

Teresa Kupczyk

Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu
e-mail: teresa.kupczyk@handlowa.eu

Piotr Bartkowiak

Work Service S.A.
e-mail: piotr.bartkowiak@workservice.pl

**ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI
WIELOLOKALIZACYJNYMI DETERMINANTĄ ZMIAN
W KLUCZOWYCH KOMPETENCJACH
KONSULTANTÓW PERSONALNYCH/
KOORDYNATORÓW HR**

**MANAGEMENT OF MULTI-LOCATION PROJECTS
AS A DETERMINING FACTOR OF CHANGES OF KEY
COMPETENCIES OF PERSONNEL CONSULTANTS/
HR COORDINATORS**

DOI: 10.15611/noz.2016.1.08

JEL Classification: M5

Streszczenie: Celem opracowania było zidentyfikowanie kluczowych kompetencji konsultantów personalnych/koordynatorów HR z punktu widzenia realizacji projektów wielolokalizacyjnych. W 2014 r. przeprowadzono badania ilościowo-jakościowe w oparciu o kwestionariusz ankiety wśród pracowników spółki Work Service zajmujących takie stanowiska. Badani wybierali kluczowe kompetencje z zaproponowanej im listy 32 kompetencji, mając możliwość wpisywania własnych propozycji. W trakcie analizy danych podjęto się rozpoznania różnic w odpowiedziach między badanymi osiągającymi przeciętne i ponadprzeciętne wyniki finansowe. Otrzymane wyniki poddano analizie statystycznej. Obliczono średnie i odchylenia standardowe. W celu określenia różnic w ocenie istotności kluczowych kompetencji przeprowadzono test t-Studenta dla prób niezależnych z użyciem pakietu statystycznego IBM SPSS Statistics wersja 21.0. Ustalono, na podstawie opinii badanych, kluczowe kompetencje liderów projektów wielolokalizacyjnych. Okazało się, że respondenci mają braki kompetencyjne w tym obszarze. Badania potwierdziły, że przekształcanie się organizacji w rozproszone struktury wielolokalizacyjne będą wymuszały modyfikację kompetencji już posiadanych przez liderów projektów HR.

Słowa kluczowe: kompetencje, projekty wielolokalizacyjne, zarządzanie, konsultant personalny.

Summary: The objective of the paper was to identify key competencies of personnel consultants/HR coordinators considering implementation of multi-location projects. In 2014, a quantitative-qualitative research was held, based on a questionnaire filled by employees of

the company Work Service at such posts. The respondents were asked to select key competencies from a provided list of 32 skills and they could enter their own suggestions, too. During the data analysis, an attempt was made to identify differences between answers provided by respondents who achieved average and above-average financial results. The obtained results were analysed statistically. Average results and standard deviations were calculated. In order to define differences in relevance of key competencies, t-Student test was performed for independent samples, using the IBM SPSS Statistics 21.0 software. Based on the respondents' opinions, key competencies were identified for leaders of multi-location projects. It was revealed that the respondents had competency gaps in this area. The research confirmed that transformation of organisations into dispersed multi-location structures will require modification of competencies held nowadays by HR project leaders.

Keywords: competencies, multi-location projects, management, personnel consultant.

1. Wstęp

Zarządzanie przedsiębiorstwem we współczesnych uwarunkowaniach pełne jest paradoksów i paradygmatów. W niniejszym opracowaniu autorzy postanowili zwrócić uwagę na te, które koncentrują się wokół zarządzania projektami wielolokalizacyjnymi i kompetencji osób pełniących obowiązki liderów projektów. Ze względu na zwiększenie poziomu globalizacji działalności coraz więcej zespołów projektowych jest rozproszonych w różnych lokalizacjach geograficznych. Według raportu *The Challenges of Working in Virtual Teams*, przeprowadzonego wśród respondentów z 77 krajów, aż 80% badanych potwierdziło swój udział w zespole złożonym z osób pracujących w różnych lokalizacjach [2010]. Polska z każdym rokiem umacnia swoją obecność na globalnej mapie usług dla biznesu, w szczególności HR. Powoduje to rozwój sieci transgranicznych powiązań biznesowych w obszarze offshoringu usług¹. Biorąc pod uwagę dotychczasowy rozwój tej branży, można szacować, że w 2020 r. zagraniczne centra usług biznesowych w Polsce będą zatrudniać co najmniej 250 tys. osób [*Sektor nowoczesnych usług biznesowych* 2015]. Sytuacja ta sprawia, że przedsiębiorstwa obsługują coraz większą liczbę klientów, z ich rozproszonymi lokalizacjami. Ich funkcjonowanie jako sieci skutkuje organizowaniem pracy w formie wielodyscyplinarnych zespołów projektowych o charakterze wielozadaniowym, a także prowadzi do decentralizacji i spłaszczenia struktur organizacyjnych. Następuje tu zmiana zasad zarządzania [Jamali 2005, s. 109]. Wynikają one także z niepewności otoczenia: przedsiębiorstwo zmuszone jest do stworzenia struktury mniej sformalizowanej i bardziej elastycznej w odniesieniu do zarówno podziału pracy, jak i mechanizmów koordynacji [Strategor 1999, s. 295]. Dostrzegającym tu paradygmatem w zarządzaniu jest wyraźna potrzeba reorganizacji istniejących modeli biznesu, napędzana dynamiką zmian otoczenia. Widoczne są też paradoksy. Jeden z nich polega na tym, iż stabilność w krótkim okresie niesie ze sobą niemal pewność porażki

