

Beata Chmielewicz

# Tworzenie zespołów projektowych kompetencją przyszłości firm rodzinnych

**Myślenie projektowe to jedna z dziedzin kompetencji przyszłości, zdefiniowanych w raporcie *Future Work Skills 2020*, uwzględniona również w badaniu przedsiębiorstw rodzinnych. Z uwagi na wyzwania rekrutacyjne oraz potrzebę podejścia projektowego w polskich przedsiębiorstwach rodzinnych, niniejszy artykuł koncentruje się na procesie doboru personelu do zespołów projektowych w firmach rodzinnych.**

Wysoki lub bardzo wysoki poziom przyswojenia kompetencji „myślenie projektowe” deklarowała w styczniu 2017 r. połowa badanych wówczas firm rodzinnych. Jednocześnie, kompetencja ta znalazła się w pierwszej piątce kompetencji najważniejszych dla dalszego rozwoju *family business*. Z kolei, zgodnie z wynikami badania PwC oraz Instytutu Biznesu Rodzinnego z 2016 roku, największym wyzwaniem polskich przedsiębiorstw rodzinnych na najbliższe 5 lat była rekrutacja i zatrzymywanie kluczowych pracowników.

Podejście projektowe wyraża się w powoływaniu interdyscyplinarnych zespołów projektowych oraz użyciu specyficznych narzędzi charakterystycznych dla zarządzania projektami (Piwowar-Sulej, 2016). Zespoły projektowe w literaturze przedmiotu definiuje się zaś (Lichtarski, 2007) jako tymczasowe zespoły pracowników i/lub osób z zewnątrz, powoływane

na potrzeby realizacji konkretnych projektów lub zadań, po wykonaniu których są rozwiązywane.

Autorka zakłada, iż odpowiednie komponowanie zespołu stanowi skuteczne narzędzie podnoszenia efektywności projektów, a przez to minimalizowania ryzyka w tych projektach (Chmielewicz, 2017). Cel artykułu to wskazanie postulatów zmian w obszarze rekrutacji i selekcji pracowników, wynikających z wprowadzenia zespołów projektowych do firm rodzinnych.

## Dwutorowość procesu doboru w organizacji projektowej

W trakcie wieloletnich doświadczeń w zarządzaniu projektami ukształtowały się różnorodne modelowe rozwiązania organizacji projektowej. Przy czym, za podstawowe modelowe rozwiązania organizacji projektowej M. Trocki (2014) traktuje te, które wynikają głównie z podporządkowania organizacyjnego, tj.: organizacja projektu w strukturze liniowej czy liniowo-sztabowej, projektowa organizacja macierzowa i „czysta” organizacja projektowa. Jednocześnie, z punktu widzenia stopnia integracji trwałej struktury organizacji macierzystej i czasowej struktury organizacyjnej projektu, wskazuje na (Trocki, 2014):

- pełną integrację organizacyjną obu struktur – gdy instancje i uczestnicy projektu są tożsame z instancjami i pracownikami organizacji

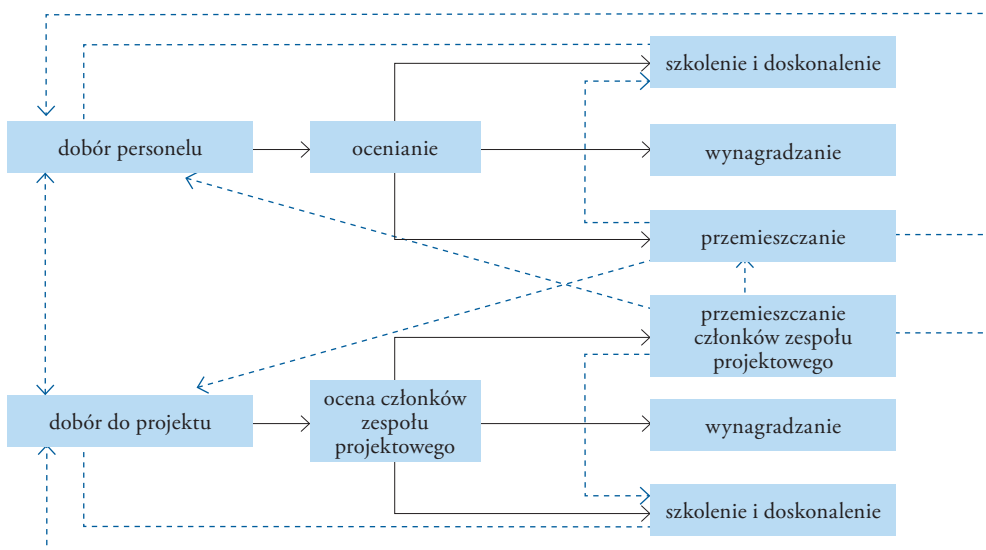
- macierzystej, np. w strukturze liniowej;
- częściową integrację organizacyjną – gdy tylko część instancji i uczestników projektu są tożsame z instancjami i pracownikami organizacji macierzystej, np. w strukturze linowo-sztabowej, projektowej organizacji macierzowej i „czystej” organizacji projektowej;
- autonomię organizacyjną projektu w stosunku do struktur instytucji – gdy struktury projektu nie są powiązane organizacyjnie ze strukturą organizacji macierzystej, co powoduje zmianę rodzaju relacji łączących uczestników projektu z relacji organizacyjnych na relacje kapitałowe i kontraktowe.

