

Rozdział III

Kierunki doskonalenia działań podejmowanych w ramach zarządzania ludźmi w organizacji zorientowanej na projekty

3.1. Propozycje o charakterze narzędziowym

3.1.1. Podstawy kształtowania profili kompetencyjnych członków zespołów projektowych

Stwierdzono, że charakter pracy w organizacjach zorientowanych na projekty wymaga specyficznych cech potencjału ludzkiego. Z informacji przedstawionych w poprzedniej części książki wynika, że w badanych organizacjach tworzy się profile kompetencyjne raczej na użytek rekrutacji do trwałych struktur. Badania własne dostarczyły także spostrzeżeń dotyczących braku weryfikacji potencjału kandydatów starających się o pracę w komórce liniowej pod kątem przyszłego uczestniczenia w projektach. Można zatem przypuszczać, że profile kompetencyjne stosowane w badanych organizacjach oparte są głównie na wymaganiach stanowisk pracy funkcjonujących w ramach trwałej struktury przedsiębiorstwa. Z tego też względu opracowano wskazówki pomocne działom HR w procesie konstruowania profili kompetencyjnych członków zespołów projektowych oraz uzupełniania profili stosowanych dotąd w rekrutacji „ogólnej”.

Warto w tym miejscu wskazać, że kompetencje można podzielić na różne kategorie. Najczęściej spotykanym jest podstawowy podział kompetencji, uwzględniający kompetencje „twarde” (określane mianem technicznych, profesjonalnych, zawodowych, merytorycznych, funkcjonalnych), kompetencje „miękkie” (interpersonalne, behawioralne, społeczne) oraz kompetencje kon-

cepcyjne (strategiczne). Kompetencjami „twardymi” jest zdolność posługiwania się narzędziami typowymi dla określonej specjalności. Potrzebna jest ona do rozwiązywania problemów technicznych, wydawania decyzji w specjalistycznych obszarach, a także szkolenia innych. Z kolei kompetencje społeczne bazują na zdolności współpracowania z innymi ludźmi, rozumienia ich potrzeb i aspiracji oraz motywowania ich. Podstawą do kształtowania tych kompetencji są cechy osobowości. Klamrą spinającą wymienione dwa rodzaje kompetencji są kompetencje koncepcyjne. Stanowią one zdolność koordynacji oraz integrowania wszystkich interesów i kierunków działań⁴⁸⁴. Czym wyższe miejsce zajmuje dana osoba w hierarchii organizacyjnej, tym cenniejsze stają się kompetencje interpersonalne i wreszcie – na najwyższym szczeblu – kompetencje strategiczne. W tym miejscu zostanie poświęcona uwaga kompetencjom tzw. „projektowym”, czyli cechom potencjału ludzkiego będącym predyktorem sukcesu projektów. Takie właśnie kompetencje powinny zostać odzwierciedlone w profilach kompetencyjnych członków zespołów projektowych. Ponadto należy o nie uzupełnić profile stosowane w ramach rekrutacji „ogólnej” w sytuacji, gdy pracownicy z trwałych komórek organizacyjnych są angażowani w prace w projektach.

Jak podkreślają C. Burton⁴⁸⁵ czy K. Kendra i L.J. Taplin⁴⁸⁶, sukces projektu uwarunkowany jest przede wszystkim kompetencjami kierownika projektu. Te z kolei bezpośrednio wynikają ze scharakteryzowanych w punkcie 2.3.2 funkcji, ról i zadań kierownika w projekcie. W publikacjach naukowych odnaleźć można liczne przykłady zestawów kompetencji pożądaných u osoby kierującej projektem. Rzadziej rozpatrywane są kompetencje pozostałych członków zespołów projektowych. Opierając się na studiach literatury przedmiotu i bazując na przedstawionym wyżej podziale kompetencji, stworzono listę cech kierownika projektu, którą zaprezentowano w tabeli 42. Wyszczególniono przy tym tzw. „twarde”, społeczne oraz koncepcyjne elementy potencjału ludzkiego.

⁴⁸⁴ Por.: J.A.F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 25; A. Rakowska, A. Sitko-Lutek A., *Doskonalenie kompetencji menedżerskich*, PWN, Warszawa 2000, s. 18–19; R. Jurkowski, *Zarządzanie personelem*, dz. cyt., s. 146.

⁴⁸⁵ C. Burton, *Zarządzanie projektem. Jak to robić w Twojej organizacji*, Astrum, Wrocław 1999, s. 46.

⁴⁸⁶ K. Kendra, L.J. Taplin, *Project success: A cultural framework*, „Project Management Journal” 2004, No. 35(1), s. 30–45.

Tabela 42. Pożądane cechy kierownika projektu

Składowe potencjału kierownika projektu	Pożądane cechy kierownika projektu
Elementy „twarde”	<ul style="list-style-type: none"> • umiejętność planowania i zarządzania czasem • wiedza techniczna (dotycząca przedmiotu, zakresu projektu) • wiedza i umiejętności z zakresu budżetowania i zarządzania kosztami • umiejętności marketingowe – budowania relacji z klientem • zdolności analityczne • zdolność do wdrożeń, • znajomość ogólnych metod i technik zarządzania oraz szczegółowych narzędzi zarządzania projektami, • doświadczenie w zarządzaniu projektami • umiejętność zarządzania zasobami materialnymi
Elementy społeczne	<ul style="list-style-type: none"> • umiejętności przywódcze • ustalania zrozumiałych, konkretnych celów oraz priorytetów • zdefiniowania obszarów kompetencji i współdziałania członków zespołu projektowego oraz ich integracji • tworzenia spójności zespołu (budowania tożsamości zespołu nawet w warunkach wirtualizacji) • oceny członków zespołu i ich pracy • przekazywania informacji zwrotnej • rozwiązywania konfliktów – w tym wykorzystywania ich siły twórczej • kierowania labilną aktywnością zespołu • autorytet nieformalny • umiejętność harmonizowania różnic kulturowych – zarządzania różnorodnością • chęć dzielenia się doświadczeniem • umiejętność organizowania i prowadzenia spotkań • umiejętność dyscyplinowania zespołu • dyplomacja • tolerancja • empatia • charyzma • opanowanie • komunikatywność • stanowczość • niezależność w ocenie faktów • otwartość • uczciwość
Elementy koncepcyjne	<ul style="list-style-type: none"> • tworzenie wizji • zdolność do całościowego postrzegania realizowanego zadania • umiejętność godzenia różnicowanych interesów • umiejętność organizowania pracy

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu: A.F. Shtub, J.F. Bard, S. Globerson, *Project management: processes, methodologies, and economics*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 2005, s. 16; F. Toney, *The superior Project Manager – Global Competency Standards and Best Practices*, Marcel Dekker Inc, New York, Basel 2002, za: P. Wachowiak i in., dz. cyt., s. 32; Z. Chrościcki, *Zarządzanie projektem...*, dz. cyt., s. 57–59; R. Keeling, *Project Management. An International Perspective*, New York 2000, s. 7; A. Pietroń-Pyszczek, K. Piwowar-Sulej, *Spoleczne bariery sukcesu inicjatyw projektowych*, [w:] *Systemowe aspekty zarządzania organizacjami*, B. Nogalski, B. Wierzbička (red.), „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2011, nr 4, s. 372.

