

Wstęp

W literaturze przedmiotu formułuje się tezę, że uwaga praktyków i teoretyków zarządzania koncentruje się współcześnie na wzrastającej dynamice funkcjonowania organizacji. Aby utrzymać przewagę konkurencyjną, osoby zarządzające stoją w obliczu nieustającej konieczności wprowadzania nowych lub rozwoju istniejących już produktów czy procesów. W aktywnościach podejmowanych przez „graczy rynkowych” powtarzalne i rutynowe działania tracą stopniowo na znaczeniu na rzecz przedsięwzięć niepowtarzalnych i skomplikowanych – czyli projektów.

Projekt można zdefiniować jako: „przedsięwzięcie, w którym ludzkie, materialne i finansowe środki są zorganizowane w nowatorski sposób, aby wykonać wyjątkowy zakres prac, z podaną specyfikacją, w ramach ograniczenia kosztów i czasu, tak aby osiągnąć korzystną zmianę określoną przez cele ilościowe i jakościowe”¹. Zarządzanie projektem polega natomiast na zastosowaniu wiedzy, umiejętności oraz dedykowanych narzędzi w odniesieniu do czynności wykonywanych w jednostkowym projekcie w celu spełnienia lub przekroczenia potrzeb i oczekiwań interesariuszy wobec projektu². Chodzi tu o czynności związane

¹ J.R. Turner, *The Handbook of Project-based Management – Improving the Processes for Achieving Strategic Objectives*, McGraw-Hill, London 1993, s. 8.

² J.L. Ward, *Project Management Terms*, ESI International, Darlington Virginia 2000, s. 168. Termin *interesariusze projektu* wywodzi się z pojęcia *interesariuszy organizacji (stakeholders)*. Teoria *stakeholders* T. Donadsona i L. Prestona zmieniła tradycyjny model przedsiębiorstwa z jednym wyjściem – do klienta – na model z wieloma wyjściami do poszczególnych grup otoczenia. W literaturze różnie definiowane jest pojęcie interesariuszy. W wąskim znaczeniu interesariusze to „grupy, bez których organizacja nie mogłaby istnieć”. R.E. Freeman, D.J. Reed zdefiniowali *stakeholders* szerzej – jako „jednostki lub grupy, które mogą wpływać na działanie organizacji lub podlegać wpływowi działań podjętych przez organizację”. Wśród interesariuszy projektu wyróżnia się: osoby odpowiedzialne za podejmowanie decyzji w projekcie, osoby mające bezpośredni wpływ na projekt, osoby mające pośredni wpływ na projekt, obserwatorów – którzy mogą mieć wpływ na decyzje związane z pro-

z przeprowadzeniem projektu przez jego kolejne fazy, tj. inicjację, planowanie, wykonanie oraz zamknięcie projektu. Warto w tym miejscu dodać, że B. Lent³ posługuje się terminem „prowadzenie projektu”, które – jego zdaniem – lepiej oddaje charakter pracy kierownika projektu. H. Kerzner⁴ podkreśla, że wyzwaniem jest tutaj zarządzanie działaniami, które do tej pory nie miały miejsca w organizacji i które mogą nie zostać już nigdy więcej powtórzone. Dlatego też o zarządzaniu projektem mówi się w kategoriach zarówno nauki, jak i sztuki⁵. Zasadniczą cechą projektów jest ich niepowtarzalność, wymagająca od kierownika projektu umiejętności „radzenia sobie” w różnym otoczeniu i warunkach, z różnymi problemami i ludźmi⁶.

Pierwsze projekty były realizowane już w starożytności. Jednak zarządzanie projektem znane we współczesnej formie zostało zapoczątkowane dopiero kilkadziesiąt lat temu. W latach 60. XX wieku organizacje zaczęły doceniać zorganizowaną pracę związaną z projektami⁷. Doprowadziło to w kolejnych dekadach do szybkiego rozwoju dziedziny zarządzania projektami⁸. Powstało wiele metod,

projektem. Natomiast A.T. Cobb dzieli interesariuszy projektu na zewnętrznych – którymi są: klienci, sponsorzy, menedżerowie liniowi – oraz wewnętrznych, do których zalicza członków zespołu projektowego. Szerzej zob.: T. Donadson, L. Preston, *The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications*, „Academy of Management Review” 1995, Vol. 20, No. 1, s. 68; M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Budowanie konkurencyjności w warunkach globalizacji*, Dom Wydawniczy „Organizator”, Toruń 2002, s. 40–41; Zob.: R.K. Mitchel, B.R. Agle, D.J. Wood, *Toward a Theory of Stakeholders. Identification and Salience. Defining the Principle of Who and What Really Counts*, „Academy of Management Review” 1997, Vol. 22, No. 4, s. 854; T.L. Young, *Skuteczne zarządzanie projektami*, Helion, Gliwice 2006, s. 89; A.T. Cobb, *Leading Project Team. The Basics of Project Management and Team Leadership, Second Edition*, SAGE Publications, 2006, s. 170.

³ B. Lent, *Zarządzanie procesami prowadzenia projektów*, Helion, Gliwice 2005, s. w-3. W niniejszym opracowaniu alternatywnie będą stosowane pojęcia prowadzenia projektu i zarządzania projektem.

⁴ H. Kerzner, *Applied Project Management*, John Willey & Sons, New York 2000, s. 1.

⁵ Naukowy aspekt zarządzania projektem obejmuje zagadnienia, których łatwo się nauczyć, takie jak: planowanie, techniki podziału pracy, tworzenie wykresów Ganta itp. Sztuką jest stworzenie efektywnej komunikacji, współdziałania opartego na zaufaniu, integracji, szczerości. Zob.: C.J. Walker, A.S. Peterson, *Are you a Project Manager/Leader or Just managing Project? [w:] People in Projects*, PMI, Pennsylvania 2001, s. 17.

⁶ *Badania operacyjne w planowaniu projektów*, J. Popławska-Mszyca (red.), Wydawnictwo AE, Katowice 2009, s. 176.

⁷ [Http://office.microsoft.com/pl-pl/project-help/krotka-historia-zaradzania-projektami-HA001135342.aspx](http://office.microsoft.com/pl-pl/project-help/krotka-historia-zaradzania-projektami-HA001135342.aspx) (17.06.2013).