Z uwagi na cel opracowania skupiono się na tych strukturach organizacyjnych, w których występują dwa wymiary – hierarchiczny i projektowy, zespoły mają charakter interdyscyplinarny i zasilane są w dużej mierze pracownikami komórek liniowych. Warunki te spełnia struktura liniowa z wyodrębnionymi „obok” specjalnymi zespołami projektowymi oraz struktura macierzowa. Należy zauważyć, iż współwystępowanie zespołów projekto-

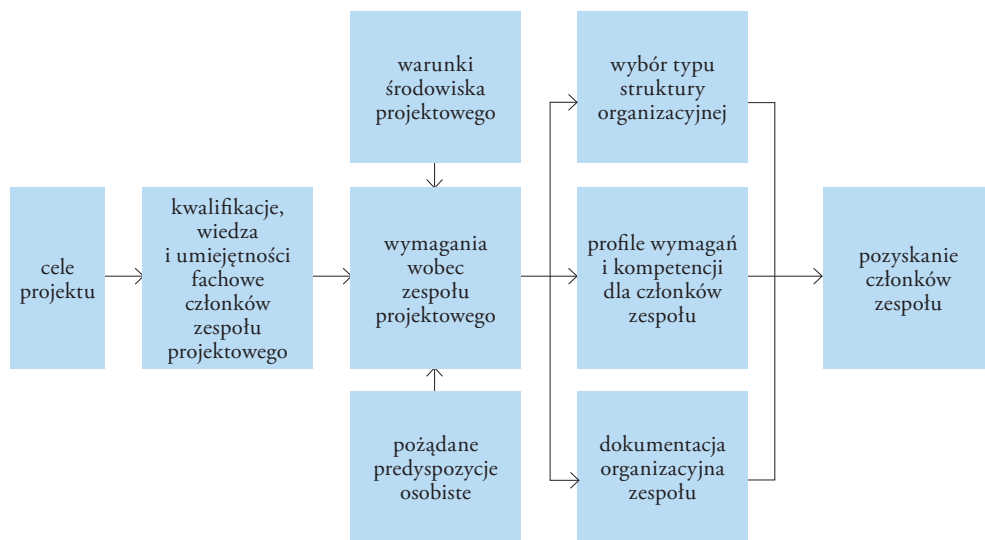
wych z trwałym układem hierarchicznym powoduje zaburzenie jego przejrzystości. Obok wyodrębnionych „na stałe” stanowisk kierowniczych, w różnych miejscach dotychczasowej struktury organizacyjnej, na czas realizacji zadań pojawiają się kierownicy projektów. W rezultacie, na różnych poziomach przedsiębiorstwa powstaje wiele ośrodków władzy. Pracownicy zaś, uczestnicząc w tym samym czasie w kilku projektach, pełnią w nich różne role. Częstym następstwem występowania i jednoczesnego funkcjonowania wielu zespołów projektowych w organizacji jest zjawisko heterarchii, rozumianej jako równoległość występowania i przechodniość ośrodków władzy.