Najłatwiej zdefiniować i zdiagnozować poziom „twardych” elementów potencjału kierownika projektu, takich jak wiedza techniczna czy znajomość metodyk zarządzania projektami (zob. tabela 42). Organizacje promujące wdrażanie podejścia projektowego oraz opracowujące metodyki zarządzania projektami opracowały szczegółowe listy takich kompetencji. P. Wyrozębski⁴⁸⁷ wskazuje na cztery profesjonalne i liczące się wśród profesjonalistów modele kompetencji kierownika projektu. Są nimi:

- *IPMA Competency Baseline* – model stworzony przez International Project Management Association;
- *Project Manager Competency Development Framework* – model autorstwa Project Management Institute;
- *National Occupational Standards for Project Management* – model opracowany przez organizację Engineering Construction Industry Training Board;
- *Professional Competency Standards for Project Management* – model stworzony przez Australian Institute for Project Management.

Szczegółowe kompetencje kierownika projektu były przedmiotem badań m.in. takich zagranicznych autorów, jak D.R. Gehring, L. Geoghegan, V. Dulewicz, N. Clarke. I tak pierwszy z wymienionych autorów dokonał próby usystematyzowania szczegółowych kompetencji kierownika projektu. Wyróżnił kompetencje wspólne, które pojawiają się w wykazach innych autorów zajmujących się analizowaną tematyką, oraz przypisał do poszczególnych kompetencji wspierające je typy osobowości według klasyfikacji *Meyers-Briggs Type Indicator*. Wreszcie autor ten określił typy osobowości pomagające przeprowadzić projekt przez jego kolejne fazy⁴⁸⁸.

Z kolei badania przeprowadzone przez L. Geoghegan i V. Dulewicz wskazują na 10 wymiarów przywództwa (10 kompetencji), które są krytyczne dla sukcesu projektu. Pięć z nich należy do grupy tzw. kompetencji zarządczych, cztery – do kompetencji społecznych, a tylko jedna do intelektualnych. Najbardziej istotne dla sukcesu projektu są takie kompetencje, jak⁴⁸⁹:

- zarządzanie zasobami,

⁴⁸⁷ Szerzej zob.: P. Wyrozębski, *Modele kompetencji w zarządzaniu projektami*, „E-mentor” 2009, nr 2 (29), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/29/id/637> (13.06.2013); K. Grzesik, K. Piwowar-Sulej, *Kierownik projektu – menedżer czy przywódca?* „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu” 2013, nr 4 (36), s. 102–103.

⁴⁸⁸ D.R. Gehring, *Applying Traits Theory of Leadership to Project Management*, „Project Management Journal” March 2007, Vol. 38, No. 1, s. 48–53.

⁴⁸⁹ L. Geoghegan, V. Dulewicz, *Do Project Managers' Leadership Competencies Contribute to Project Success?* „Project Management Journal” December 2008, Vol. 39, No. 4, s. 65–66.

- przekazywanie zadań, uprawnień i kompetencji (*empowering*),
- rozwój ludzi,
- motywowanie.

Jak widać, większość z wymienionych wyżej kompetencji jest ściśle związana z realizacją procesu zarządzania ludźmi w projekcie.

D. Dvir, A. Sadeh i A. Malch-Pines odkryli, że kierownicy projektu są bardziej zainteresowani udziałem w przedsięwzięciach, które pasują do ich osobowości. Niektórzy preferują wzięcie udziału w projektach naśladowczych, podczas gdy inni – w projektach high-tech o wysokim stopniu niepewności. Sukces projektu zależy od poziomu spójności między cechami menedżera a rodzajem projektu⁴⁹⁰.

Cechy charakteru oraz styl kierowania sprawiają, że kierownik projektu jest mniej lub bardziej kompetentny w odniesieniu do określonego typu projektu, co ma bezpośredni wpływ na sukces projektu. Nawiązując do przedstawionej w punkcie 1.2.1 klasyfikacji projektu, a w szczególności do propozycji autorstwa A. Hossein, F. Bakhsheshi i S.R. Nejad, można stwierdzić, że do każdego ze wskazanych typów projektu należy rekrutować kierownika o nieco odmiennych cechach. Najbardziej i najmniej pożądane cechy osobowości kierownika projektu w określonych typach przedsięwzięć zaprezentowano w tabeli 43⁴⁹¹.

W polskich publikacjach poświęconych tematyce zarządzania projektami można także odnaleźć wyniki badań na temat kompetencji kierownika projektu najbardziej wpływających na skuteczność jego działań. Z badań A. Musioł-Urbańczyk⁴⁹² wynika, że sami kierownicy uzależniają swoją skuteczność przede wszystkim od posiadanych kompetencji społecznych. Autorka dodatkowo zróżnicowała pożądane kompetencje według branż, w których pracują kierownicy projektu.

⁴⁹⁰ D. Dvir, A. Sadeh, A. Malch-Pines, *Projects and Project Managers: The relationship between Project Manager's personality, Project Types and Project Success*, „Project Management Journal” December 2006, No. 37:5, s. 36–48.

⁴⁹¹ Wskazani autorzy określili także, jakie cechy kierownika projektu najbardziej wpływają na spełnienie wymagań dotyczących m.in. czasu, kosztu, jakości wyniku finalnego projektu. Szerzej zob.: A. Hossein, F. Bakhsheshi, S.R. Nejad, *Impact of Project Managers' Personalities on Project Success in Four Types of Project*, 2011 2nd International Conference on Construction and Project Management IPEDR, Vol. 15 (2011), IACSIT Press, Singapore, s. 185; <http://www.ipedr.com/vol15/35-IC-CPM2011A10007.pdf> (23.08.2013).

⁴⁹² Szerzej zob.: A. Musioł-Urbańczyk, *Kompetencje kierownika projektu i możliwości ich kształtowania*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010, s. 84–115.