¹ *Offshoring* – przeniesienie wybranych procesów biznesowych przedsiębiorstwa za granicę.

na długim dystansie. Jest to widoczne np. w kontekście kluczowych kompetencji kadr w organizacji. Otóż: pewne kompetencje, które w danym czasie wydawały się kluczowe, w perspektywie dokonujących się w dłuższym czasie zmian otoczenia i zasad funkcjonowaniu organizacji (struktura wielolokalizacyjna) tracą swoje znaczenie. Warto podkreślić, iż realizacja projektów wielolokalizacyjnych jest znacznie trudniejsza [Cleland i Garies 2006, s. 5-2] i wymaga innych kompetencji [Eriksson, Lillieskold, Jonsson 2002; Lee-Kelley 2002]. Wpływa m.in. na pogorszenie komunikacji, motywowania, kontroli i strategii rozwoju projektów [Milošević, Ozbay, Srivannaboon 2008]. W efekcie konieczne stało się poszukiwanie kluczowych kompetencji liderów projektów, którzy są w stanie sprawnie zarządzać projektami wielolokalizacyjnymi. Treść wciąż pojawiających się ogłoszeń o pracę poszukujących kandydatów z takimi kompetencjami wskazuje, że istnieje luka kompetencyjna w tym obszarze. Na tym tle jawi się także inny paradoks, wyrażający się tym, iż coraz trudniej znaleźć pracowników z właściwymi kompetencjami, mimo relatywnie dużej podaży siły roboczej. Dlatego celem opracowania było zidentyfikowanie kluczowych kompetencji konsultantów personalnych/koordynatorów HR z punktu widzenia realizacji projektów wielolokalizacyjnych. Przyczyny podjęcia tej problematyki warto uzupełnić informacją, iż większość dotychczasowych badań nad kluczowymi kompetencjami liderów projektów zostało przeprowadzonych w strukturach jednolokalizacyjnych [Boyatzis 1982; Dulewicz, Higgs 2003; Toor 2006; Toor, Ofori 2008; Wren, Dulewicz 2005; Muller, Turner 2010]. Brakuje natomiast badań dotyczących kluczowych kompetencji w projektach wielolokalizacyjnych.

2. Ustalenia terminologiczne

Prowadzone badania wymagały dokonania ustaleń terminologicznych. Pierwszym pojęciem wymagającym rozpoznania były kompetencje. Przegląd opinii prezentowanych w literaturze przedmiotu na temat ich definiowania uprawnia do stwierdzenia, iż nadal nie ma w tym obszarze zgody między autorami. W prowadzonych badaniach postanowiono przyjąć, że rozumienie kompetencji jest związane z ich zdolnością do realizacji zadań, odgrywania ról i osiągnięcia pożądanych wymiernych rezultatów, adekwatnych do stanowiska zajmowanego w organizacji [Boyatzis 1982; 2008a; Nogalski, Śniadecki 1998; McKenna 1999; Armstrong 2000; Poczowski, Miś 2000; Walkowiak 2004; Spendlove 2007]. Zdecydowano się na to ze względu na preferencje przedstawicieli środowisk biznesu na osiągnięcie zaplanowanych efektów. Ostatecznie kompetencje w prezentowanych badaniach definiowano jako ogół trwałych właściwości człowieka, tworzących związek przyczynowo-skutkowy z osiąganymi przez niego wysokimi i/lub ponadprzeciętnymi efektami pracy [Poczowski 2003]. „Kluczowe kompetencje” to termin wprowadzony przez Hamela i Prahalada na określenie tych kompetencji, które są wartościowe, unikatowe dla danych warunków [1990]. W myśl powyższego przyjęto, że kluczowe kompetencje oznaczają te kompetencje, które są kluczowe z punktu widzenia realizacji projektu

wielolokalizacyjnego. Wyselekcjonowano trzydzieści kompetencji, które poddano analizie². Projekt wielolokalizacyjny w prezentowanych badaniach empirycznych oznaczał projekt, który jest realizowany przez zespół zlokalizowany w różnych

² **Analityczny** – wykazuje cechy logicznego myślenia, posiada zdolności do tworzenia schematów i zależności między nimi; dochodzi do sedna rzeczy czy przyczyny.