Zarządzanie zasobami ludzkimi przy takich założeniach, w tym dobór pracowników, w organizacji zorientowanej na projekty przebiega dwutorowo, tj. na poziomie ogóln organizacyjnym (w trwałej strukturze przedsiębiorstwa) oraz na poziomie jednostkowego projektu (rysunek 1). Ponadto, na proces kadrowy w projekcie składają się takie same elementy jak na proces personalny w trwałej strukturze organizacji. Istnieją również wzajemne relacje pomiędzy poszczególnymi elemen-

Rysunek 1 Dwutorowy przebieg procesu doboru w organizacji zorientowanej na projekty



## Rysunek 2 Przygotowanie doboru członków zespołu projektowego



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Wyrozębki (2014, s. 128).

tami zarządzania ludźmi w projekcie i elementami tego zarządzania na poziomie ogólnie organizacyjnym, co na rysunku 1 zostało zaznaczone przerywaną linią (Piwowski-Sulej, 2012).

Przygotowanie naboru polega na sformułowaniu oczekiwań wobec członków projektu, na które składają się różnorodne czynniki: cele projektu i wynikające z nich kwalifikacje, warunki środowiska projektowego oraz pożądaną predyspozycję osobistą (rysunek 2). Wychodząc od zidentyfikowanych wymagań, kierownik projektu powinien zaprojektować strukturę organizacyjną zespołu projektowego, dokonać opisu poszczególnych stanowisk i ról w projekcie, przygotować profil wymagań oraz kwalifikacji pracowników na stanowiska i na tej podstawie przeprowadzić rekrutację.

Sposób doboru, czyli źródeł rekrutacji i metod selekcji członków zespołu projektowego, zależy od wielu czynników, tj.: specyfiki przedsięwzięcia, technologii jego realizacji, stopnia złożoności, wymagań wynikających ze specyfiki danej dziedziny działalności, pożądanego kształtu zespołu projektowego i warunków, w jakich będzie on pracował. W przypadku kompletowania zespołu projektowego naj-

częściej wykorzystuje się dobór zamknięty, oparty o wewnętrzne źródła rekrutacji (Gruca, 2004), czasowo przenosząc pracownika z trwałej komórki organizacyjnej do projektu. Korespondują z tym wyniki badań wskazujące, iż organizacje bazują w projektach głównie na stałych pracownikach, tj. osobach, które pracują na rzecz przedsiębiorstwa niezależnie od realizacji projektów (Piwowski-Sulej, 2013). Sprzyja to niewątpliwie budowie wspólnej kultury organizacyjnej oraz doskonaleniu i utrzymywaniu standardów prowadzenia kolejnych działań o charakterze projektowym. Jednocześnie, pracownicy pozyskani ze źródeł wewnętrznych, ze względu na lepszą znajomość specyfiki pracy w organizacji, są bardziej stabilni i osiągają lepsze wyniki pracy mierzonej różnymi wskaźnikami, zarówno behawioralnymi jak i emocjonalnymi (Woźniak, 2013). Wewnętrzna rekrutacja może mieć charakter otwarty lub zamknięty. Otwarta rekrutacja polega na szerokim, publicznym udostępnianiu informacji o realizowanych w przedsiębiorstwie projektach i zapotrzebowaniu na członków zespołów projektowych, np. na tablicach informacyjnych lub intranecie, natomiast zamknięta na przekazywaniu tych informacji jedynie

ograniczonej grupie pracowników i najczęściej kanałami nieformalnymi.

W sytuacji niedoboru wewnątrz firmy osób o odpowiednich kompetencjach, należy uruchomić rekrutację zewnętrzną, dbając przy tym o przedstawienie kandydatom realistycznego obrazu pracy. Dobór personelu projektowego z zewnętrznego rynku pracy może przybierać takie same formy, jak w przypadku doboru kandydatów na stanowiska w trwałej strukturze firmy, np.:

- analiza dokumentów kandydata,
- indywidualna rozmowa kwalifikacyjna,
- „wywiad panelowy”, czyli przesłuchanie przez komisję kwalifikacyjną,
- techniki psychologiczne (testy),
- „ośrodki oceny” (*assessment center*).

Co istotne, osoba przyjęta do projektu staje się także uczestnikiem organizacji. Jest to szczególnie widoczne, gdy zatrud-

nia się osoby jedynie na potrzeby projektu, ale tworzy się stosunek pracy poprzez zawarcie umowy o pracę.