⁸ W języku angielskim analizowany obszar wiedzy nazywa się *project management* (zarządzanie projektem) a nie *projects management* (zarządzanie projektami). W języku polskim, zarówno w publikacjach poświęconych problematyce zarządzania (zagadnieniach poruszanych w ramach dyscypliny nauk o zarządzaniu), jak i w tytułach książek, przedmiotów wykładanych w uczelniach oraz tema-

technik⁹ oraz kompleksowych rozwiązań (standardów, metodyk) służących wsparciu procesów występujących w ramach zarządzania jednostkowym projektem oraz zarządzania zbiorem projektów¹⁰ (programem czy portfelem). Zarządzanie projektami stało się przedmiotem wykładanym w uczelniach. Z racji tego, że organizacje charakteryzują się różnym stanem wiedzy, umiejętności i profesjonalizmu w stosowaniu narzędzi wypracowanych w ramach analizowanego obszaru wiedzy, zbudowano modele oceny dojrzałości projektowej. Kierownik projektu zaczął być postrzegany jako zawód przyszłości¹¹. H.A. Levine¹² stwierdził, że zarządzanie projektem było najbardziej rozpoznawalnym trendem lat 90. Wydaje się, że sytuacja ta trwa do dzisiaj, czego dowodem jest amplifikacja publikacji, szkoleń czy seminariów poświęconych tematyce projektów.

Wiele przedsiębiorstw¹³ nie poprzestaje na okazjonalnym, opartym raczej na intuicji niż na metodach naukowych, zarządzaniu jednostkowymi projektami, ale wdraża tzw. zarządzanie przez projekty (ZPP), które w literaturze przed-

tach szkoleń stosuje się częściej nazwę „zarządzanie projektami”. W niniejszej książce przyjęto, że termin „zarządzanie projektem” odnosi się do zarządzania jednostkowym przedsięwzięciem, natomiast „zarządzanie projektami” to pewien specyficzny obszar wiedzy (zbiór teorii) oraz nazwa jednej z subdyscyplin podlegających wyodrębnieniu w ramach dyscypliny nauk o zarządzaniu. Por.: S. Cyfert, W. Dyduch, D. Latusek-Jurczak, J. Niemczyk, A. Sopińska, *Subdyscypliny w Naukach o Zarządzaniu – logika wyodrębniania, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1 (161), s. 39–45; J. Bizon-Górecka, *W poszukiwaniu modelu zarządzania organizacją przez projekty*, „Przegląd Organizacji” 2009 nr 2, s. 23. Autorka stosuje terminy „obszar wiedzy” oraz „dziedzina” jedynie ze względów stylistycznych (nie należy ich utożsamiać z pozycjami klasyfikacji przyjętej w Rozporządzeniu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego z dnia 8 sierpnia 2011 r. w sprawie obszarów wiedzy, dziedzin nauki i sztuki oraz dyscyplin naukowych i artystycznych, Dz.U. 2011 nr 179, poz. 1065).

⁹ Metoda jako pojęcie ogólniejsze od techniki definiowana jest jako „sposób systematycznie stosowany, przy czym sposób oznacza tok jakiegoś działania, a więc skład i układ jego stadiów”. Zob.: T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, PWN, Warszawa 1981, s. 524. Na technikę składają się natomiast procedury i instrumenty służące do rozwiązywania konkretnych problemów oraz umiejętności pozwalające skutecznie realizować ściśle określone cele i zadania. *Spoleczne aspekty przeobrażeń organizacyjnych*, A. Potocki (red.), Difin, Warszawa 2007, s. 172.

¹⁰ W książce przyjęto, że programy oraz portfele projektów to tzw. zbiory projektów. W literaturze przedmiotu mówi się w odniesieniu do tych zbiorów o zarządzaniu wieloma projektami oraz o środowisku wieloprojektowym. Szerzej zob.: E. Sońta-Drączkowska, *Zarządzanie wieloma projektami*, PWE, Warszawa 2012.

¹¹ Potwierdzeniem odrębności zarządzania projektami jako samodzielnej dziedziny jest m.in. pojawienie się nowej grupy zawodowej – menedżerów (kierowników) projektu. Szerzej zob.: M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003, s. 27–29.

¹² H.A. Levine, *Practical Project Management. Tips, Tactics, and Tools*, John Wiley & Sons, New York 2002, s. 19.

¹³ W niniejszym opracowaniu ze względów stylistycznych – mimo istniejących różnic definicyjnych – zamiennie będą używane pojęcia przedsiębiorstwa, firmy i organizacji.

miotu jest różnie definiowane. W niniejszej książce przyjęto, że ZPP to sposób realizacji strategii organizacji poprzez stosowanie podejścia projektowego, wyrażającego się w powoływaniu interdyscyplinarnych zespołów projektowych oraz użyciu specyficznych narzędzi charakterystycznych dla obszaru wiedzy zwanego zarządzaniem projektami. Przedsiębiorstwa stosujące takie podejście określane są mianem organizacji zorientowanych na projekty (ang. *project-oriented organizations*)¹⁴. W takich podmiotach projekty nie mają charakteru incydentalnego. W procesie ich realizacji korzysta się z wiedzy z obszaru zarządzania projektami, powołuje stanowiska lub funkcje kierownika projektu¹⁵, istnieje świadomość stosowania idei ZPP.

J. Brilman¹⁶ stwierdza, że ponad 25% działalności gospodarczej nadaje się do zarządzania przez projekty. Dotyczy to głównie takich – typowo projektowych – dziedzin, jak inżynieria, informatyka, przemysł lotniczy i obronny, budowa statków, doradztwo organizacyjne itp. Przedsiębiorstwa funkcjonujące we wska-