Elastycznie pracuje w międzynarodowym i wielokulturowym środowisku – myśli w skali międzynarodowej, akceptuje i docenia różnorodność kulturową.

Komunikatywny – potrafi jasno i precyzyjnie się wypowiadać, słuchać i rozumieć się z rozmówcami, przekazuje istotę problemu, bierze udział w konstruktywnej dyskusji, jego uwagi są trafne i uznawane za istotne, elastycznie dostosowuje styl wypowiedzi do potrzeb odbiorcy, zna techniki sprzedaży, słucha klienta. Cechy produktów i rozwiązań potrafi przełożyć na korzyści. Potrafi zbadać potrzeby klienta. Nawiązując do zbadanych potrzeb, bada ich objawy i wpływy na biznes Klienta. Przyjmuje i wysłuchuje zastrzeżeń klientów. Zna i stosuje format radzenia sobie z zastrzeżeniami.

Lojalny – jest lojalny wobec organizacji i jej interesów.

Ma wysoką kulturę osobistą – zna i stosuje zasady zawodowego *savoir-vivre*, przywiązuje wagę do odpowiedniej prezentacji i zachowania dostosowanego do sytuacji i standardów, kształtuje wizerunek własnej osoby jako reprezentanta firmy.

Potrafi podejmować decyzje – samodzielnie podejmuje decyzje i związane z tym ryzyko, bierze za nie odpowiedzialność.

Potrafi myśleć i działać projektowo – potrafi być członkiem zespołu projektowego, zna metodyki realizacji projektów wykorzystywane w ujęciu międzynarodowym, w szczególności w branży HR.

Posiada wiedzę eksperta/doradcy HR – ma dużą wiedzę z obszaru HR, doradza, pokazuje możliwości, dobiera rozwiązania, zna i śledzi rynek HR (regionalny, krajowy i światowy), podąża za nowinkami, wie, co i jak robi konkurencja (nie tylko w Polsce, ale także na świecie), wskazuje korzyści i mocne strony, wskazuje słabe strony i zagrożenia, zamienia zagrożenia na szanse, stanowi oparcie w sytuacjach trudnych, a czasem ostatecznych, robi więcej, niż musi, analizuje możliwości.

Preferuje kooperujący styl rozwiązywania konfliktów – stosuje współpracę oraz rzeczową analizę konfliktu, troszczy się o zarówno relacje, jak i cele uczestników, poszukuje rozwiązania, które zrealizuje cele wszystkich uczestników konfliktu.

Potrafi zarządzać projektami według międzynarodowych metodyk – potrafi zarządzać projektami według metodyk: Prince2, IPMA, Scrum itp. Planuje, organizuje, dobiera efektywne zespoły według talentów i ról.

Rywalizuje – rywalizuje, przyjmuje postawę dominacji i walki, osiąga cele kosztem przegranej drugiej strony.

Stabilny emocjonalnie – kontroluje własne emocje, jest opanowany, pewny siebie, odporny na stres, charakteryzuje się realizmem w myśleniu.

Sumienny – skuteczny, samodzielnie wyznacza cele i je realizuje, posiada zdolność przekonania do wdrożenia przyjętego rozwiązania, wytrwały, odpowiedzialny, praktyczny, pracowity.

Sprawnie funkcjonuje w wielolokalizacyjnych projektach – pracuje, komunikuje się na odległość, wykorzystuje narzędzia do pracy grupowej w wielolokalizacyjnych projektach. Potrafi funkcjonować w ramach wirtualnego biura. Dobrze radzi sobie z brakiem częstych kontaktów bezpośrednich z kierownictwem i pozostałymi członkami zespołów, problemami komunikacyjnymi, brakiem przekazu werbalnego, pracą poza typowymi godzinami pracy.

Szybko reaguje na bodźce – w krótkim czasie reaguje na oddziałujące bodźce.

Twórczo rozwiązuje problemy – poszukuje nowych doświadczeń, pomysłów i rzeczy, często nietypowych, ma dużą wyobraźnię i szerokie horyzonty, jest otwarty na nowe wartości, w tym estetycz-

miejscach (w różnych lokalizacjach jednego miasta, w różnych miastach, różnych państwach itd.). Przyjęto, że konsultanci personalni/koordynatorzy projektów HR to kadra zatrudniona w przedsiębiorstwie w realizacji usług personalnych (HR).