Trudna do osiągnięcia przez jednego człowieka elastyczność bywa kompensowana poprzez zmiany w składzie zespołu. Niejednokrotnie następują one w trakcie trwania projektu, ponieważ jego kolejne fazy i związane z nimi specyficzne zadania mogą wymagać uzupełnienia grupy o dodatkowe osoby lub, przeciwnie, rezygnacji ze współpracy z osobami, których wkład pracy nie będzie już potrzebny. Po zakończeniu projektu następuje etap przemieszczania członków zespołu, którzy mogą zostać pozyskani do innego projektu lub wrócić do swojej macierzystej komórki organizacyjnej.

Podsumowując należy zauważyć, iż czynności wykonane w trakcie doboru personelu w dużej mierze implikują kolejne kroki, podejmowane w ramach pozostałych etapów procesu personalnego w projekcie. Można stwierdzić, iż są one

Tablica 1 **Typy ról zespołowych według R.M. Belbina**

Typ	Typowe cechy	Zalety	Wady
pracownik firmy (Implementer)	konserwatywny, obowiązkowy, przewidywalny	zdolności organizatorskie, zdrowy rozsądek, pracowitość, samodyscyplina	brak elastyczności, ignorowanie niesprawdzonych pomysłów
prezes (koordynator)	spokojny, pewny siebie, opanowany	stosunek do innych oparty na ich zaletach, brak uprzedzeń, silne ukierunkowanie na cel	przeciętna inteligencja i kreatywność
lokomotywa	nerwowy, otwarty, dynamiczny	energia i gotowość do walki z inercją, brakiem efektywności, samouwielbieniem lub oszukiwaniem samego siebie	skłonność do prowokacji, irytacji i niecierpliwości
kreator	indywidualista, poważny, niekonwencjonalny	geniusz, wyobraźnia, intelekt, wiedza	marzycielstwo, tendencja do ignorowania przyziemnych szczegółów i protokołu
poszukiwacz źródeł	ekstrawertyk, entuzjastyczny, dociekliwy, komunikatywny	umiejętność kontaktu z ludźmi, odkrywania nieznanych terytoriów i reagowania na zmiany	tendencja do utraty zainteresowania po okresie początkowej fascynacji
ewaluator	trzeźwo myślący, beznamiętny, rozważny	obiektywizm, rozważa, pragmatyzm	brak inspiracji lub umiejętności motywowania innych
ducha zespołu	towarzyski, raczej łagodny, wrażliwy	umiejętność dostosowania się do osób i sytuacji oraz propagowania ducha zespołu	brak zdecydowania w chwilach kryzysu
perfekcjonista	drobiazgowy, uporządkowany, sumienny, nerwowy	konsekwencja w działaniu, perfekcjonizm	tendencja do martwienia się drobnostkami, niechęć do zaniechania działań
specjalista	samodzielny, z inicjatywą, skłonny do poświęceń	zaangażowanie, dostarczanie wiedzy technicznej, która nie jest ogólnie dostępna	zdobywanie wiedzy dla niej samej

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Belbin (2016, s. 86).

jednym z najważniejszych czynników sukcesu projektu.

### Wyzwania w rekrutacji do zespołów projektowych

W praktyce, zespół projektowy składa się z takich osób, jak (Piwowar-Sulej, 2013):

- kierownik projektu,
- główni wykonawcy prac (zespół podstawowy),
- dodatkowi wykonawcy prac (zespół rozszerzony),

przy czym w każdym projekcie występują kierownik zespołu i główni wykonawcy prac. Ponadto, zarówno kierownicy projektów, jak i wszyscy wykonawcy prac projektowych mogą być związani z przedsiębiorstwem niezależnie od projektu albo pozyskani jedynie na czas trwania projektu lub okres krótszy (część projektu). Budowanie zespołu projektowego, podział zadań w zespole oraz dobór jego uczestników to jedne z głównych obowiązków kierownika projektu, odpowiedzialnego również za zdefiniowanie ról poszczególnych osób.