¹⁴ Określenie „organizacja zorientowana na projekty” oraz podejście polegające na utożsamianiu takich organizacji z podmiotami, które zaimplementowały ideę zarządzania przez projekty zaczerpnięto z publikacji J.R. Turner, M. Huemann oraz A. Keegan. Zob.: J.R. Turner, M. Huemann, A. Keegan, *Human Resources management in the Project-Oriented Organization*, PMI, Pennsylvania 2008. W literaturze przedmiotu wyróżnia się także organizacje bazujące na projektach ang. *project-based organizations* (PBO). Są one różnie definiowane – niekiedy utożsamiane całkowicie lub częściowo z organizacjami zorientowanymi na projekty. Jednak zdaniem autorki powinny być one utożsamiane raczej ze strukturą organizacyjną typu „czysto” projektowego lub organizacją powołaną dla realizacji określonego projektu. Jeszcze innym terminem jest tzw. organizacja projektowa, oznaczająca ramy organizacyjne realizacji projektu. Por.: M. Aubry, B. Hobbs, D. Thuillier, *A new Framework for Understanding Organizational Project Management through the PMO*, „International Journal of Project Management” 2007, No. 25 (207), s. 330; M. Hobday, *The project-based organization: an ideal form for managing complex products and systems?* „Research Policy” 2000, No. 29, s. 871, K. Köster, *International Project Management*, SAGE Publications Ltd, London 2010, s. 55, M. Sandhu, A. Gunasekaran, *Business process development in project-based industries: A case study*. „Business Process Management Journal” 2004, No. 10(6), 673–690, za: M.M. Ajmal, K.U. Koskinen, *Knowledge Transfer in Project-Based Organizations: An Organizational Culture Perspective*, „Project Management Journal” March 2008, Vol. 39, No. 1, s. 7; L. Bourgeon, *Human Resource Management in Project-Based Organization: Towards an Orthogonal Approach*, [w:] *Career Development*, H. Ohlsson, H. Borg (red.), Nova Science Publishers Inc., New York 2010, s. 25; J.R. Turner, *The handbook of Project-Based Management, Leading Strategic Change In Organizations*, Third Edition, McGraw-Hill, London 2009, s. 17; R. Whitley, *Project-based firm: new organizational form or variations on a theme*, „Industrial and Corporate Change” 2006, No. 15 (1), s. 81; M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, dz. cyt., s. 86; M. Trocki, *Organizacja projektowa. Podstawy, modele, rozwiązania*, PWE, Warszawa 2014; M. Huemann, *Human Resource Management in the project-oriented organization, Towards a Viable System for Project Personnel*, Ashgate Publishing, Ltd., 2015, s. 62-63.

¹⁵ Pod pojęciem funkcji rozumie się nie tylko ogół czynności wyodrębnionych ze względu na cel określonej komórki organizacyjnej, ale również znaczenie, rolę czy cele jakie przypisuje się komuś. Zob.: *Słownik zarządzania kadrami*, T. Listwan (red.), C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 42.

¹⁶ J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 318.

zanych branżach nazwano zorientowanymi na projekty zewnętrzne. Immanentną cechą tych podmiotów jest stosowanie idei ZPP w zasadzie od początku ich funkcjonowania i uzyskiwanie dochodów z realizacji projektów na potrzeby klientów zewnętrznych. Projekty stanowią tutaj główny produkt przedsiębiorstwa. Współcześnie jednak nawet tam, gdzie tradycyjnie działalność operacyjna¹⁷ (powtarzalna) stanowi podstawę funkcjonowania, projekty zaczynają odgrywać coraz większą rolę. Wdrażanie zmian organizacyjnych, innowacji produktowych czy procesowych¹⁸, organizacja kampanii reklamowych następuje w tych firmach w formie projektów. ZPP implementowane jest w trakcie tworzenia lub funkcjonowania organizacji, a projekty inicjowane są głównie z uwagi na potrzeby wewnętrzne przedsiębiorstwa. Takie podmioty nazwano organizacjami zorientowanymi na projekty wewnętrzne. Jak zauważają J.R. Meredith oraz S.J. Mantel¹⁹, stosunkowo nowym, ale rozwijającym się obszarem wykorzystania wiedzy z zakresu zarządzania projektami, jest wprowadzanie zmian organizacyjnych. Podejście polegające na wykorzystaniu narzędzi zarządzania projektami do zarządzania zmianami uważa się za w pełni uzasadnione. Projekty w znacznym stopniu dotyczą zmian – ich celem jest doprowadzenie do pojawienia się stanu, którego nie ma, a który jest pożądanym²⁰.

Przyjęte w niniejszej książce określenia różnicujące analizowane podmioty, wskazujące na określony typ projektów (tj. projekty wewnętrzne lub zewnętrzne), nie wykluczają oczywiście realizacji w danym przedsiębiorstwie także projektów drugiego typu. Co więcej – w określonym czasie – w przedsiębiorstwie typowo projektowym (nazwanym organizacją zorientowaną na projekty zewnętrzne) może być realizowanych więcej projektów wewnętrznych lub niektóre z nich mogą być oceniane jako bardziej istotne dla rozwoju organizacji niż projekty zewnętrzne. Intencją autorki było oddanie – w przyjętej klasyfikacji organizacji zorientowanych na projekty – głównego charakteru działalności przedsiębior-

¹⁷ Działalność operacyjna w literaturze z dziedziny zarządzania projektami jest utożsamiana z powtarzalną działalnością codzienną organizacji, związaną ze stałym świadczeniem przez pracowników np. obsługi administracyjnej, marketingowej, finansowo-księgowej i HR. Zob.: *Project Management Institute, The Standard for Project Portfolio Management*, PMI, Pennsylvania 2008, s. 11.

¹⁸ Współcześnie zarządzanie innowacjami opiera się na powoływaniu zespołów projektowych oraz wykorzystywaniu narzędzi typowych dla zarządzania projektami. Zob. m.in.: A. Webb, *Managing, innovative Project*, International Thomson Business Press, London, 1996, s. 2; F. Krawiec, *Zarządzanie projektem innowacyjnym produktu i usługi*, Difin, Warszawa 2000, s. 3–41; J. Tidd, J. Bessant, *Zarządzanie innowacjami*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 118; K. Wilson, Y.L. Doz, *10 Rules for Managing Global Innovation*, „Harvard Business Review” October 2012, s. 85–90.

¹⁹ J.R. Meredith, S.J. Mantel, *Project Management. A managerial Approach*, John Wiley & Sons, USA 2012, s. vii.

²⁰ T.L. Young, *Skuteczne zarządzanie...*, dz. cyt., s. 21.

stwa (tj. typowo projektowego vs. powtarzalnego ze stosowaniem idei ZPP głównie na potrzeby wewnętrzne).