3. Przegląd literatury

Przegląd literatury przedmiotu wskazuje, iż problematyka kluczowych kompetencji liderów projektów była już szeroko rozpatrywana w różnych aspektach. Część badań dotyczyła kluczowych kompetencji w wirtualnych zespołach projektowych [Lee-Kelley 2002; Milosevic i in. 2008; Barnwell i in. 2014], część w zespołach międzynarodowych [Eriksson, Lillieskold, Jonsson 2002; Shepherd 2008]. Badaniu poddawane były kompetencje mające związki z sukcesem projektu [Geoghegan, Dulewicz 2008; Muller, Turner 2010; Dvir, Sadeh, Malach-Pines 2006] czy też te w projektach zwinnych (*agile project*) [Porthouse, Dulewicz 2007]. Brakuje natomiast pogłębionych badań dotyczących kluczowych kompetencji w projektach wielolokalizacyjnych, szczególnie realizowanych w warunkach polskich. Podejmowane są próby identyfikowania kluczowych kompetencji liderów projektu, ale bardziej w ujęciu ogólnego profilu, adekwatnego do współczesnych uwarunkowań, w tym także wynikających z projektów wielolokalizacyjnych. Lider projektu powinien być nie tylko odpowiedzialny za kierowanie bieżącymi pracami techniczno-inżynierskimi i osiąganie krótkoterminowych celów projektu (czas, budżet, jakość), ale także szybko reagować na dokonujące się zmiany w otoczeniu biznesowym w celu osiągnięcia długoterminowych celów projektu i zwrot z inwestycji (ROI). Powinien także zarządzać zmianami, radzić sobie z niedoborem właściwych zasobów i kontaktami z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi [Toor, Ofori 2008; Lloyd-Walker, Walker, 2011]. Powinien być etyczny oraz mieć duże umiejętności interpersonalne [Lloyd-Walker, Walker 2011]. Część autorów akcentuje pewne kompetencje z punktu widzenia realizacji projektów wielolokalizacyjnych. Ich zdaniem w takich warunkach kluczowe są: komunikacja, empatia, umiejętność słuchania, pracy zespołowej, współpracy i inspirowania ludzi, nastawienie na konsensus i rozwiązywanie problemów [Patan 2014; Meredith, Mantel 2012, s. 111]. Ważna jest też zdolność wykonywania wielu zadań jednocześnie [Cleland, Garies 2006, s. 5], przywództwo [Dulaimi 2005], wrażliwości kulturowa, zdolność uczenia się i wysoka samoocena [Meredith, Mantel 2012, s. 111].

ne, przywiązuje wagę do emocjonalnego aspektu zdarzeń, podejmuje dyskusję, jest tolerancyjny dla poglądów innych, twórczo rozwiązuje problemy, eksperymentuje.

Utrzymuje poprawne relacje – nawiązuje i utrzymuje przyjazne relacje z innymi, stara się ich zrozumieć.

Współpracuje – współdziała z innymi, posiada umiejętność pracy w grupie na rzecz osiągnięcia wspólnych celów, zespołowo wykonuje zadania i wspólnie rozwiązuje problemy. Współpracuje efektywnie wewnątrz firmy i dba o jej jakość (obsługa klienta wewnętrznego). Nawiązuje kontakty ze współpracownikami w ramach całej organizacji. Kiedy sytuacja tego wymaga, solidarnie angażuje się w realizację zadań wymagających współpracy międzydziałowej.

Zmiany wynikają np. z uczestnictwa w zespołach pracujących w różnych lokalizacjach, w różnych strefach czasowych, w projektach wirtualnych, wielokulturowych, w strukturach mniej sformalizowanych, płaskich i bardziej elastycznych, z pracownikami tymczasowymi itp. Dla przykładu realizacja projektów wielolokalizacyjnych jest znacznie trudniejsza [Cleland, Garies 2006, s. 5-2] i wymaga innych kompetencji [Eriksson, Lillieskold, Jonsson 2002; Lee-Kelley 2002]. Wpływa m.in. na pogorszenie komunikacji, motywowania, kontroli i strategii rozwoju projektów [Milošević, Ozbay, Srivannaboon 2008].

4. Metodyka badań

Celem podjętych badań było zidentyfikowanie kluczowych kompetencji konsultantów personalnych/koordynatorów HR z punktu widzenia realizacji projektów wielolokalizacyjnych. W fazie preparacji badań empirycznych przyjęto poniższe hipotezy operacyjne:

- Hipoteza 1. Współczesne zarządzanie projektami wielolokalizacyjnymi wymaga zmian w kompetencjach konsultantów personalnych/koordynatorów projektów HR.
- Hipoteza 2. W obszarze usług HR pewne kompetencje konsultantów personalnych/koordynatorów HR stały się kluczowe z punktu widzenia realizacji projektów wielolokalizacyjnych.