R.M. Belbin – naukowiec i ekspert w dziedzinie pracy zespołowej – stwierdził, iż zespół może najlepiej wykorzystać swoje zasoby techniczne tylko wtedy, gdy ma odpowiedni wachlarz ról zespołowych, zapewniający efektywną współpracę pomiędzy pracownikami (Belbin, 2016). W wyniku wieloletnich badań wyróżnił dziewięć wzajemnie uzupełniających się typów ról zespołowych, niezbędnych do skutecznego działania, tj.: pracownik firmy (implementer), prezes (koordynator), lokomotywa, kreator, poszukiwacz źródeł, ewaluator, dusza zespołu, perfekcjonista i specjalista (tablica 1).

Zespół złożony z tych ról może sprostać każdemu zadaniu, choć nie zawsze zachodzi potrzeba korzystania z nich wszystkich.

Zdaniem R.M. Belbina to: *cechy osobowe predestynują członków do określonych*

*rol zespołowych. Idealni członkowie zespołu przejawiają cechy, które są przydatne, a jednocześnie niepowtarzalne. W zespole najważniejsza jest równowaga. Nie chodzi jednak o to, by członkowie byli wyważeni, ale żeby stanowili dla siebie nawzajem przeciwwagę. W ten sposób słabości są kompensowane, a atuty najefektywniej wykorzystywane* (Belbin, 2016). Zatem w sytuacji, gdy niedociągnięcia w działaniu zespołów zadaniowych wynikają w głównej mierze z ich wadliwej konstrukcji, ważnego znaczenia nabiera właściwy dobór ich członków. Odpowiednio skomponowana i wykorzystana różnorodność poszczególnych uczestników usprawnia bowiem postępy w pracy całego zespołu projektowego.

Komponując interdyscyplinarny zespół projektowy warto zastosować podejście oparte na zarządzaniu kompetencjami (Chmielewicz, 2017). Podejście to jest bowiem podstawą całego systemu zarządzania zasobami ludzkimi, w tym w szczególności procesu rekrutacji i selekcji kandydatów do pracy. Dobór oparty na kompetencjach lepiej, w porównaniu do innych miar, przewiduje efektywność pracy. W literaturze przedmiotu znaleźć można ogromną liczbę definicji terminu „kompetencje”, w których najczęściej pojawiają się takie aspekty, jak (Filipowicz, 2014):

- kwalifikacje rozumiane jako poziom wykształcenia,
- kwalifikacje rozumiane jako formalne uprawnienia do wykonywania zawodu,
- wiedza – ogólna i specjalistyczna,
- umiejętności,
- zdolności,
- postawy,
- doświadczenia,
- wprawa,
- wartości,
- sposoby rozumowania, style myślenia,
- motywacja,
- wyobrażenie o sobie (samowiedza i/lub samoocena),
- przyjmowane role społeczne,

- inteligencja (poznawcza, emocjonalna itd.),
- cechy osobowości,
- temperament,
- cechy psychofizyczne.

Z punktu widzenia wspomnianej wcześniej teorii ról R.M. Belbina, przydatne okazuje się być ujęcie kompetencji jako sumy wiedzy i umiejętności oraz sposobu zachowania, niezbędnych do optymalnego realizowania określonych ról organizacyjnych.

Dla przeprowadzenia dopasowania kompetencji niezbędny jest model kompetencji (De Coi, Herder, et al., 2007). Modelowanie kompetencji to zespół działań ukierunkowanych na stworzenie idealnego profilu, portfela czy też wzorca kompetencji, skupiającego się na zestawie charakterystyk, które pracownik powinien posiadać dla efektywnego wykonywania obowiązków zawodowych. Mimo iż tworzone przez firmy modele czy też profile kompetencji różnią się między sobą, zawsze spełniają dwa warunki konieczne: zdefiniowania (nazwania) kompetencji i jej gradacji, choć na różnym poziomie szczegółowości.

Pożądaný profil kompetencyjny uczestników zespołu zadaniowego jest inny niż w przypadku osób zatrudnionych w trwale wyodrębnionych komórkach organizacyjnych (w działach, sekcjach czy na samodzielnych stanowiskach) (Lichtarski, 2011). Obok wiedzy i umiejętności specjalistycznych, od uczestników projektów oczekuje się między innymi poprawności politycznej, zorientowania na rozwiązywanie problemów, nastawienia na rezultaty (a nie działanie jako takie), wysokiej samooceny i akceptacji możliwości popełniania błędów. We współczesnych organizacjach międzynarodowych narażenie na szok kulturowy powoduje, iż istotne stają się również: otwartość, łatwość przyswajania informacji,

czy wewnętrzne poczucie umiejscowienia kontroli. Z uwagi na znaczenie czynnika czasu w realizacji projektów ważnym elementem są także kompetencje temporalne pracowników.