Projekt nie istnieje bez zespołu projektowego – bez ludzi²¹. Dzięki nim nie tylko osiągnane są cele danego projektu, ale także tworzona wiedza i doświadczenie umożliwiające skuteczną realizację kolejnych przedsięwzięć²². Ludzie ci – w procesie pracy – powinni efektywnie wykorzystywać swój potencjał, rozumiany jako ogół cech i własności poszczególnych osób zaangażowanych w projekt²³. Do cech i własności składających się na jakościowy aspekt potencjału ludzkiego zalicza się kompetencje, obejmujące wiedzę, predyspozycje i umiejętności, a ponadto motywację wewnętrzną oraz cechy fizyczne²⁴. Potencjał ten kształtowany jest i wykorzystywany w procesie zarządzania ludźmi (zwanym zamiennie procesem personalnym lub krótko – zarządzaniem ludźmi). W ramach tego procesu można wyróżnić następujące elementy: dobór personelu (obejmujący pla-

²¹ Z. Chrościcki utożsamia wręcz pojęcie projektu z pojęciem zespołu projektowego (zadaniowego). Zob.: Z. Chrościcki, *Zarządzanie projektem – zespołami zadaniowymi*, C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 2.

²² W literaturze poświęconej zarządzaniu projektami sukces, skuteczność i efektywność są często traktowane jako synonimy. Zob.: A.J. Shenhar, D. Dvir, *Nowe spojrzenie na zarządzanie projektami*, APN Promise, Warszawa 2008, s. 27. Są autorzy, którzy starają się uporządkować wskazane pojęcia. Zob.: E. Bukłaha, *Sukces, skuteczność i efektywność w zarządzaniu projektami*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH” 2012, nr 113, s. 24–27. Przyjęto za internetową Encyklopedią Zarządzania, że efektywność stanowi rezultat podjętych działań, opisany relacją uzyskanych efektów do poniesionych nakładów. Zob.: <http://mfiles.pl/pl/index.php/Efektywno%C5%9B%C4%87> (03.10.2013). Skuteczność (stopień osiągnięcia celu) może być uważana za podstawową przesłankę efektywności. Zob.: I. Gorzeń-Mitka, *Skuteczność – próba interpretacji*, [w:] *Efektywność – rozważania nad istotą i pomiarem*, T. Dudycz (red.), „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2005, nr 1060, s. 138–139.

²³ A. Poczowski, *Rozwój potencjału pracy jako problem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Monografie Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, Wydawnictwo AE, Kraków 1993, s. 24. Słowo potencjał pochodzi od łacińskiego słowa *potentia*, oznaczającego możliwość, siłę, zasób zdolności wytwórczej. Zob.: *Słownik wyrazów obcych*, J. Tokarski (red.), PWN, Warszawa 1980, s. 594. Zgodnie z wynikami badań przeprowadzonych przez J. Haffer, o sukcesie projektu (bez względu na jego charakter i specyfikę) decydują cechy ludzi kierujących projektami oraz wykonawców prac projektowych. Zob.: J. Haffer, *Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2009, s. 380.

²⁴ M. Gableta, *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*. AE, Wrocław 2003, s. 177. Głównym elementem potencjału ludzkiego są kompetencje. Kompetencja to „zdolność i sposób przenoszenia charakterystyk pracownika (takich, jak: wiedza, umiejętności, predyspozycje i postawy) na zadania w pracy i przekształcania je w wyniki pod wpływem osobistych motywów (...) w istniejącym kontekście organizacyjnym. *Zarządzanie zespołami ludzkimi w małych i średnich firmach*, K. Piotrowski (red.), Warszawa 2002, s. 238. Motywacja wewnętrzna to pojawiające się samoczynnie bodźce, które sprawiają, że ludzie zachowują się w określony sposób. Szerzej zob.: E.L. Deci, R.M. Ryan, *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, Plenum Press, New York 1985, s. 34.

nowanie zapotrzebowania na personel, rekrutację, selekcję i wdrażanie do pracy), jego szkolenie i doskonalenie, ocenianie, wynagradzanie oraz przemieszczanie (obejmujące wszelkie zmiany sprawowanych ról, zajmowanych stanowisk oraz miejsca pracy). Zarządzanie ludźmi traktowane jest zatem jako sekwencja działań skierowanych do pracownika²⁵ w celu odpowiedniego kształtowania i wykorzystania jego potencjału.

Warto w tym miejscu zaznaczyć, że w literaturze przedmiotu różne terminy łączące pojęcie zarządzania z kategorią potencjału ludzkiego są traktowane synonimicznie. Chodzi tu w szczególności o takie zagadnienia, jak funkcja personalna, zarządzanie personelem (kadrami) czy zarządzaniem zasobami ludzkimi. Autorka niniejszej książki świadomie używa terminu „zarządzanie personelem” („zarządzanie kadrami”) oraz „zarządzanie zasobami ludzkimi” tylko w obrębie rozważań nad koncepcjami zarządzania ludźmi (zmieniającymi się w ciągu lat podejściami do realizacji tego procesu) oraz subdyscyplinami bądź specjalnościami w ramach dyscypliny nauk o zarządzaniu²⁶.

W przedsiębiorstwie zorientowanym na projekty większy jest stopień skomplikowania procesu personalnego niż w przedsiębiorstwie tradycyjnym. Projekty odznaczają się bowiem specyficznym charakterem pracy. Wymagają tym samym odmiennego podejścia do kwestii organizacji pracy, niż ma to miejsce w odniesieniu do rutynowych zadań wykonywanych w komórce liniowej. Ponadto stosowane najczęściej rozwiązania strukturalne – polegające na współwystępowaniu elementów trwałej struktury organizacyjnej (działów, departamentów) oraz ponadfunkcjonalnych zespołów projektowych – powodują, że analizowany proces przebiega dwutorowo: z jednej strony na płaszczyźnie ogólnie organizacyjnej, a z drugiej w obrębie konkretnego projektu. W kształtowaniu procesu zarządzania ludźmi w analizowanych organizacjach znaczenia nabierają „nowe” – tzn.

²⁵ Mianem pracownika określa się w niniejszej książce wszystkie osoby, pracujące na rzecz organizacji zorientowanych na projekty, bez względu na formę zatrudnienia.

²⁶ Zdaniem A. Szalkowskiego, w rozważaniach na poziomie elementarnej wiedzy w zakresie omawianej problematyki uzasadnione jest synonimiczne traktowanie pojęcia „zarządzanie zasobami ludzkimi” z pojęciem „zarządzanie personelem (kadrami)”. Jedną z przesłanek tego uzasadnienia może być etap rozwojowy polskiej gospodarki, w której raczej zarządza się kadrami niż zasobami ludzkimi; drugą – synonimiczna interpretacja wskazanych pojęć w profesjonalnej anglojęzycznej literaturze przedmiotu (gdzie zbiór działań skierowanych do pracownika, określa się najczęściej jako HRM – *human resources management*). Zob.: *Podstawy zarządzania personelem*, A. Szalkowski (red.), Wydawnictwo AE, Kraków 2006, s. 17–18. W niniejszej książce przyjęto w celu utrzymania porządku terminologicznego, że zarządzanie personelem (kadrami) oraz zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL, HRM) to nazwy koncepcji zarządzania ludźmi szeroko opisywanych w literaturze. Zarządzanie zasobami ludzkimi to także nazwa subdyscypliny i specjalności naukowej w ramach dyscypliny nauk o zarządzaniu, w której centrum zainteresowania znajduje się potencjał ludzki organizacji.

niewystępujące w tradycyjnych organizacjach – podmioty, np. kierownicy projektów czy biura projektów.

Jednostkowe projekty mają swoje cele, które powinny wynikać ze strategii danego podmiotu. Stopień osiągnięcia rezultatów zaplanowanych w ramach kolejnych projektów niewątpliwie wpływa na stopień osiągania celów postawionych przed organizacją jako całością. Patrzenie jednak przez pryzmat sukcesu pojedynczego projektu pozwala na podejmowanie za każdym razem działań ukierunkowanych wyłącznie na ten sukces. W interesującym nas przypadku mogłoby to oznaczać stosowanie w każdym kolejnym projekcie odmiennych sposobów realizacji elementów procesu zarządzania ludźmi (np. zasad wynagradzania członków zespołu projektowego czy wyboru źródła rekrutacji do projektu). Wprawdzie w literaturze przedmiotu postuluje się standaryzację działań w kolejnych projektach w ramach rozwijania dojrzałości projektowej organizacji²⁷, to wydaje się, że spójność²⁸ działań podejmowanych tylko w projektach, przy istniejących rozbieżnościach między praktykami stosowanymi w „ogólnym” procesie personalnym oraz w procesie personalnym w projekcie, spowoduje pewien „nieład organizacyjny”. Ten z kolei wpłynie negatywnie na wyniki funkcjonowania przedsiębiorstwa²⁹. Deficyty w ramach zarządzania ludźmi powodują z jednej strony niepełne wykorzystanie potencjału ludzkiego, co jest niewątpliwą stratą dla organizacji, a z drugiej sprawiają, że pracownicy nie są zadowoleni z pracy (rozbieżności w sposobach realizacji działań skierowanych do pracowników mogą wywołać poczucie niesprawiedliwości).

Powyższe wymaga nieco innego spojrzenia na problematykę zarządzania ludźmi, a w tym refleksji, czy oba tory analizowanego procesu powinny być kształtowane względem siebie spójnie. Istotne jest również określenie rzeczywistej i pożądanej roli specjalistów ds. personalnych w realizacji tego procesu – przy uwzględnieniu jego dwutorowego przebiegu. Problem badawczy podjęty

²⁷ M. Juchniewicz, *Dojrzałość projektowa organizacji i jej zastosowanie w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 7–8, s. 26–29.

²⁸ Spójność rozumiana jest jako zwartość, ścisła łączność, pewna jednocząca zgodność (brak konfliktu, identyczność, harmonia, dopasowanie). Zob.: *Słownik języka polskiego*, W. Doroszewski (red.), PWN, Warszawa 1958–1969, wersja elektroniczna. D.A. Nadler i M.L. Tushman określają zbieżność lub dopasowanie jako stopień, w jakim potrzeby, wymagania, cele, budowa jednego elementu są zgodne z potrzebami, wymaganiami, celami, strukturą innego składnika. Zob.: D.A. Nadler, M.L. Tushman, *A model for diagnosing organizational behavior*, „Organizational Dynamics” 1980, No. 9(2), s. 45.

²⁹ O. Lundy i A. Crowling stwierdzają, że uzyskanie wewnętrznej efektywności przedsiębiorstwa jest następstwem wprowadzania i ugruntowywania mechanizmów zarządczych przy zachowaniu spójności, harmonii i wykonalności. Zob.: O. Lundy, A. Crowling, *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000, s. 181.

w niniejszej książce dotyczy zatem istoty, budowy, instrumentalnego i podmiotowego³⁰ aspektu realizacji procesu zarządzania ludźmi oraz wpływu spójności tego procesu na osiąganie założonych celów przez organizacje zorientowane na projekty, w których występują rozwiązania strukturalne oparte na współistnieniu trwałych komórek funkcjonalnych i międzyfunkcyjnych zespołów projektowych. Został on pełniej wyartykułowany w postawionych pytaniach badawczych³¹:

- 1) Jakie występują różnice między instrumentarium stosowanym w realizacji poszczególnych etapów procesu zarządzania ludźmi w projekcie oraz narzędziami wykorzystywanymi w ramach „ogólnego” procesu personalnego? Czy na potrzeby projektów stworzono i wdrożono nowe (niestosowane w ramach trwałych struktur) narzędzia zarządzania ludźmi?
- 2) Czy występują w badanym obszarze różnice między organizacjami zorientowanymi na projekty zewnętrzne, czyli takimi, dla których działalność projektowa jest działalnością podstawową oraz tymi, w których dominuje działalność powtarzalna, ale wdrożono zarządzanie przez projekty (nazwanymi na potrzeby badawcze organizacjami zorientowanymi na projekty wewnętrzne)?
- 3) Kto w przedsiębiorstwach, w których wdrożono zarządzanie przez projekty, odpowiada za kształtowanie procesu zarządzania ludźmi w projekcie? Jakie są szczegółowe uprawnienia poszczególnych podmiotów w odniesieniu do tego procesu, a jakie w ramach „ogólnego” procesu personalnego? Czy istnieją w tym obszarze różnice między ujęciem literaturowym a praktyką zarządzania?
- 4) Czy z punktu widzenia skuteczności realizacji celów organizacji traktowanej jako całość powinny być stosowane spójne działania na obu torach procesu personalnego? Czy organizacje zorientowane na projekty zewnętrzne z racji bogatszego doświadczenia w prowadzeniu projektów posiadają wypracowane i ustandaryzowane rozwiązania (podmiotowe i instrumentalne) spójnej realizacji dwutorowego przebiegu procesu zarządzania ludźmi?
- 5) Jakie są możliwości włączenia działu personalnego (działu HR) w zarządzanie projektami (a dokładnie w realizację procesu personalnego w projektach)?

³⁰ W obszarze instytucjonalnym wskazuje się na podmioty, które uprawnione są do podejmowania decyzji personalnych oraz zakres ich uprawnień. W aspekcie instrumentalnym chodzi o dokonanie charakterystyki i oceny skuteczności narzędzi (sposobów, metod, technik) używanych w procesie realizacji poszczególnych etapów procesu zarządzania ludźmi.

³¹ Zdaniem J. Pietera, problemy badawcze są pytaniami, na które szukamy odpowiedzi na drodze badań naukowych. Zob.: J. Pieter, *Ogólna metodologia pracy naukowej*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław, Warszawa, Kraków 1967, s. 67.

W procesie badawczym przyjęto ponadto następujące hipotezy³²:

H1: W ramach procesu personalnego w projekcie stosuje się narzędzia oparte na dorobku subdyscypliny zarządzania zasobami ludzkimi, aczkolwiek istnieją różnice między sposobami realizacji działań na obu torach tego procesu.

H2: Realizacja procesu zarządzania ludźmi w projekcie jest obszarem, w którym marginalizuje się rolę specjalistów ds. personalnych.

H3: Organizacje zorientowane na projekty zewnętrzne posiadają wypracowane i ustandaryzowane rozwiązania (podmiotowe i instrumentalne) spójnej realizacji dwutorowego przebiegu procesu zarządzania ludźmi.

H4: Spójność działań podejmowanych w ramach obu torów procesu personalnego wpływa dodatnio nie tylko na rezultaty projektów, ale na skuteczność funkcjonowania całej organizacji zorientowanej na projekty.

Ogólnym celem opracowania stało się poszerzenie wiedzy w obszarze zarządzania ludźmi w organizacjach zorientowanych na projekty. Przyjmując podział problematyki zarządzania według kryterium rodzajowego i podmiotowego, zaprezentowany przez A. Zakrzewską-Bielawską i M. Trockiego³³, oraz propozycje klasyfikacji subdyscyplin w ramach dyscypliny nauk o zarządzaniu, przedstawione przez S. Cyferta, W. Dyducha, D. Latusek-Jurczak, J. Niemczyka i A. Sopińską³⁴, na rysunku 1 zakreślono obszar badawczy, przyjęty za wiążący w niniejszym opracowaniu.

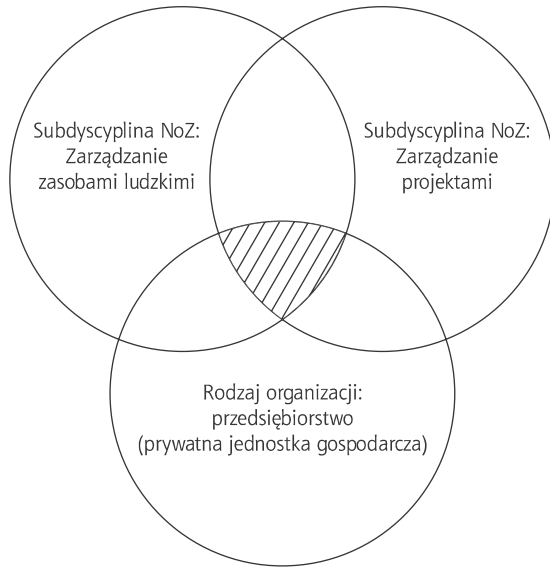
Szczegółowy cel badań obejmuje udzielenie odpowiedzi na postawione pytania badawcze oraz weryfikację hipotez przy zastosowaniu metod naukowych. Zarządzanie ludźmi zostało zaprezentowane w ujęciu problemowym ze wskazaniem na zasadność spójnego, całościowego podejścia do kształtowania tego procesu. W warstwie aplikacyjnej – na bazie studiów literatury z zakresu zarządzania oraz wyników badań empirycznych dotyczących praktyki kształtowania procesu zarządzania ludźmi w przedsiębiorstwach zorientowanych na projekty – sformułowane zostały wskazówki dla osób odpowiedzialnych za tę sferę aktywności przedsiębiorstwa.

³² Hipoteza to nieprzyjęta jeszcze racja rozważana w trakcie prób wyjaśnienia jakiegoś faktu, którą poddajemy dopiero procedurze sprawdzania. Zob.: K. Ajdukiewicz, *Logika pragmatyczna*, PWN, Warszawa 1975, za: J. Apanowicz, *Metodologia ogólna*, Bernardinum, Gdynia 2002, s. 48.

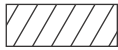
³³ Szerzej zob.: A. Zakrzewska-Bielawska, M. Trocki, *Aktywność badawcza doktorantów i habilitantów polskich ośrodków akademickich*, [w:] *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 133.

³⁴ S. Cyfert, W. Dyduch, D. Latusek-Jurczak, J. Niemczyk, A. Sopińska, *Subdyscypliny...*, dz. cyt., s. 39–45.

Rysunek 1. Usytuowanie obszaru badawczego opracowania w ramach problematyki zarządzania i subdyscyplin nauk o zarządzaniu (NoZ)



Legenda:



– obszar badawczy

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu: A. Zakrzewska-Bielawska, M. Trocki, *Aktywność badawcza doktorantów i habilitantów polskich ośrodków akademickich*, [w:] *Osiągnięcia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, S. Lachiewicz, B. Nogalski (red.), Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 133; Sz. Cyfert, W. Dyduch, D. Latusek-Jurczak, J. Niemczyk, A. Sopińska, *Subdyscypliny w Naukach o Zarządzaniu – logika wyodrębniania, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 1(161), s. 39–45.

Jak zauważa T. Oleksyn³⁵, zarządzanie projektami jest współcześnie pewną dziedziną wiedzy, która powinna być znana i opanowana w organizacji, w tym także w zakresie zarządzania ludźmi. Zarówno w publikacjach z zakresu zarządzania projektami, jak i w pozycjach poświęconych sposobom realizacji działań wobec pracowników, nie podejmuje się problemu kompleksowej realizacji procesu personalnego w interesujących nas organizacjach. W tych pierwszych koncentruje się uwagę na problemach wewnętrznych projektu. Badania zdaniem R. Katza³⁶ skupiają się wprawdzie wokół czynników sukcesu projektu, ignoruje się jednak przy tym rolę tzw. „miękkiej” strony projektu, reprezentowanej przez

³⁵ T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Kanony, realia, kontrowersje*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 396.

³⁶ *The Human Side Of Managing Technological Innovation: a Collection Of Readings*, R. Katz (red.), Oxford Univ. Press, New York 1997, za: M. Hobday, *The project-based...*, dz. cyt., s. 878.

ludzi. Natomiast w publikacjach z zakresu subdyscypliny zarządzania zasobami ludzkimi rozważania prowadzone są raczej w odniesieniu do organizacji tzw. tradycyjnych, czyli o stabilnych, hierarchicznych strukturach.

Przeprowadzone studia literaturowe wskazują ponadto, iż autorzy podejmujący problematykę projektów skupiają się jedynie na wybranych kwestiach związanych z potencjałem ludzkim. Podobnie jak w pozycjach poświęconych szeroko rozumianej zespołowości uwaga skoncentrowana jest przede wszystkim na dynamice grupowej, składowych procesu kierowania zespołem oraz sylwetce kierownika zespołu³⁷.

W piśmiennictwie anglojęzycznym tematyką zarządzania ludźmi w organizacji zorientowanej na projekty zajęli się J.R. Turner, M. Huemann i A. Keegan³⁸. Autorzy ci nie dokonali jednak podziału organizacji zorientowanych na projekty, nie podjęli problematyki spójności działań podejmowanych w ramach obu torów analizowanego procesu, nie poddali analizie i ocenie roli poszczególnych podmiotów zarządzania projektami w realizacji interesujących nas działań³⁹. Z kolei K. Bredin i J. Soederlund⁴⁰ podjęli się diagnozy ról realizowanych w analizowanym obszarze przez dział personalny, menedżera liniowego, kierownika projektu i wykonawców prac w projekcie. Swoje rozważania oparli jednak na analizie najpierw sześciu, a następnie dziewięciu przypadków organizacji zajmujących się wyłącznie badaniem i rozwojem lub inżynierią (tzw. *engineering intensive organizations*). Nie we wszystkich badanych podmiotach występował dział HR. Ponadto badania prowadzone były z perspektywy skuteczności funkcjonowania tej części przedsiębiorstwa, w której realizuje się najwięcej projektów, a nie z perspektywy

³⁷ Zob. m.in.: J.P. Lewis, *Team-Based Project Management*, American Management Association, New York 1998; T. DeMarco, T. Lister, *Czynnik ludzki. Skuteczne przedsięwzięcia i wydajne zespoły*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2002; P. Wachowiak, B. Gruzca, S. Gregorczyk, K. Ogonek, *Kierowanie zespołem projektowym*, Difin 2004; M. Gelert, C. Nowak, *Zespół*, GWP, Gdańsk 2008; G. Parker, *Zespoły interdyscyplinarne. Jak pracować z sojusznikami, wrogami i innymi nieznanymi*, MT&DC, Warszawa 2007; R. Bee, F. Bee, *Project Management. The people Challenge*, CIPD House, London 2000; *Zarządzanie projektami w organizacji*, K. Janasz, J. Wiśniewska (red.), Difin, Warszawa 2014, s. 93–110.

³⁸ J.R. Turner, M. Huemann, A. Keegan, *Human Resources...*, dz. cyt.

³⁹ Ponadto rozważania prezentowane w analizowanej pozycji literaturowej oparte są na badaniach przeprowadzonych w formie wywiadów z 22 osobami zaangażowanymi w projekty, pracującymi w sumie w 13 organizacjach opartych na projektach (zlokalizowanych w Austrii, Holandii, Anglii i Irlandii).

⁴⁰ Wskazani autorzy utożsamiają pojęcie organizacji bazującej na projektach z przyjętą w niniejszym opracowaniu definicją organizacji zorientowanej na projekty. K. Bredin, J. Soederlund, *The HR quadriad: a framework for the analysis of HRM in project-based organizations*, „The International Journal of Human Resource Management” 2011, Vol. 22, No. 10, s. 2202–2221; K. Bredin, J. Soederlund, *Human Resource Management in Project-Based Organisations. The HR Quadriad Framework*, Palgrave MacMillan, New York 2011.

organizacji traktowanej holistycznie. Wskazani autorzy skupili się na rolach wymienionych wyżej podmiotów w odniesieniu do dwóch typów projektów, tj. intrafunkcjonalnych i interfunkcjonalnych⁴¹.

W badaniach empirycznych, przeprowadzonych w latach 2014–2015, zastosowano podejście idiograficzne oparte na próbie celowej. Badania zostały utrzymane w nurcie fenomenologicznym i interpretatywnym⁴². Objęto nimi 100 przedsiębiorstw (prywatnych jednostek gospodarczych) zorientowanych na projekty⁴³. Próba badawcza została zrównoważona, co oznacza, że znalazła się w niej równa liczba przedsiębiorstw zorientowanych na projekty zewnętrzne (w których projekty są działalnością podstawową, a ZPP to immanentna cecha tych organizacji) i organizacji zorientowanych na projekty wewnętrzne (o dominującej działalności powtarzalnej, ale stosujących ZPP na potrzeby wewnętrzne). Podczas konstruowania próby badawczej wzięto pod uwagę fakt, że o ile na rynku funkcjonuje określona liczba przedsiębiorstw pierwszego typu, to trudno wyłonić pozostałe organizacje, w których ma miejsce zarządzanie przez projekty⁴⁴. Badaniu poddano zatem przedsiębiorstwa, w których współwystępują trwale komórki organizacyjne oraz międzyfunkcjonalne zespoły projektowe, powołano stanowiska lub funkcje kierownika projektu, stosowane są narzędzia charakterystyczne dla dziedziny zarządzania projektami, istnieje świadomość implementacji ZPP. Dodatkowym warunkiem włączenia przedsiębiorstwa do próby badawczej było występowanie w jego strukturze komórki odpowiedzialnej za realizację procesu personalnego. W badaniu uczestniczyły zatem przedsiębiorstwa średnie oraz duże.

Badania miały charakter deskryptywny, eksplanacyjny i aplikacyjny. Zostały przeprowadzone na podstawie wywiadu skategoryzowanego (przy użyciu kwestionariusza pytań) oraz wywiadu luźnego – z kierownikami projektów, wykonawcami prac w projektach oraz pracownikami działów personalnych. W drugim etapie badań zastosowano metodę studium przypadku. Badania

⁴¹ Wskazana typologia projektów bazuje na kryterium pochodzenia uczestników zespołu projektowego. W skład projektowych zespołów interfunkcjonalnych wchodzi pracownicy jednej komórki organizacyjnej. Zespoły interfunkcjonalne zrzeszają pracowników różnych komórek. Szerzej na temat typów zespołów projektowych, zob.: punkt 1.2.4.

⁴² Szerzej na temat metodyki badań będzie w podrozdziale 2.1.

⁴³ Projekty w sektorze publicznym częściej przekraczają zaplanowany budżet i czas niż w sektorze prywatnym. Prowadzenie projektów utrudnia biurokracja i są one uzależnione od środowiska politycznego. K. Furmo, J.M. Pearson, N.L. Martin, *Do Project Tools and Outcomes differ in organizations of varying size and sectors?* „Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management” 2006, No. 1, s. 27, za: J. Haffer, *Skuteczność...*, dz. cyt., s. 24.

⁴⁴ Brakuje obiektywnych rejestrów, które określiłyby całą populację organizacji zorientowanych na projekty oraz umożliwiły dokonanie losowania próby reprezentatywnej.

przeprowadzono w ramach projektu sfinansowanego przez Narodowe Centrum Nauki (DEC-2013/09/D/HS4/00566).

Całość książki składa się z trzech logicznie uporządkowanych części. Pierwsza część – obejmująca podrozdziały 1.1 oraz 1.2 – ma charakter wprowadzający do problematyki zarządzania ludźmi oraz specyfiki organizacji zorientowanych na projekty. Przedstawiono tutaj w szczególności istotę procesu personalnego, ewolucję podejścia do zarządzania ludźmi oraz uwarunkowania (okoliczności) realizacji tego procesu w organizacji zorientowanej na projekty. Omawiając specyfikę analizowanych organizacji, skupiono się na takich pojęciach, jak projekt, zarządzanie projektem, zarządzanie zbiorami projektów (programem, portfelem) oraz zarządzanie przez projekty. Zaprezentowano dwutorowy przebieg procesu zarządzania ludźmi w ujęciu modelowym, zaznaczając podkreślony wcześniej wpływ czynnika⁴⁵ struktury organizacyjnej. Część pierwszą książki kończą rozważania na temat psychospołecznych aspektów realizacji analizowanego procesu w interesujących nas organizacjach.

W drugiej części (podrozdziały od 2.1 do 2.4) przedstawiono założenia metodyczne przeprowadzonych badań. Następnie skonfrontowano wyniki studiów literaturowych dotyczących instrumentalnego aspektu realizacji obu torów procesu personalnego z wynikami badań empirycznych. Rozważania uporządkowano według elementów analizowanego procesu, omawiając kolejno proces doboru personelu, następnie oceniania i wynagradzania, a na końcu rozwoju⁴⁶. Scharakteryzowano także rolę głównych podmiotów realizujących proces zarządzania ludźmi, a w tym działu HR. Część tę kończą rozważania na temat wewnętrznej spójności analizowanego procesu. Określono tutaj rolę tej spójności w realizacji celów badanych organizacji. Dokonano także oceny jej poziomu, skupiając się na niedostatkach praktyki ujawnionych w procesie badawczym.

W ostatniej części książki (podrozdziały 3.1 i 3.2) określono możliwości wprowadzenia zmian w realizacji procesu personalnego w badanych podmiotach. Przedstawiono autorskie koncepcje rozwiązań o charakterze narzędziowym, które można zastosować w najbardziej zaniedbanych – zgodnie z wynikami badań – obszarach związanych z zarządzaniem ludźmi. Zaprezentowano także

⁴⁵ Czynniki – jako jedna z przyczyn wywołujących skutek, rozstrzygających o czymś – jest pojęciem węższym niż uwarunkowanie (okoliczność – coś, co towarzyszy jakiejś sytuacji). Każde zjawisko jest uwarunkowane szeregiem przyczyn i skutków, pewnymi prawami. Zob.: *Słownik języka polskiego PWN*, <http://sjp.pwn.pl/szukaj/czynnik> (20.08.2013); <http://sjp.pwn.pl/szukaj/okolicznosc> (20.08.2013); <http://sjp.pwn.pl/szukaj/uwarunkowanie> (20.08.2013); *Słownik języka polskiego*, W. Doroszewski (red.), PWN, Warszawa 1958–1969, wersja elektroniczna.

⁴⁶ Pod pojęciem rozwoju potencjału ludzkiego rozumiane są konkretne działania realizowane w ramach szkolenia i doskonalenia oraz przemieszczania personelu.

formułę kształtowania procesu personalnego w organizacjach zorientowanych na projekty. Odniesiono się przy tym do współczesnych koncepcji zarządzania ludźmi oraz ewoluującej roli działów personalnych. Określono w ten sposób zadania, jakie stoją przed osobami zarządzającymi organizacjami oraz działami HR, w obliczu wdrażania zarządzania przez projekty, utrzymywania najlepszych standardów realizacji procesu zarządzania ludźmi, a w tym zagwarantowania jego spójności.

Publikacja skierowana jest do szerokiego grona Czytelników. Wśród nich można ogólnie wyróżnić osoby zainteresowane naukowo oraz praktycznie tworzeniem organizacji zorientowanych na projekty. Z praktykami zarządzania utożsamiane będą głównie osoby⁴⁷:

- zarządzające organizacjami zorientowanymi na projekty,
- profesjonalnie zajmujące się dziedziną zarządzania projektami (kierownicy projektów, specjaliści biur projektów),
- odpowiedzialne za kształtowanie i realizację procesu personalnego (pracownicy działów HR).

Autorka żywi nadzieję, że lektura książki przyczyni się m.in. do doskonalenia umiejętności praktyków zarządzania, a przez to profesjonalizacji działań związanych z realizacją procesu personalnego w analizowanych organizacjach.

⁴⁷ Z uwagi na tak szerokie i zróżnicowane wewnętrznie grono potencjalnych Czytelników uznano za zasadne definiowanie specjalistycznych pojęć używanych w toku wywodu.