Przeprowadzono badania ilościowo-jakościowe w 2014 r. w oparciu o kwestionariusz ankiety. Przedmiotem badania była opinia na temat kluczowych kompetencji konsultantów personalnych/koordynatorów HR w realizacji projektów wielolokalizacyjnych. Badani wybierali kluczowe kompetencje z zaproponowanej im listy (30), mając możliwość wpisywania własnych propozycji. Wyselekcjonowano je w badaniach wstępnych. Wykorzystano do tego zogniskowany wywiad grupowy (*Focus Group Interview*). 4-osobowa grupa fokusowa (dyrektor HR, *HR manager*, specjaliści ds. szkoleń), w wyniku moderowanej dyskusji, dokonała wyboru kompetencji, które uznano za ważne dla realizacji projektów wielolokalizacyjnych w ich przedsiębiorstwie. W ankiecie przy każdej kompetencji podano sposób jej definiowania. W trakcie analizy danych podjęto się rozpoznanie różnic w odpowiedziach między badanymi osiągającymi przeciętne i ponadprzeciętne wyniki finansowe. Podziału na osoby osiągające przeciętne i ponadprzeciętne wyniki dokonał *HR manager* na podstawie stanu realizacji przewidzianych dla nich planów. Ponadprzeciętne wyniki oznaczały realizację 110% przyjętego planu przypadającego na konsultanta personalnego/koordynatora HR, przeciętne zaś – realizację planów na poziomie średniej i niższej niż średnia zrealizowanej przez wszystkich członków danej grupy. W efekcie zastosowano dobór celowy do dwóch grup. Pierwsza grupa to konsultanci personalni/koordynatorzy projektów HR osiągający przeciętne wyniki finansowe (10 osób), druga grupa to osoby osiągające ponadprzeciętne wyniki (8 osób). Badania przeprowadzono w Work Service S.A., która jest największą w Polsce firmą HR

dostarczającą innowacyjne rozwiązania z zakresu zasobów ludzkich – od usług pracy tymczasowej i rekrutacji pracowników stałych, przez *outplacement*, po outsourcing usług personalnych na terenie Europy Środkowo-Wschodniej. Jest pierwszą spółką z sektora usług personalnych notowaną na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, o stopie zwrotu wynoszącej 23,62%. Dzięki partnerstwie ze swoimi klientami zapewnia stanowiska pracy dla ponad 250 000 osób rocznie. Otrzymane wyniki poddano analizie statystycznej. Obliczono średnie i odchylenia standardowe. W celu określenia różnic w ocenie istotności kluczowych kompetencji przeprowadzono test t-Studenta dla prób niezależnych z użyciem pakietu statystycznego IBM SPSS Statistics wersja 21.0.

5. Kluczowe kompetencje konsultanta personalnego/ koordynatora HR jako lidera projektu wielolokalizacyjnego

Opinię badanych na temat kluczowych kompetencji konsultanta personalnego/koordynatora HR jako lidera projektów wielolokalizacyjnych prezentuje tab. 1. Okazało się, że ocena wskazanych kompetencji jako kluczowych dla realizacji projektów wielolokalizacyjnych jest bardzo wysoka.

Kluczowymi kompetencjami okazały się przede wszystkim komunikatywność, umiejętność podejmowania decyzji, utrzymywanie poprawnych realizacji, wysoka kultura osobista, zorientowanie na wyniki, umiejętność współpracy i szybka reakcja na bodźce. Dokonano porównania opinii osób osiągających przeciętne i ponadprzeciętne wyniki. Zdaniem osób osiągających ponadprzeciętne wyniki, w odróżnieniu od osób osiągających wyniki przeciętne (różnice istotne statystycznie), kluczowymi kompetencjami konsultanta personalnego/koordynatora HR jako lidera projektu wielolokalizacyjnego są: myślenie i działanie projektowe, umiejętność podejmowania decyzji, twórcze rozwiązywanie problemów, sprawne funkcjonowanie w wielolokalizacyjnych projektach i przedsiębiorczość (pogrubione w tab. 2). Można zatem przypuszczać, iż kompetencje wskazane przez osoby działające w projektach wielolokalizacyjnych i osiągające przy ich realizacji ponadprzeciętne wyniki finansowe należą do kluczowych. Postanowiono z wyselekcjonowanych kompetencji wybrać 10 kluczowych, które najczęściej były wskazywane przez badanych.