Sygnalizowane wymagania powodują rozszerzenie pożądanego profilu kompetencyjnego uczestników projektów. Zwiększa się waga takich cech i umiejętności, jak: nastawienie na osiąganie kompromisu, umiejętności interpersonalne (komunikatywność, empatia, itp.), elastyczność, zarządzanie czasem, umiejętność pracy w zespole, akceptacja wyższego poziomu niepewności i wielowładztwa, czy tolerancja odmienności. Przyjmując założenie o występowaniu zmienności ról organizacyjnych i przechodności władzy w zespołach zadaniowych (każdy z pracowników może pełnić rolę kierownika w całym projekcie lub w jednym z jego etapów), listę pożądaných cech i umiejętności wszystkich członków należy poszerzyć o zdolności organizatorskie i przywódcze, znajomość metod planowania i organizacji pracy oraz inne kompetencje potrzebne na stanowisku kierowniczym.

## Podsumowanie

Współcześnie dostrzega się istotny wzrost znaczenia i powszechności stosowania projektów w organizacjach (Kerzner, 2006). Zorientowanie wysiłków menedżerskich na projekty pociąga za sobą przeobrażenia w strukturach organizacyjnych przedsiębiorstw, w tym także w firmach rodzinnych. Występowanie tymczasowych zespołów projektowych i towarzyszących im zjawisk, w postaci zmienności składu uczestników czy heterarchii, wpływa na wszystkie etapy funkcji personalnej, a zwłaszcza na planowanie i dobór personelu. Tymczasem, trudności z pozyskaniem i utrzymaniem w miejscu pracy wykwalifikowanych pracowników to wyzwanie swoiste dla *family business* już od wielu lat, pojawiające się nie tylko w przytoczonych we wstępie wynikach

badań z 2016 roku, ale również w wydanym w listopadzie 2009 roku raporcie grupy eksperckiej powołanej przez Komisję Europejską (European Commission, 2009). Polskie przedsiębiorstwa rodzinne stoją często przed nieświadomym obszarem problemowym w postaci sposobu zarządzania kadrami oraz organizacji pracy (Szut, 2009). Zarządzający firmami rodzinnymi, szczególnie na początku działalności, niejednokrotnie faworyzują członków rodziny, zarówno w przypadku naboru, jak i wynagradzania, oceniania i motywowania personelu (Sułkowski, Marjański, 2009), co może być przyczyną problemów *family business* z przyciąganiem i zatrzymywaniem kluczowych pracowników. Ponadto, familistyczne kryteria rekrutacji obniżają konkurencyjność podmiotu i sprzyjają negatywnej selekcji kadr. Tworzą niebezpieczną sytuację związaną z brakiem dostępu do

najbardziej kompetentnych kandydatów (Chmielewicz, 2015).

Chcąc przeciwdziałać tym zagrożeniom warto wprowadzić podejście kompetencyjne, integrujące wszystkie obszary funkcji personalnej i obejmujące wszystkich pracowników firm rodzinnych, tym bardziej, iż bezpośredni kontakt właściciela z każdym z zatrudnionych przyczynia się do lepszej znajomości kapitału ludzkiego. W takim podejściu to kompetencje są czynnikiem decydującym o procesie rekrutacji, selekcji, obsadzania stanowisk czy wdrażania pracownika do pracy. Pamiętać też należy, że większa lista wymagań wobec członków zespołów projektowych, które coraz częściej pojawiają się także w przedsiębiorstwach rodzinnych, oznacza większą liczbę kryteriów selekcyjnych i powoduje konieczność rozszerzenia profilu kompetencyjnego w stosunku do takich pracowników.