Tabela 43. Typ projektu a pożądane i niepożądane cechy osobowości kierowników projektów

Typ projektu	Cechy najbardziej pożądane	Cechy najmniej pożądane
Pilny	uczciwość, skrupulatność, inteligencja	samokontrola, porywczosć emocjonalna, bezstronność, sprawiedliwość
Kompleksowy	uczciwość, skrupulatność, kreatywność	bezstronność, sprawiedliwość, porywczosć emocjonalna, entuzjazm, ciekawość
Innowacyjny	uczciwość, kreatywność, inteligencja	porywczosć emocjonalna, bezstronność, sprawiedliwość, samokontrola
Standardowy	uczciwość, wytrwałość, skrupulatność	porywczosć emocjonalna, bezstronność, sprawiedliwość, entuzjazm, ciekawość

Źródło: A. Hossein, F. Bakhsheshi, S.R. Nejad, *Impact of Project Managers' Personalities...*, dz. cyt., s. 184; <http://www.ipedr.com/vol15/35-ICCPM2011A10007.pdf> (23.08.2013).

Reasumując rozważania na temat pożądanych cech kierownika projektu warto dodać wyniki badań własnych. Respondenci – wykonawcy prac w projektach stwierdzili, że dla osiągnięcia sukcesu projektu najlepiej, by kierownik projektu był zorientowany na ludzi⁴⁹³. Należy stwierdzić, że dobry kierownik musi posiadać wiedzę oraz umiejętności z zakresu zarządzania ludźmi. Oznacza to nie tylko, że rozumie, czym jest praca w zespole projektowym, zna jej wady i zalety, potrafi realizować proces personalny w projekcie. Potrzebna kierownikowi projektu „wiedza o ludziach” powinna być kombinacją wiedzy z zarządzania zespołami projektowymi z ogólną wiedzą dotyczącą standardów realizacji procesu personalnego w przedsiębiorstwie. Kierownik projektu nie zarządza bowiem zespołem „w oderwaniu” od reguł przyjętych w organizacji, a związanych np. z systemem wynagradzania czy szkolenia personelu⁴⁹⁴. Może być ponadto osobą kierującą pracownikami w rozumieniu przepisów Kodeksu pracy. Niezbędna będzie mu wtedy wiedza z zakresu prawa pracy, a w tym w szczególności z kwestii BHP.

W literaturze z zakresu zarządzania projektami rzadziej prezentowane są charakterystyki cech wykonawców prac w projektach. Wynika to zapewne z faktu, że projekty są wydarzeniami o pewnym stopniu nowości i obciążeniami niepewno-

⁴⁹³ Badanie prowadzone wśród kierowników projektu wykazało, że aż 76% respondentów uważa za zorientowanie na ludzi za dominującą cechą kierownika projektu wpływającą na sukces projektu. Szerzej zob.: K. Piwoń-Sulej, *The Impact of Team Member Behaviours on Project Effectiveness*, „Przeгляд Organizacji” 2014, nr 6, s. 48–53.

Biorąc pod uwagę opinie wszystkich grup respondentów (tj. także wykonawców prac w projektach oraz specjalistów HR), zdania tego było 35% respondentów. Na drugim miejscu wskazano orientację na procesy (25%), a dopiero potem na wyniki (23%) czy zadania (17%).

⁴⁹⁴ Szerzej zob.: K. Piwoń-Sulej, *Wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako składowej wiedzy projektowej*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2014, nr 340, s. 759–769.

ścią. Trudno zatem wyznaczyć uniwersalną listę kompetencji pozostałych – poza kierownikiem – członków zespołu projektowego. Niemniej jednak z przeglądu literatury przedmiotu oraz przedstawionych wcześniej rozważań na temat specyfiki projektów i psychospołecznych aspektów pracy projektach „wyprowadzić” można „sylwetkę” (i docelowo profil kompetencyjny) wykonawcy prac projektowych, na którą składają się takie cechy, jak⁴⁹⁵:

- wiedza specjalistyczna pozwalająca na wykonanie trudnych, niespotykanych dotąd zadań,
- doświadczenie oraz sukcesy odniesione w podobnej pracy,
- znajomość specjalistycznych narzędzi zarządzania projektami (np. PERT),
- wiedza ogólna dotycząca przedsiębiorstwa realizującego projekt oraz jego otoczenia,
- umiejętność całościowego spojrzenia na projekt,
- nastawienie na rezultaty,
- umiejętność pracy w zespole (w tym niekonfliktowość),
- orientacja na rozwiązywanie problemów interpersonalnych,
- empatia, wzajemny szacunek, samoświadomość, samokontrola, automotywacja,
- subordynacja wobec menedżera projektu przy jednoczesnej inicjatywności oraz samodzielności,
- akceptacja wielowładztwa,
- zdolność adaptacji do zmieniających się warunków, sytuacji (niższy stopień unikania niepewności niż w przypadku pracy powtarzalnej).

Warto w tym miejscu krótko omówić cechę potencjału ludzkiego, jaką jest elastyczność. Definiuje się ją jako przystosowywanie się do zmian, wynikające

⁴⁹⁵ Z. Jasiński, *Umiejętność pracy w zespole – jak rozpoznać*, [w:] *Spoleczno-kulturowe i organizacyjne problemy zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, J. Stankiewicz (red.), Uniwersytet Zielonogórski, Zielona Góra 2007, s. 120; J. Ropiejko, *Projekt (nie) bez ryzyka. Jak unikać niepowodzeń w kierowaniu zespołem projektowym*, „Personel” 2006, nr 4, s. 16; M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, dz. cyt., s. 96–97; A.P. Wiatrak, *Zarządzanie personelem w projektach*, [w:] *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, A. Poczowski (red.), Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2005, s. 272–273; D. Wójcik-Kośla, R. Dawidziak, *Rola kompetencji zespołu projektowego w realizacji projektu*, [w:] *Zarządzanie ludźmi w otoczeniu globalnym. Pomiędzy „starym” a „nowym”*, L. Zbiegień-Maciąg, E. Beck (red.), Wydawnictwo AGH, Kraków 2006, s. 302; J.M. Lichtarski, *Pożądanne kompetencje członka zespołu zadaniowego*, „Przegląd Organizacji” 2011, nr 10, s. 14; J.M. Lichtarski, *Specyfika doboru pracowników do struktur zadaniowych w teorii i praktyce*, „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2007, nr 6, s. 29; A. Pietroń-Pyszczek, K. Piwowar-Sulej, *Spoleczne bariery sukcesu inicjatyw projektowych*, [w:] *Systemowe aspekty zarządzania organizacjami*, B. Nogalski, B. Wierzbicka (red.), „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2011, nr 4/1, s. 372.

z własnej aktywności i przebiegające w naturalny sposób, bez odczuwanego przez jednostkę wysiłku i niepowodujący dla niej żadnych szkód i trwałych zmian⁴⁹⁶. Można stwierdzić, że zagadnienie elastyczności bliskie jest pojęciu rezylerencji, pod którym rozumie się zdolność do radzenia sobie w realizacji zadań w zmieniających warunkach⁴⁹⁷. W ramach elastyczności indywidualnej można wyróżnić:

- 1) Elastyczność zadaniową. Oznacza ona przygotowanie merytoryczne i gotowość do podejmowania zadań charakterystycznych dla innych niż własne stanowisko pracy;
- 2) Elastyczność psychologiczną/psychiczną. Ten typ elastyczności pomaga być odpornym na skutki stresu, który wywołują zmiany.

Z badań przeprowadzonych przez M. Dobrowolską⁴⁹⁸ wynika, że u pracowników tymczasowych występuje rozwinięta kompetencja elastyczności. Cecha ta powinna być podstawowym kryterium doboru kandydatów do pracy tymczasowej. Praca w projektach także ma charakter tymczasowości. Zasadne zatem jest uwzględnienie postulatów wskazanej autorki w procesie kształtowania profili wymagań członków zespołów projektowych.

A.-S. Melnic, T. Puiu⁴⁹⁹ uważają, że w procesie rekrutacji członków zespołu projektowego należy uwzględnić ponadto takie cechy potencjalnych kandydatów, jak dostępność i zainteresowanie kandydata pracą w projekcie. Dostępność nie powinna być jednak kluczowym kryterium selekcji, tak jak to ma miejsce w badanych organizacjach. Z kolei z przeprowadzonych badań własnych wynika, że wykonawcy prac w projekcie – podobnie jak kierownicy projektu – powinni być zorientowani przede wszystkim na ludzi.

Należy podkreślić, że przedstawiona lista wymagań ma charakter otwarty i jest swego rodzaju propozycją, z której można czerpać nie tylko w procesach rekrutacyjnych. Modele kompetencyjne, jak wskazywano wcześniej, są bowiem narzędziem przydatnym na każdym etapie procesu personalnego.

W procesie tworzenia profilu kompetencyjnego dział HR powinien aktywnie współpracować z pozostałymi podmiotami zarządzania ludźmi. Aby opracować listy kompetencji projektowych „uszyte na miarę danej organizacji”, warto zachęcić do współpracy nie tylko kierowników projektu, ale także innych decydentów

⁴⁹⁶ M. Dobrowolska, *Elastyczność jako składnik kompetencji pracowników tymczasowych*, [w:] *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, S.A. Witkowski, T. Listwan (red.), Difin 2008, s. 394.

⁴⁹⁷ Por.: Z. Uchnast, *Prężność osobowa. Empiryczna typologia i metoda pomiaru*, „Roczniki Filozoficzne” 1997, nr XLV, s. 27, za: P. Fortuna, *Pozytywna psychologia porażki. Jak z cytrym zrobić lemoniadę*, GWP, Sopot 2013, s. 150–151.

⁴⁹⁸ M. Dobrowolska, *Elastyczność jako...*, dz. cyt., s. 399.

⁴⁹⁹ A.-S. Melnic, T. Puiu, *The Management of Human Resources...*, dz. cyt., s. 477.

(np. przedstawicieli biura projektów). Dzięki pracy zespołowej można uniknąć pominięcia istotnych cech rozważanego potencjału ludzkiego, zbytniego subiektywizmu czy błędnej oceny wagi poszczególnych cech tego potencjału⁵⁰⁰.

3.1.2. Schemat postępowania w procesie tworzenia systemu wynagradzania w badanych organizacjach

Jak wynika z przeprowadzonych badań empirycznych, w interesujących nas organizacjach występują problemy związane z tworzeniem systemów wynagradzania. Chodzi tutaj głównie o ustalanie wysokości wynagrodzenia zasadniczego dla osób stale zatrudnionych w organizacji oraz reguł dotyczących wynagradzania w projektach. Badane organizacje bazują na intuicyjnym wartościowaniu kompetencji. Ponadto brakuje jasnych zasad wynagradzania członków zespołów projektowych.

Należy podkreślić, że zadaniem systemu wynagradzania w organizacji zorientowanej na projekty nie jest tylko zmotywowanie poszczególnych pracowników do wspólnego osiągnięcia celu w postaci realizacji projektu zgodnie z jego wymaganiami. W sytuacji, gdy członkowie zespołu projektowego nie są na stałe oddelegowani do projektu, system wynagradzania powinien zapewnić utrzymanie odpowiedniej równowagi pomiędzy działaniami pracownika podejmowanymi w ramach „zwykłych” czynności służbowych a dodatkową pracą wykonaną na potrzeby projektu. Trudno jest stworzyć uniwersalny system wynagradzania w projektach, gdyż zespoły projektowe mogą realizować różne – nieporównywalne względem siebie – zadania. Dodatkowo w projektach pracują specjaliści z różnych obszarów wiedzy, ludzie o różnym doświadczeniu. Skład zespołu projektowego może się także zmieniać, co utrudnia ocenę wkładu poszczególnych członków w końcowy efekt projektu.

Interesującą propozycję kryteriów premiowych w projekcie przedstawił T. Kawka⁵⁰¹. Stała się ona punktem wyjścia do opracowania mechanizmu konstruowania systemu motywowania płacowego pracowników interesujących nas organizacji. Wynagradzanie pracowników organizacji zorientowanych na projekty można oprzeć na następujących zasadach:

- 1) Pracownik otrzymuje wynagrodzenie zasadnicze czyli część stałą zależną od pozycji stanowiskowej w układzie hierarchicznym organizacji.
- 2) Pracownikowi przysługuje wynagrodzenie premiowe – procent płacy zasadniczej – wynikający z oceny jakości jego pracy w komórce liniowej.

⁵⁰⁰ Zob.: *Zarządzanie...*, W. Golnau (red.), dz. cyt., s. 129.

⁵⁰¹ Por. T. Kawka, *Kategoria projektu jako kryterium premiowe w zespołach pracowników wiedzy – case study*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, t. XIV, z. 11, cz. II, s. 61–72.

- 3) Pracownikowi uczestniczącemu w projektach przysługuje ponadto wynagrodzenie zmienne premiowe. Ta część – tzw. ruchoma – zależna jest nie tylko od roli pracownika w projekcie, wyników jego pracy, ale też kategorii projektu. Ponadto warto tę premię – w sytuacji, gdy wypłacana jest w częściach – powiązać z fazami projektu. Pracownik powinien wiedzieć, jaką może otrzymać maksymalną sumę premii w całym okresie realizacji projektu.

Jeśli chodzi o podstawy ustalania płacy zasadniczej w organizacjach zorientowanych na projekty, to warto podkreślić, że nauki o zarządzaniu dostarczają licznych narzędzi, z których osoby zarządzające powinny wybierać te, które najbardziej pasują do warunków funkcjonowania określonej organizacji. I tak zarówno wartościowanie pracy, jak i bardziej nowoczesne wartościowanie kompetencji posiadają zalety oraz wady. W literaturze przedmiotu podkreśla się, że wykorzystanie wartościowania pracy do ustalania właściwych relacji płacowych daje przede wszystkim możliwość⁵⁰²:

- osiągnięcia spójnej polityki płacowej, opartej na racjonalnych, merytorycznie uzasadnionych kryteriach;
- likwidacji nieuzasadnionych dysproporcji płac pomiędzy różnymi grupami pracowników (różnice np. ze względu na płeć), zatrudnionymi na tych samych stanowiskach;
- zapobiegania lub właściwego rozwiązywania konfliktów na tle różnic płacowych.

Wydaje się, że powyższe korzyści można także osiągnąć poprzez zastosowanie wartościowania pracy w organizacjach zorientowanych na projekty. Co zatem przemawia przeciw stosowaniu wyłącznie wartościowania pracy w procesie ustalania płac zasadniczych w tych organizacjach?

Przed wszystkim charakter pracy odpowiada tutaj ogólnie specyfice tzw. organizacji dejobbingowej oraz organizacji dynamicznej. Cechy wskazanych typów organizacji przedstawiono w tabeli 44.

Tabela 44. Organizacja zorientowana na projekty jako organizacja dejobbingowa i dynamiczna

Wybrane cechy organizacji dejobbingowej	Wybrane cechy organizacji dynamicznej
<ul style="list-style-type: none"> • krótkotrwałe i zawsze zmieniający się charakter stanowisk pracy • ogólne zakresy czynności 	<ul style="list-style-type: none"> • szybkie zmiany • elastyczne zespoły zadaniowe, częsta zmiana ich składu, częsta zmiana funkcji realizowanych przez pracownika,

⁵⁰² Szerzej zob.: *Zarządzanie...*, W. Golnau (red.), dz. cyt., s. 202.

<ul style="list-style-type: none"> • bazowanie na przekroju różnych funkcji w procesach i projektach przy ustalaniu, jaka praca jest do wykonania • kierunek rozwoju pracowników: mistrzostwo w wielozadaniowości • elastyczne kształtowanie relacji „człowiek-praca” • tworzenie autonomicznych zespołów zadaniowych 	<ul style="list-style-type: none"> • zmieniająca się struktura dostosowywana do bieżących okoliczności, • zakres odpowiedzialności zależny od realizowanych bieżąco zadań, • realizowane zadania są unikatowe i indywidualne, realizowane przez osoby, które mają predyspozycje maksymalizujące szanse sukcesu
---	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie: F.T. Azmi, *Job Descriptions to Job Fluidity. Treading the Dejobbing Path*, „EBS Review” 2007, No. 23(2), za: E. Walnik-Kraus, *Wpływ koncepcji dejobbingu na opis stanowiska pracy i wartościowanie*, <http://www.pte.pl/katowice/186> (02.01.2011); K. Piwowar-Sulej, *Bases Of Remuneration Policy in Project-Oriented Organization*, [w:] *Managing Transformation with Creativity*, D. Gomezelj i in.(red.), dz. cyt., s. 434; P. Stalica, *Wartościowanie statyczne czy dynamiczne? Wybór modelu wyceny pracy w zależności od charakteru firmy*, „Personel” 2005, nr 6, s. 23.

Pracownik nie wykonuje tutaj stale rutynowych czynności, ale bierze udział w kolejnych projektach, pełniąc w nich różne role. Wiązą się z nimi różne zadania, uprawnienia i odpowiedzialność. W organizacji zorientowanej na projekty nawet osoby zatrudnione na – wydawałoby się jasno określonym w swojej nazwie – stanowisku kierownika projektu mogą mieć, w zależności od rodzaju prowadzonego przedsięwzięcia, różną swobodę działania czy odpowiedzialność za zasoby finansowe. Trudno jest na początku złożonego projektu zdefiniować dokładne wymagania względem członków zespołu projektowego. Hasło, które przyświeca wartościowaniu pracy – „równa płaca za pracę o tej samej wartości” – może stać się nieaktualne w przypadku wdrożenia tego narzędzia w organizacji zorientowanej na projekty.

Jak wskazano wcześniej, wartościowanie pracy bazuje na obiektywnych, zestandaryzowanych kryteriach. Ocena danego stanowiska względem tak ujętych kryteriów powinna zawsze dać ten sam wynik. Mając na uwadze powyższe, można stwierdzić, że wynik wartościowania pracy kilku osób pracujących na takim samym stanowisku mógłby być różny. Paradoksalnie, wartościowanie pracy może przyczynić się do odczuwania przez niektóre grupy dyskryminacji płacowej. Ale czy oparcie płac zasadniczych w organizacjach zorientowanych na projekty wyłącznie na wartościowaniu kompetencji jest właściwe?

Trzeba pamiętać, że wynagradzanie tylko na podstawie kompetencji sprawdza się w organizacjach o niewielkiej liczbie kluczowych kompetencji wpływających na przebieg i wyniki pracy. Poza tym istotna jest łatwość ich określenia, występowanie częstych zmian w środowisku pracy i związana z tym elastyczność pracowników oraz konieczność stałego doskonalenia umiejętności⁵⁰³. Czy każda organizacja zorientowana na projekty spełnia tak określone warunki?

⁵⁰³ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie...*, dz. cyt., s. 337.

Zanim zostanie podjęta decyzja o wyborze przedmiotu wartościowania, warto dokładnie przeanalizować specyfikę pracy w danej organizacji zorientowanej na projekty. Podkreślenia wymaga fakt, że proporcje między czasem poświęconym na prace rutynowe a działania oryginalne są zależne od charakteru projektu, roli pracownika w projekcie oraz przyjętej struktury organizacyjnej. Niektóre projekty może echować mniejszy stopień unikalności⁵⁰⁴. Tym samym praca w kolejnych projektach może być podobna. Zadania wykonywane przez pracownika w projekcie mogą być zbieżne z zadaniami realizowanymi w komórce liniowej. Rola w projekcie może wiązać się z wykonywaniem wąskiego zakresu powtarzalnych czynności. Za przykład może tu posłużyć analogiczna rola programisty w kolejnych projektach informatycznych. Wreszcie w organizacji o strukturze macierzowej, po zakończeniu projektu lub w jego trakcie pracownik „wraca” do swojej komórki macierzystej i wykonuje ściśle określone zadania wynikające z wymogów stanowiska pracy.

Powyższe rozważania pozwalają uformować zestaw kryteriów wyboru przedmiotu wartościowania w organizacji zorientowanej na projekty (zob. tabela 45). Jeśli z analizy poziomów spełnienia kolejnych kryteriów nie wyłania się jednoznacznie konkretny przedmiot wartościowania, należy zastosować podejście mieszane, polegające na ustalaniu wynagrodzenia przy uwzględnieniu zarówno wymogów stanowiska, jak i kompetencji pracownika.

Największym problemem i jednocześnie wyzwaniem w procesie wartościowania kompetencji jest identyfikacja i opis kompetencji. O ile w literaturze przedmiotu wyróżnia się wiele klasyfikacji kryteriów oceny trudności pracy, to nie ma tak naprawdę uniwersalnych zestawów kompetencji stworzonych na potrzeby wartościowania. Wprawdzie w piśmiennictwie G. Filipowicza⁵⁰⁵ prezentowane są definicje i opisy podstawowych kompetencji, to jednak sposób nazywania czy definiowania kompetencji jest artefaktem językowym danej organizacji. Wpisuje się zatem w jej kulturę organizacyjną. W dwóch organizacjach o podobnych pro-

⁵⁰⁴ Na przykład firma zorientowana na projekty zewnętrzne, produkująca oprogramowanie finansowo-księgowo, realizuje przede wszystkim projekty, których celem jest dostosowanie systemu IT do potrzeb klienta oraz wdrożenie tego systemu. Projekty realizowane dla kolejnych klientów niewiele różnią się od siebie. Natomiast w organizacji zorientowanej na projekty wewnętrzne, funkcjonującej w branży finansowej, każdy kolejny projekt – nawet dotyczący zagadnienia IT – jest inny. Celem projektu może tu być budowa nowej strony internetowej, innym razem – portalu klienta, a jeszcze innym razem – systemu do raportowania. Nie można jednak stwierdzić, że projekty zewnętrzne są bardziej standardowe niż projekty wewnętrzne. Taka ocena musi każdorazowo bazować na analizie warunków funkcjonowania konkretnej organizacji.

⁵⁰⁵ Zob.: G. Filipowicz, *Zarządzanie kompetencjami. Perspektywa firmowa i osobista*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Warszawa 2014, s. 102–105.

filu działania mogą istnieć znaczące różnice w definiowaniu kompetencji, zestawach pożądanych cech pracownika oraz ich wagach.

Tabela 45. Wskazówki wspomagające wybór przedmiotu wartościowania w organizacji zorientowanej na projekty

Kryteria wyboru przedmiotu wartościowania	Poziom spełnienia kryterium	Sugerowany wybór
Unikalność kolejnych projektów	wysoki	wartościowanie kompetencji
	niski	wartościowanie pracy
Czas pracownika poświęcany na zadania rutynowe	wysoki	wartościowanie pracy
	niski	wartościowanie kompetencji
Rozbieżność między zadaniami wykonywanymi w projektach a pracą w komórce macierzystej	wysoki	wartościowanie kompetencji
	niski	wartościowanie pracy
Różnorodność pełnionych ról w projektach (różny zakres i charakter zadań, uprawnień i odpowiedzialności)	wysoki	wartościowanie kompetencji
	niski	wartościowanie pracy
Liczba kluczowych kompetencji w organizacji	wysoki	wartościowanie pracy
	niski	wartościowanie kompetencji
Łatwość określenia kompetencji	wysoki	wartościowanie kompetencji
	niski	wartościowanie pracy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: K. Piwowar-Sulej, *Bases of Remuneration...*, dz. cyt., s. 437.

Wracając do przedstawionej propozycji systemu motywowania płacowego, należy scharakteryzować zasady przyznawania premii. Obie wskazane wcześniej premie mają charakter regulaminowy⁵⁰⁶. Dzięki temu pracownicy wiedzą, kiedy i za co mogą otrzymać dodatkowe środki pieniężne. Premię za wyniki pracy w ramach komórki macierzystej należy przyznawać na podstawie obiektywnych standardów oceny pracownika, korzystając z metod szeroko prezentowanych w literaturze dotyczącej wynagradzania personelu. Warto w tym miejscu szerzej opisać proponowane zasady przydzielania premii za pracę w projekcie, oparte na kategorii projektu oraz ocenie wkładu pracownika w określone rezultaty.

Przede wszystkim na potrzeby omawianego systemu wynagradzania należy wyróżnić charakterystyczne dla danej organizacji kategorie projektów. Propozycję klasyfikacji projektów przedstawiono w tabeli 46. Jak wskazywano wielokrotnie, w organizacjach typowo projektowych (nazwanych zorientowanymi na projekty zewnętrzne) realizuje się także projekty wewnętrzne. Podobnie w orga-

⁵⁰⁶ Niezależnie od powyższego pracownikowi przysługują ponadto tzw. premie uznaniowe (czyli nagrody).

nizacjach o dominującej działalności powtarzanej, w których zaimplementowano ZPP na potrzeby wewnętrzne, mogą być realizowane także projekty zewnętrzne.

Tabela 46. Przykład klasyfikacji projektów dla celów tworzenia systemu wynagradzania w organizacji zorientowanej na projekty

Kategoria projektu	Charakterystyka danej kategorii ze względu źródło pochodzenia zlecenia projektowego	
I	Projekty zewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> • mniej znaczący klienci • projekty rutynowe lub poza głównym zakresem działalności
	Projekty wewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> • praca standardowa (projekt bardzo podobny do poprzednich) • cel projektu wspomagający mniej ważne obszary biznesu
II	Projekty zewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> • strategiczni klienci • praca zawierająca elementy innowacyjności • projekty o wysokich poziomach marż i niskiej kosztowności realizacji • nowe obszary biznesu
	Projekty wewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> • praca zawierająca elementy innowacyjności • projekty o wysokich poziomach marż i niskiej kosztowności realizacji • nowe obszary biznesu
III	Projekty zewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> • praca nowatorska • innowacyjne obszary biznesu • nowe obszary badań
	Projekty wewnętrzne	<ul style="list-style-type: none"> • praca nowatorska • nowe obszary badań • projekty będące źródłem rozwoju organizacji w zakresie jej kluczowych kompetencji

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu: T. Kawka, *Kategoria projektu jako kryterium premio- we w zespołach pracowników wiedzy – case study*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2013, t. XIV, z. 11, cz. II, s. 68.

Kategoria projektu może być dalej odzwierciedlona, np. we wskaźniku, przez który należy przemnożyć punkty z oceny pracownika za pracę w projekcie. W krótkim projekcie ocena może być przeprowadzona po zakończeniu wszystkich prac, w długim – zgodnie z praktyką bazującą na kamieniach milowych lub fazach projektu. Kategorie projektów i związane z nimi przeliczniki punktowe można wykorzystać także w systemie karier pracowniczych.

Autorka rekomenduje ponadto, by w długich projektach wysokość premii częściowej wzrastała wraz z osiągnięciem kolejnych kamieni milowych. W takiej sytuacji kwota premii częściowej byłaby wyznaczana poprzez przemnożenie wyniku oceny pracownika przez wskaźnik kategorii projektu i dodatkowo przez wskaźnik fazy projektu (tym wyższy, im bardziej zaawansowana jest dana faza). Takie postępowanie przyczyni się pozytywnie do utrzymania motywacji członków zespołu.

Konkludując, należy po raz kolejny podkreślić, że przedstawione wyżej propozycje o charakterze narzędziowym są odpowiedzią na pewne braki ujawnione w poddanych badaniom organizacjach zorientowanych na projekty. Mogą one zostać wykorzystane w ramach doboru sposobów realizacji procesu zarządzania ludźmi – adekwatnych do warunków funkcjonowania danej organizacji – zgodnie z formułą zaprezentowaną w ostatnim punkcie tej części książki.

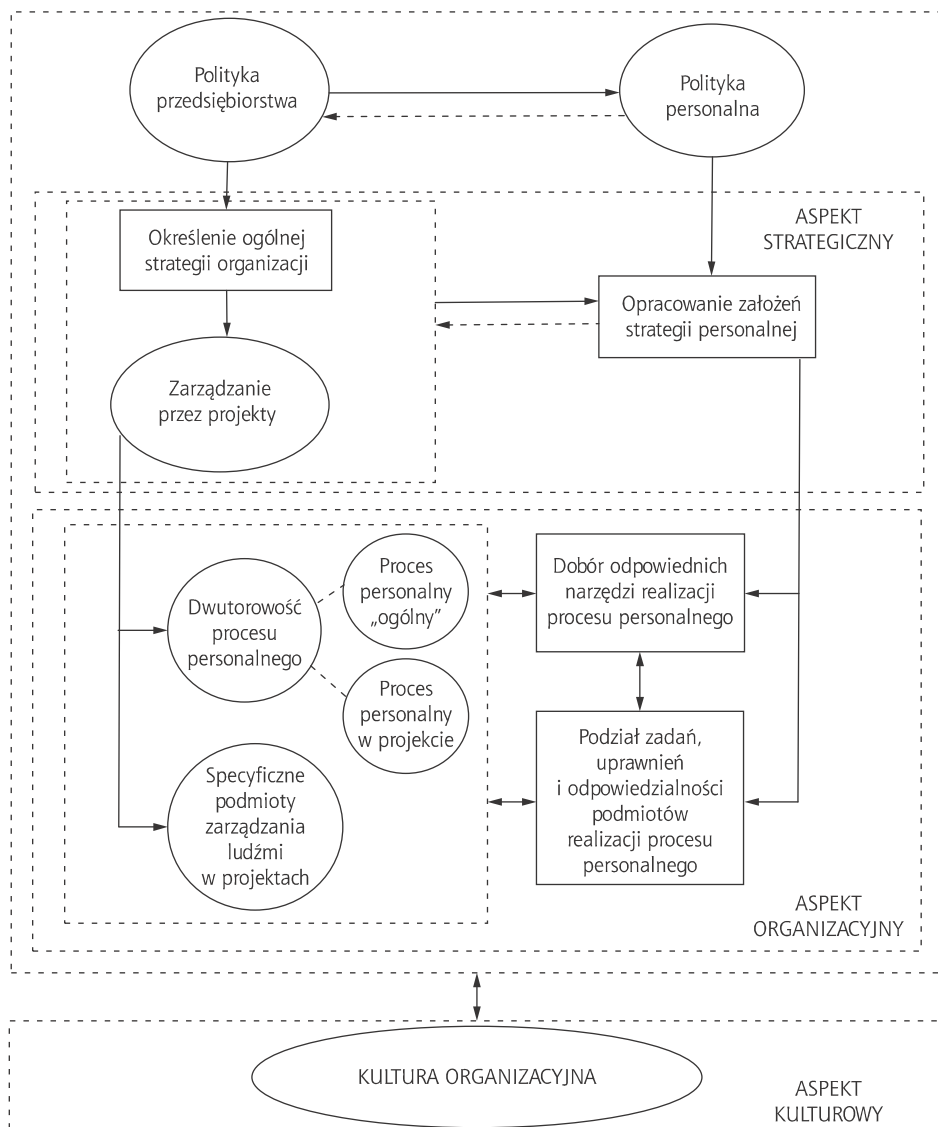
3.2. Formuła kształtowania procesu zarządzania ludźmi w organizacji zorientowanej na projekty

Ogólny kierunek działań związanych z kształtowaniem procesu zarządzania ludźmi wyznacza przyjęta w interesujących nas organizacjach polityka personalna. Jest ona wyrazem preferowanego podejścia do ludzi, a co za tym idzie – do kształtowania i wykorzystywania ich potencjału. Polityka personalna powinna być powiązana z polityką ogólną przedsiębiorstwa, w tym z jego wizją i misją. Uszczegółowienie polityki personalnej stanowi strategia personalna. Strategia ta zgodnie z tzw. modelem reaktywnym może być kształtowana na bazie przyjętej strategii ogólnej. W drugim – prezentowanym w literaturze naukowej – ujęciu (tzw. proaktywnym) kształtowanie ogólnej strategii organizacji odbywa się w zgodzie z przyjętą strategią personalną. Obie strategię mogą być także traktowane równorzędnie (model integralny)⁵⁰⁷. Wskazane relacje znajdują odzwierciedlenie w przedstawionej na rysunku 15 formule kształtowania procesu personalnego. Formuła ta, oparta na założeniach koncepcji strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, ma charakter uniwersalny – tj. może zostać zastosowana w obu wyróżnionych typach organizacji zorientowanych na projekty (organizacjach zorientowanych na projekty zewnętrzne oraz przedsiębiorstwach zorientowanych na projekty wewnętrzne). Uwzględniono tutaj strategiczny, organizacyjny i kulturowy aspekt zarządzania ludźmi.