Okazało się, że osoby osiągające przeciętne wyniki uznały wymienione w dalszej części tekstu kompetencje za kluczowe istotnie częściej niż osoby osiągające ponadprzeciętne wyniki finansowe:

- posiadanie umiejętności handlowych $t(15) = -2,95, p < 0,05$; osoby osiągające przeciętne wyniki ($M = 9,63, SD = 1,06$), ponadprzeciętne ($M = 7,71, SD = 1,60$);
- posiadanie umiejętności zwiększania produktywności ($t(13) = -3,84, p < 0,05$), osoby osiągające przeciętne wyniki ($M = 10, SD = 0$), ponadprzeciętne ($M = 8,71, SD = 0,95$);
- posiadanie wiedzy eksperta/doradcy HR $t(14) = -2,37, p < 0,05$; osoby osiągające przeciętne wyniki ($M = 10, SD = 0$), ponadprzeciętne ($M = 8,86, SD = 1,21$).

Tabela 1. Kluczowe kompetencje konsultanta personalnego/koordynatora HR jako lidera projektu wielolokalizacyjnego w opinii badanych

Kluczowe kompetencje konsultanta personalnego/ koordynatora HR jako lidera projektu wielolokalizacyjnego	<i>N</i>	Średnia przyznanych ocen	Odchylenie standardowe
Komunikatywny	23	9,96	,209
Potrafi podejmować decyzje	24	9,83	,482
Sprawnie funkcjonuje w wielolokalizacyjnych projektach	22	9,82	,501
Utrzymuje poprawne relacje	23	9,70	,559
Ma wysoką kulturę osobistą	23	9,70	1,020
Zorientowany na wyniki	24	9,58	,881
Współpracuje	24	9,54	1,062
Szybko reaguje na bodźce	23	9,48	,846
Analityczny	22	9,45	,800
Lojalny	22	9,45	1,143
Przedsiębiorczy	23	9,43	,896
Sumienny	23	9,43	,945
Potrafi myśleć i działać projektowo	22	9,41	1,098
Posiada wiedzę dotyczącą rynku pracy	22	9,36	,953
Stabilny emocjonalnie	23	9,35	1,071
Zdolny do adaptacji	22	9,32	1,323
Posiada wiedzę eksperta/doradcy HR	22	9,32	1,323
Potrafi zwiększać produktywność	22	9,18	1,332
Twórczo rozwiązuje problemy	23	9,17	1,072
Dąży do doskonałości – maksymalista	21	9,10	1,411
Posiada wiedzę produktową	22	8,95	2,035
Zarządza wiedzą	22	8,95	1,704
Pryncypialny	21	8,71	1,648
Wykorzystuje nowoczesne technologie	20	8,45	1,395
Elastycznie pracuje w międzynarodowym i wielokulturowym środowisku	22	8,41	2,197
Posiada wiedzę ekonomiczną	24	8,21	2,187
Zna języki obce	21	8,14	1,682
Ma umiejętności handlowe	24	8,08	2,620
Empatyczny	21	8,05	1,532
Rywalizuje	21	6,33	2,972

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

- zarządzanie wiedzą $t(14) = -2,87, p < 0,05$; osoby osiągające przeciętne wyniki ($M = 9,88, SD = 0,35$), ponadprzeciętne ($M = 7,86, SD = 1,95$);
- rywalizacja $t(13) = -2,77, p < 0,05$; osoby osiągające przeciętne wyniki ($M = 8,25, SD = 3,01$), ponadprzeciętne ($M = 4,57, SD = 1,90$).

Tabela 2. Kluczowe kompetencje konsultanta personalnego/koordynatora HR jako lidera projektu wielolokalizacyjnego w opinii badanych z uwzględnieniem osiągniętych przez nich wyników finansowych

W opinii wszystkich badanych	W opinii osób osiągających przeciętne wyniki finansowe	W opinii osób osiągających ponadprzeciętne wyniki finansowe
komunikatywny	sumienny	komunikatywny
potrafi podejmować decyzje	komunikatywny	potrafi myśleć i działać projektowo
sprawnie funkcjonuje w wielolokalizacyjnych projektach	ma wysoką kulturę osobistą	potrafi podejmować decyzje
utrzymuje poprawne relacje	lojalny	twórczo rozwiązuje problemy
ma wysoką kulturę osobistą	współpracuje	sprawnie funkcjonuje w wielolokalizacyjnych projektach
zorientowany na wyniki	utrzymuje poprawne relacje	ma wysoką kulturę osobistą
współpracuje	stabilny emocjonalnie	zorientowany na wyniki
szybko reaguje na bodźce	zorientowany na wyniki	utrzymuje poprawne relacje
analityczny	zdolny do adaptacji	przedsiębiorczy
lojalny	dąży do doskonałości – maksymalista	lojalny

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Może to wskazywać, iż nie posiadają pełnej wiedzy, które kompetencje są kluczowe w realizacji projektów wielolokalizacyjnych, a przez to osiągają przeciętne wyniki finansowe.

6. Braki kompetencyjne konsultantów personalnych/koordynatorów HR w obszarze kompetencji kluczowych w projektach wielolokalizacyjnych (według samooceny)

Badani zdiagnozowali u siebie pewne braki kompetencyjne w obszarze kompetencji, które okazały się kluczowe z punktu widzenia realizacji projektów wielolokalizacyjnych (tab. 3).

Tabela 3. Braki kompetencyjne konsultantów personalnych/koordynatorów HR według samooceny w obszarze kompetencji kluczowych w projektach wielolokalizacyjnych

Mocne strony kompetencyjne konsultantów personalnych/ koordynatorów HR (samoocena)	Średnia ocen (w skali 1-10)	Braki kompetencyjne
Posiada wiedzę eksperta/doradcy HR	7,76	2,24
Przedsiębiorczy	7,91	2,09
Potrafi myśleć i działać projektowo	7,96	2,04
Sprawnie funkcjonuje w wielolokalizacyjnych projektach	8,00	2,00
Twórczo rozwiązuje problemy	8,35	1,65
Potrafi podejmować decyzje	8,61	1,39
Zorientowany na wyniki	8,64	1,36
Analityczny	8,64	1,36
Utrzymuje poprawne relacje	9,17	0,83
Współpracuje	9,25	0,75
Komunikatywny	9,28	0,72
Ma wysoką kulturę osobistą	9,42	0,58

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Brakuje im m.in.: wiedzy eksperta/doradcy HR, przedsiębiorczości, myślenia i działania projektowego, umiejętności sprawnego funkcjonowania w wielolokalizacyjnych projektach, twórczego rozwiązywania problemów, umiejętności podejmowania decyzji, zorientowania na wyniki, umiejętności analitycznych, utrzymywania poprawnych relacji, umiejętności współpracy i komunikacji.

7. Wnioski, dyskusja i postulaty

Przeprowadzone badania pozwalają na sformułowanie wniosków i postulatów:

- Zdaniem osób osiągających ponadprzeciętne wyniki (w odróżnieniu od osób osiągających wyniki przeciętne) kluczowymi kompetencjami lidera projektu wielolokalizacyjnego są: myślenie i działanie projektowe, umiejętność podejmowania decyzji, twórcze rozwiązywanie problemów, sprawne funkcjonowanie w wielolokalizacyjnych projektach i przedsiębiorczość.
- Badani zdiagnozowali u siebie braki w obszarze kompetencji, które okazały się kluczowe z punktu widzenia osiąganych wyników finansowych i realizacji projektów wielolokalizacyjnych. Co należy podkreślić: mają ich świadomość. Jest to ważne dla ich dalszego rozwoju, a także samego przedsiębiorstwa i osiągniętych przez nie wyników. Z jednej strony wskazuje to na konieczność wprowadzenia szkoleń, pozwalających rozwinąć te kompetencje. Z drugiej strony dowodzi, iż badani są otwarci na swój rozwój i pozytywnie podchodzą do konieczności uzupełnienia braków kompetencyjnych.

- Wniosek końcowy, jaki się nasuwa, jest taki: kompetencje konsultantów personalnych/koordynatorów HR z punktu widzenia przekształcania się Work Service S.A. w struktury wielolokalizacyjne będą wymagały modyfikacji.
- Charakter przeprowadzonych badań, zarówno opisowy, jak i diagnostyczny, powinien zainspirować i ułatwić kadrze kierowniczej najwyższego szczebla Work Service S.A. wytyczenie koniecznych zmian w doborze i kształceniu konsultantów personalnych/koordynatorów HR, ukierunkowanych na realizację projektów wielolokalizacyjnych. Efekt tej pracy może stać się istotnym elementem w profesjonalizacji sposobu zarządzania przedsiębiorstwem, w jego rozproszonej, wielolokalizacyjnej i międzynarodowej strukturze, a przede wszystkim być ważnym sposobem osiągnięcia jego celów biznesowych.