### Bibliografia:

1. Belbin M. (2016), *Zespoły zarządzające. Sekrety ich sukcesów i porażek*, Warszawa, Wolters Kluwer.
2. Bugiera K., Nikodemski-Wołowik A.M. (2017), *Kompetencje przyszłości w firmach rodzinnych 2017*, Raport z badania, Poznań, Fundacja Firmy Rodzinne, [www.ey.com](http://www.ey.com), dostęp 6/04/2018.
3. Chmielewicz B. (2017), *Dopasowanie kompetencyjne członków interdyscyplinarnych zespołów projektowych*, w: *Problemy różnorodności w zarządzaniu*, M. Striker (red.), Łódź, Wydawnictwo SIZ.
4. Chmielewicz B. (2017), *Specyfika procesu doboru członków zespołu projektowego*, w: *Perspektywy rozwoju podejścia projektowego: szanse i ograniczenia*, E. Weiss, A. Bitkowska (red.), Wyższa Szkoła Finansów i Zarządzania, Warszawa.
5. Chmielewicz B. (2015), *Stymulowanie potencjału innowacyjnego pracowników firm rodzinnych – rola liderów innowacyjności*, w: *Innowacyjność firm rodzinnych – uwarunkowania i przejawy*, J. Klimek, B. Żelazko (red.), Warszawa, Oficyna Wydawnicza SGH.
6. Davies A., Fidler D., Gorbis M. (2011), *Future Work Skills 2020*, The Institute for the Future, Palo Alto, University of Phoenix Research Institute; [www.ifff.org](http://www.ifff.org), dostęp 6/04/2018.
7. De Coi J.L., Herder E., Koesling A., Lofi C., Olmedilla D., Papapetrou O., Siberski W. (2007), *A model for competence gap analysis*, in: *Proceedings of the Third International Conference on Web Information Systems and Technologies*, Internet Technology/Web Interface and Applications, Barcelona, INSTICC Press.

8. European Commission (2009), Enterprise and Industry Directorate-General, Promotion of SMEs' competitiveness, *Final report of the expert group overview of Family–business–relevant issues: Research, networks, policy measures and existing studies*; <http://ec.europa.eu>, dostęp 15/04/2018.
9. Filipowicz G. (2014), *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Warszawa, Wolters Kluwer.
10. PwC (2016), *Firmy rodzinne w obliczu zmian*. Raport z badania firm rodzinnych, PwC, Instytut Biznesu Rodzinnego, <https://www.pwc>, dostęp 12/04/2018.
11. Grucza B. (2004), *Dobór członków zespołu projektowego*, w: *Kierowanie zespołem projektowym*, P. Wachowiak, S. Gregorczyk, K. Ogonek (red.), Warszawa, Difin.
12. Kerzner H. (2006), *Project Management. A Systems Approach To Planning, Scheduling And Controlling*, John Wiley & Sons Inc.
13. Lichtarski J.M. (2011), *Pożądanee kompetencje członka zespołu zadaniowego*, „Przegląd Organizacji”, nr 10.
14. Lichtarski J.M. (2007), *Specyfika doboru pracowników do struktur zadaniowych w teorii i praktyce*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, nr 6.
15. Piwowar-Sulej K. (2013), *Formy zatrudniania uczestników projektów*, „Nauki o zarządzaniu (Management Science)”, nr 1(14).
16. Piwowar-Sulej K. (2012), *Rola działu HR w organizacji zorientowanej na projekty – ujęcie modelowe versus wyniki badań empirycznych*, w: *Jakość zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach*, A. Stankiewicz-Mróż, J.P. Lenzion (red.), Łódź, Media Press.
17. Sułkowski Ł., Marjański A. (2009), *Firmy rodzinne. Jak osiągnąć sukces w sztafecie pokoleń*, Warszawa, Poltext.
18. Szut J. (2009), *Główne wnioski z badania firm rodzinnych*, w: *Badanie firm rodzinnych. Raport końcowy*, Warszawa, PARP.
19. Trocki M. (2014), *Organizacja projektowa. Podstawy. Modele. Rozwiązania*, Warszawa, PWE.
20. Woźniak J. (2013), *Rekrutacja. Teoria i praktyka*, Warszawa, Wydawnictwa Profesjonalne PWN.
21. Wyrozębski P. (2014), *Dobór członków zespołu projektowego*, w: *Nowoczesne zarządzanie projektami*, M. Trocki (red.), Warszawa, PWE.

---

Dr **Beata Chmielewicz**, Zakład Przedsiębiorstwa Rodzinnego, Instytut Przedsiębiorstwa, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie