,76	3,68	3,70	3,87	3,71
Zespół 2	3,54	3,62	3,48	3,57	3,69	4,02	3,65
<i>Srednia</i>	3,66	3,78	3,73	3,72	3,79	3,95	

Legenda: Zespoły na tablicy uporządkowane zostały względem średniej ocen z wszystkich badanych zagadnień. Zespoły o numerach od 1 do 4 miały charakter zespołów stałych, zaś zespoły o numerach od 5 do 9 były aktualnie powołanymi i realizującymi projekty zespołami projektowymi.

Źródło: Opracowanie własne.

Przeprowadzony w firmie audyt organizacyjny wskazał na istotne niedociągnięcia w odniesieniu do kluczowych czynników sukcesu. Żaden z zespołów nie uzyskał średniego wyniku na poziomie dobrym. Podobnie, żaden z kluczowych czynników sukcesu (KCS) nie przekroczył tego poziomu.

Uzyskane wyniki uznane zostały za niesatysfakcjonujące. Badana firma podjęła prace ukierunkowane na podniesienie wewnętrznej efektywności działań. W wyniku tych prac zdecydowano, że pracownicy stałych zespołów objęci zostaną specjalnie opracowanym programem szkoleń. W odniesieniu do zespołów zadaniowych podjęta została decyzja o wypracowaniu nowego podejścia do doboru ich członków.

2. Efektywność realizacji projektów innowacyjnych

— nowe podejście

Analiza dotychczasowej praktyki powoływania zespołów zadaniowych wskazała na ukształtowanie się następującego schematu działania:

— kierownicy zespołów projektowych wyłanianiani byli ze stałej (powtarzalnej) grupy „sprawdzonych” pracowników. Działo się tak mimo

braku w firmie formalnego stałego stanowiska „kierownik projektu”. Przyjętym założeniem było, aby funkcja kierownika projektu była funkcją czasową², przypisaną nie do osoby, ale do konkretnego przedsięwzięcia. Przyjęte zostało też założenie, że osoba pełniąca funkcję kierownika projektu może jednocześnie (lub w kolejnym projekcie) pełnić funkcję wykonawcy – członka zespołu;

- kierownicy dobierali pracowników według klucza wspólnych doświadczeń, osób sprawdzonych w działaniu w poprzednich projektach;
- głównym kluczem doboru członków zespołu (poza wspólnotą doświadczeń) była wiedza profesjonalna pracowników zgodna z zakresem merytorycznym projektu;
- projekty analizowane były głównie pod względem pracochłonności, która przekładana była na oczekiwaną liczebność członków zespołu.

W drodze poszukiwania usprawnień podjęto decyzję, by w odniesieniu do zespołów projektowych zastosować nowe podejścia do ustalania ich składów. Podjęta została decyzja o wykorzystywaniu do tego celu profili kompetencyjnych. Badana firma posiadała opracowany system kompetencji wykorzystywany do określania profili kompetencyjnych stanowisk pracy oraz w systemie ocen okresowych pracowników.

Kluczową innowacją w nowym podejściu był wymóg określania profili kompetencyjnych dla projektów. Dotychczasowe planowanie realizacji projektów uzupełnione zostało o etap określenia oczekiwanych profili wymagań kompetencyjnych projektów. Analiza specyfiki realizowanych w firmie projektów pozwoliła zdefiniować zestaw kluczowych kompetencji (w szczególnych sytuacjach zestaw ten mógł być poszerzany o dodatkowe kompetencje), który obejmował, takie cechy jak:

- biegłość zawodowa,
- komunikowanie się interpersonalne,
- komunikowanie się organizacyjne,
- nastawienie na klienta wewnętrznego,
- organizowanie pracy własnej,
- otwartość na zmiany,
- realizowanie zadań i celów,