Przeprowadzone badania pozwoliły na pozytywne zweryfikowanie stawianych hipotez. Potwierdziło się, iż współczesne zarządzanie projektami wielolokalizacyjnymi wymaga zmian w kompetencjach i że pewne z nich stały się kluczowe. Należą do nich przede wszystkim: komunikatywność, myślenie i działanie projektowe, zdolność podejmowania decyzji, twórcze rozwiązywanie problemów, wysoka kultura osobista, zorientowanie na wyniki, utrzymywanie poprawnych relacji, przedsiębiorczość i lojalność. Otrzymane wyniki pozwalają potwierdzić prezentowany przez badaczy pogląd, iż coraz bardziej różnorodne środowiska biznesowe, w tym wielolokalizacyjne, wymagają zmiany kompetencji kluczowych u liderów projektów [Eriksson, Lillieskold, Jonsson 2002; Lee-Kelley 2002; Lloyd-Walker, Walker 2011; Pandya 2014]. Mogą one być pomocne w budowie profili kompetencyjnych, rekrutacji i rozwoju członków zespołów projektowych realizowanych w strukturach wielolokalizacyjnych.

Literatura

- Barnwell D., Nedrick S., Rudolph E., Sesay M., Wellen W., 2014, *Leadership of international and virtual project teams*, International Journal of Global Business.7.2. (Dec 2014): 1-8.
- Boyatzis R., 1982, *The Competent Manager – A Model for Effective Performance*, Wiley, New York.
- Ciuk S., 2008, *Nowe kierunki w badaniach nad przywództwem*, [w:] *Nowe kierunki w zarządzaniu*, red. M. Kostera, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Cleland D.I., Gareis R., 2006, *Global Project Management Handbook*, McGraw Hill, New York.
- Dulewicz V., Higgs M., 2003, *Design of a new instrument to assess leadership dimensions & styles*, [w:] Henley Working Paper HWP 0311, Henley Management College, Henley-On-Thames.
- Dvir D., Sadeh A., Malach-Pines A., 2006, *Projects and project managers: The relationship between project manager's personality, project, project types, and project success*, Project Management-Journal 37 (5), s. 36-48.
- Eriksson M., Lillieskold J., Jonsson N., 2002, *How to manage complex, multinational R&D projects successfully*, Engineering Management Journal.14.2. (Jun 2002): 53.
- Geoghegan L., Dulewicz V., 2008, *Do project managers' leadership competencies contribute to project success?*, Project Management Journal 39 (4), s. 58-67.
- Jamali D., 2005, *Changing management paradigms: implications for educational institutions*, Journal of Management Development, vol. 24, no. 2.

- Lee-Kelley L., 2002, *Situational leadership: Managing the virtual project team*, The Journal of Management Development. 21.5/6. (2002): 461.
- Meredith J.R., Mantel Jr. S.J., 2012, *Project Management: A Managerial Approach*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
- Milosevic D., Ozbay A., Srivannaboon S., 2008, *Success Factors in Virtual Global Software Projects*, [w:] D.I. Cleland, R. Gareis, *Global Project Management Handbook*, McGraw-Hill, New York.
- Muller R., Turner R., 2010, *Leadership competency profiles of successful project managers*, International Journal of Project Management, vol. 28, no. 9, s. 437-448.
- Pandya K., 2014, *The key competencies of project leader beyond the essential technical capabilities*, IUP Journal of Knowledge Management. 12.4. (Oct 2014): 39-48.
- Patan M., 2014, *W macierzy struktur projektowych i organizacyjnych*, Energia Elektryczna, nr 5.
- Porthouse M., Dulewicz C., 2007, *Agile project managers' leadership competencies*, [w:] *Henley Management College Working Paper Series HWP 0714*, Henley Management College, Henley-on-Thames.
- Sektor nowoczesnych usług biznesowych w Polsce w 2015*, 2015, Związek Liderów Sektora Usług Biznesowych (ABSL).
- Shepherd M., 2008, *Managing Transnational Projects*, [w:] D.I. Cleland, L.R. Ireland, *Project Manager's Handbook: Applying Best Practices Across Global Industries*, McGraw-Hill.
- Strategor, 1999, *Zarządzanie firmą – strategie, struktury, decyzje, tożsamość*, przekł. K. Bolesta-Kukułka, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Toor S., 2006, *Leadership Flashback: An Antecedental Approach to Authentic Leadership Development*, the Proceedings of the Second Biennial Gallup Leadership Institute Summit, October, Washington DC.
- Toor S., Ofori G., 2008, *Leadership for future construction industry: Agenda for authentic leadership*, International Journal of Project Management, vol. 26, no. 6, s. 620-630.
- The Challenges of Working in Virtual Teams, RW3 Culture Wizard, 2010, <http://static1.1.sqspcdn.com/static/f/616450/11590299/1302056653533/VTSReportv7.pdf?token=rHxzxFN1LEz3Hvndgtx65zNlfsk%3D> (1.10.2015).
- Wren J., Dulewicz V., 2005, *Leader competencies, activities and the successful change in the royal airforce*, Journal of Change Management, no. 5 (3), s. 295-306.