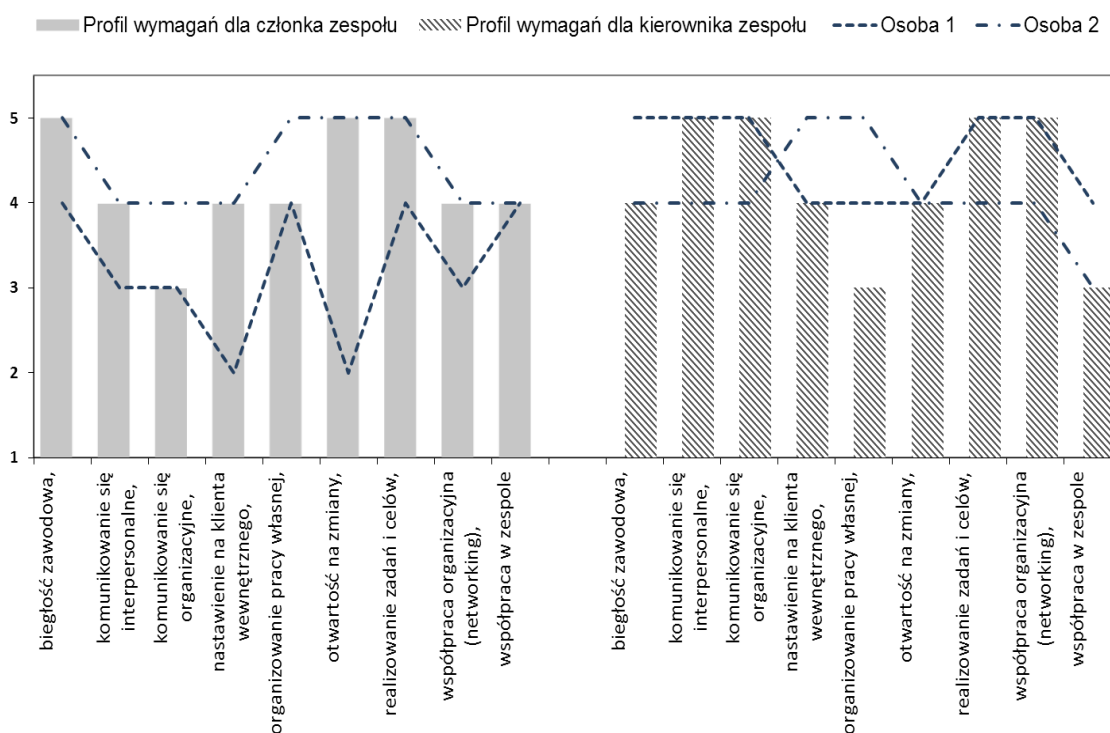
² W strukturze stanowisk nie przewidywano funkcji kierownika projektu. Osoby przewidziane do realizacji projektów szeregowały się na stanowiskach projektantów. Przyjęta została hierarchia od młodszego projektanta do starszego samodzielnego projektanta.

- współpraca organizacyjna (networking),
- współpraca w zespole.

Każda z kompetencji opisana została na 5 stopniowej skali odzwierciedlającej wzrost złożoności wymagań. Skala ta zgodna była z tą, jaka używana była do opisu profili kompetencyjnych stanowisk oraz wykorzystywana w ramach systemu ocen okresowych.

W ustalaniu profilu kompetencyjnego projektu uwzględniane były takie zmienne jak: ilość i złożoność kontaktów wymagających komunikowania się, zakres doświadczenia w podobnych projektach oraz oczekiwany zakres współpracy i wykorzystywania rozwiązań opracowanych w ramach dotychczasowych projektów. W profilu, w odniesieniu do kompetencji biegłość zawodowa, specyfikowane były szczegółowe obszary wiedzy profesjonalnej oczekiwanej w projekcie. W nowym podejściu wykorzystywane były także dotychczasowe elementy procesu planowania, obejmujące zdefiniowanie oczekiwanej pracochłonności i wynikającej z tego liczebności zespołu. Rysunek 1 prezentuje przykładowe wyniki porównania wymogów kompetencyjnych jednego z projektów z wynikami ocen kompetencji kandydatów na członka i kierownika zespołu.

Rysunek 1. Analiza poziomu dopasowania profili kompetencyjnych pracowników i wymogów projektu



Źródło: Opracowanie własne.

Dla sprawdzenia efektywności nowego podejścia do powoływania zespołów projektowych powtórzone zostało badanie oceniające poziom realizacji KCS³, którego wyniki przedstawia tablica 2.

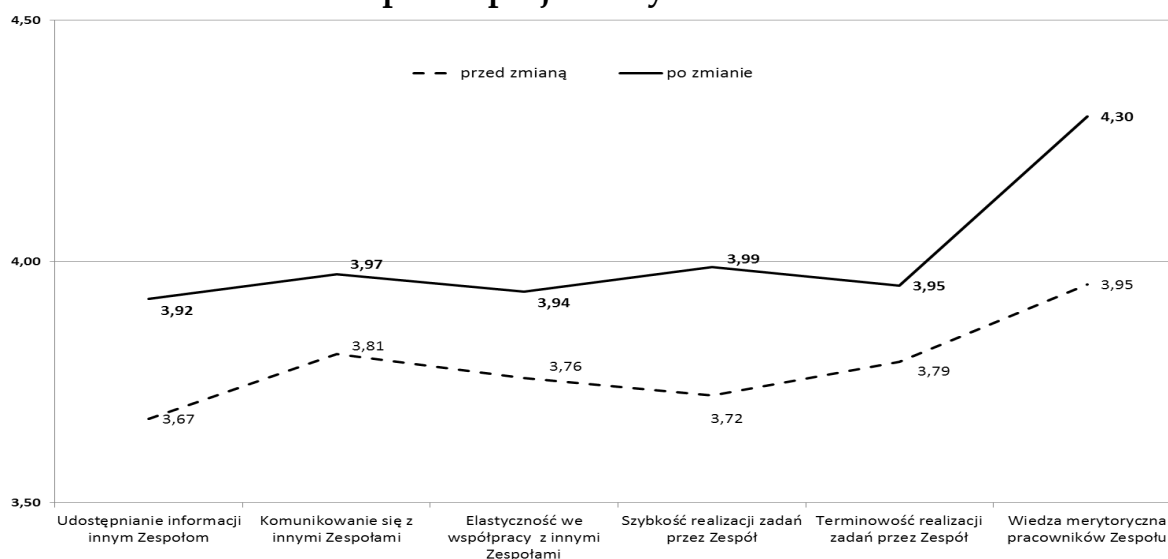
Tablica 2. Wyniki drugiego audytu organizacyjnej w badanej firmie

	Udostępnianie informacji innym Zespołom	Komunikowanie się z innymi Zespołami	Elastyczność we współpracy z innymi Zespołami	Szybkość realizacji zadań przez Zespół	Terminowość realizacji zadań przez Zespół	Wiedza merytoryczna pracowników Zespołu	Średnia
Zespół A	4,00	4,20	4,10	4,20	4,00	4,68	4,20
Zespół B	4,20	3,90	3,88	4,00	3,95	4,52	4,08
Zespół A	3,89	3,91	4,00	4,00	4,00	4,00	3,97
Zespół C	3,80	4,00	3,83	3,90	3,90	4,10	3,92
Zespół D	3,72	3,86	3,88	3,84	3,90	4,20	3,90
Średnia	3,92	3,97	3,94	3,99	3,95	4,30	

Źródło: Opracowanie własne.

W badaniu zaobserwowano wzrost średniej oceny efektywności pracy wszystkich zespołów, a także wzrost oceny poziomu spełniania poszczególnych KCS. Dynamikę zaobserwowanych zmian prezentuje rysunek 2.

Rysunek 2. Porównanie wyników oceny KCS przed i po zmianie sposobu dobierania członków zespołów projektowych



Źródło: Opracowanie własne.

³ W drugiej edycji badanie ograniczono do zespołów projektowych. Ponieważ w trakcie tego badania realizowane były inne projekty, zespoły te oznaczone zostały (dla odróżnienia) literami.

Dla zapewnienia porównywalności wyników średnia ocena KCS przed zmianą obliczona została jedynie dla zespołów projektowych. W odniesieniu do zespołów stałych (nieobjętych drugim badaniem) podjęta została decyzja o przeprowadzeniu cyklu dedykowanych szkoleń. Zakres tych szkoleń opracowany został tak, by rozwijał wskazane wyżej kompetencje, które rozpoznane zostały jako kluczowe.

Zakończenie

Elementem przejawiania zachowań innowacyjnych w organizacji jest umiejętność konsekwentnego realizowania założeń oryginalnego modelu biznesowego. Badana firma odkryła w drodze audytu organizacyjnego, że w miejsce założonej w modelu biznesowym elastyczności i bazowania na jak najpełniejszym wykorzystywaniu posiadanych zasobów (głównie zasobów intelektu) pojawiać się zaczęła rutyna i stosowanie podejścia sprawdzonych rozwiązań. Rozwiązaniem, które pozwoliło odświeżyć model biznesowy badanej organizacji okazało się zaimplementowanie podejścia zasobowego, które zakładało dominującą rolę kompetencji pracowników, jako kluczowego czynnika doboru członków zespołów projektowych.

Literatura

1. Amabile T.M. (1998), *How to Kill Creativity*, „Harvard Business Review” September–October.
2. Belbin M. (2009), *Zespoły zarządzające. Sekrety ich sukcesów i porażek*, Oficyna Ekonomiczna Grupa Wolters Kluwer, Kraków.
3. Blanchard K., Spencer J. (1992), *Jednominutowy menedżer*, PWE, Warszawa.
4. Collins D., Montgomery C.A. (2009), *Konkurowanie zasobami*, „Harvard Business Review” nr 71.
5. Czapla T. (2003), *Kompetencje pracowników, jako czynnik przewagi konkurencyjnej współczesnej organizacji*, w: *W poszukiwaniu strategicznych przewag konkurencyjnych*, Czarnota J.L., Moszkowicz M. (red.) Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
6. Obłój K. (2002), *Tworzywo skutecznych strategii. Na styku starych i nowych reguł konkurencji*, PWE, Warszawa.

Użyte skróty

KCS – kluczowy czynnik sukcesu

Streszczenie

Wymogi bezpieczeństwa realizacji projektów innowacyjnych wynikają, w dużej mierze, ze zdolności organizacji do utrzymywania oryginalnego i świeżego podejścia do ich realizacji. Zapisany w modelu biznesowym pomysł powinien być wspierany przez stosowane rozwiązania i systemy organizacyjne. Przykładem takiego podejścia może być opisane w artykule zastosowanie kompetencji, jako kluczowego kryterium doboru członków zespołu projektowych. Podejście takie pozwala także na efektywne wykorzystywanie zasobów organizacyjnych — w opisanym przypadku — zasobów ludzkich. Organizacja staje się przestrzenią, w której ujawniają się możliwości realizacji zróżnicowanych zadań, których jedynym ograniczeniem jest kompozycja użytecznych umiejętności.

Słowa kluczowe

kompetencje, innowacyjność, efektywność

Competency Approach To Building The Effectiveness of The Realisation of Innovative Projects in The Company (Summary)

Requirements of the safety of the completion of innovative projects result largely, from the ability of the organization to keep the original and fresh approach towards their accomplishment. The idea written in the business model should be supported by applied solutions and organizational systems. Described in the article utilization of competences, as the crucial criterion of the selection of project team members can be an example of such an attempt. Such approach allows also for effective using organizational resources — in the described case — human resources. The organization is becoming a space, in which possibilities of the accomplishment of diversified tasks are emerging, of which a composition of useful abilities is an only restriction.

Keywords

competence, innovation, effectiveness