Stosowanie określonego modelu kształtowania strategii personalnej zależy od różnych czynników rynkowych, społecznych i konkretnych potrzeb przedsiębiorstwa. Podporządkowanie strategii personalnej (jako jednej ze strategii funkcjonalnych) względem strategii ogólnej wydaje się oczywiste. W praktyce takie relacje między analizowanymi strategiami występują bardzo często. Chodzi jednak o to, by strategia personalna nie miała służebnego charakteru względem pozostałych strategii funkcjonalnych, takich jak strategia finansowa czy mar-

⁵⁰⁷ Zob.: *Szkice z zarządzania zasobami ludzkimi*, H. Król (red.), Wydawnictwo WSPiZ im. L. Koźmińskiego, Warszawa 2002, s. 49.

Rysunek 15. Formuła kształtowania procesu zarządzania ludźmi w organizacji zorientowanej na projekty



Legenda:

○ – zjawiska będące rezultatem określonych działań

□ – świadome działania podmiotów zarządzania organizacją

Źródło: opracowanie własne.

ketingowa. Za pożądane uznano stosowanie podejścia integralnego, w którym równoważone są założenia pozostałych dwóch modeli. Wtedy ludzie – poprzez wykorzystanie swojego potencjału – realizują poszczególne założenia strategii ogólnej i jednocześnie są elementem aktywnie oddziałującym na wybory strategiczne.

Do kluczowych elementów każdej strategii należy domena działania oraz przewaga strategiczna, polegająca na tym, aby w ramach wybranego obszaru być bardziej atrakcyjnym podmiotem niż inne organizacje. Do tego dochodzą cele strategiczne, określające, co dokładnie firma chce osiągnąć w przyjętym okresie. Takie elementy powinna posiadać także poprawnie zbudowana strategia personalna⁵⁰⁸. Cele oraz sposoby ich osiągnięcia są ściśle związane z typem strategii personalnej.

Autorka uważa, że badanym organizacjom, ze względu na ich specyfikę, bliższa powinna być strategia ofensywna. Zakłada ona – w odróżnieniu od strategii defensywnej – ocenianie pracowników za efekty ich pracy (a nie za samo wykonywanie bieżącej pracy) oraz umożliwianie rozwijania kompetencji⁵⁰⁹. Pożądana jest jednak okresowa weryfikacja założeń strategii przy uwzględnieniu zmian zachodzących w otoczeniu i we wnętrzu przedsiębiorstwa, np. w jego kulturze organizacyjnej.

Jak wynika z informacji przedstawionych na rysunku 15, może się okazać konieczne wprowadzenie zmian w przyjętej wcześniej strategii w związku z implementacją idei ZPP. Z drugiej strony cechy strategii personalnej i osiągnięte dotąd efekty związane z jej implementacją mogą być czynnikiem dodatnio stymulującym wybór takiego, a nie innego sposobu realizacji strategii ogólnej.

Uznano za zasadne scharakteryzowanie krótko roli kultury organizacyjnej w organizacjach zorientowanych na projekty. Kulturę organizacyjną stanowi zbiór wspólnych przekonań, nastawień, celów i wartości przedsiębiorstwa, który wprawdzie nie musi być wyrażony, lecz który bez specjalnych nakazów kształtuje sposób, w jaki działają i współdziałają pracownicy, oraz silnie wpływa na sposób wykonywania pracy⁵¹⁰. Kultura przedsiębiorstwa jest podstawowym czynnikiem w wypełnianiu jego misji i w realizowaniu strategii, w doskonaleniu efektywności organizacyjnej oraz w zarządzaniu zmianami. Przyjęto, że kultura organizacyjna jest pojęciem spajającym w całość różne aktywności podejmowane w przedsiębiorstwie (w tym zarządzanie przez projekty), ale jednocześnie

⁵⁰⁸ J. Marciniak, *Strategia personalna*, [w:] *Meritum HR*, J. Marciniak (red.), Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013, s. 32.

⁵⁰⁹ Tamże, s. 36–37.

⁵¹⁰ M. Armstrong, *Jak być lepszym menedżerem*, ABC, Warszawa 1997, s. 115.

równorzędnym⁵¹¹. I tak odnosząc się do wybranych elementów przedstawionych na rysunku 15 oraz wcześniej przeprowadzonych rozważań, należy stwierdzić, że wdrożenie zarządzania przez projekty – podobnie jak przyjęte w organizacji sposoby realizacji procesu personalnego – można traktować jako przejaw wartości promowanych w ramach kultury przedsiębiorstwa. Z drugiej jednak strony dopiero implementacja ZPP może przyczynić się do wypromowania takich wartości kulturowych, jak praca zespołowa czy otwartość na zmiany. Ponadto stosowanie metod i technik typowych dla zarządzania projektami bez wątpienia wpływa na zmiany w kulturze, np. w jej warstwie językowej⁵¹². Można wreszcie każdy kolejny projekt rozpatrywać w kategorii mikroorganizacji posiadającej swoją kulturę pracy⁵¹³. Cechy tej kultury mogą zostać przeniesione do kultury całego przedsiębiorstwa⁵¹⁴.

J.M. Morrison, C.J. Brown, E.v.d.M. Smit⁵¹⁵ stwierdzili na bazie przeprowadzonych badań, że jeśli kultura organizacji jest zbyt biurokratyczna, hierarchiczna i skoncentrowana wewnątrznie, trudno jest osiągnąć rezultaty projektów zgodne z oczekiwaniami. W tabeli 47 dokonano zestawienia prezentowanych w literaturze cech kultury wspierających realizację projektów. Taką kulturę można nazwać kulturą projektową. Na uwagę zasługuje tutaj zorientowanie na człowieka jako wartość kulturową. Powinno mieć one miejsce m.in. w procesach decyzyjnych dotyczących implementacji ZPP, bo – jak wskazano wcześniej – projektowy charakter pracy ma pewne ujemne psychospołeczne strony. Warto także podkreślić cechy kultury projektowej takie, jak delegowanie autonomii oraz – podkreślane w ramach koncepcji zarządzania kapitałem ludzkim – skupienie na szkoleniach i kompetencjach. Cechy te korespondują z niedostatkami ujawnionymi w badanych organizacjach. Jak wynika z przeprowadzonych badań, kierownikom pro-

⁵¹¹ Szerzej nt. relacji, jakie mogą zachodzić między kulturą organizacyjną a funkcją personalną, zob.: Z. Antczak, *Relacja kultura organizacyjna a funkcja personalna. Rozważania systemowe*, [w:] *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, M. Juchnowicz (red.), Oficyna a Wolters Kluwer Business, Kraków 2009, s. 27.

⁵¹² Pojawia się specyficzne słownictwo, np. kamienie milowe, *kick off*, sponsor, PM (jako skrót od słowa *project manager* – wymawiany po angielsku).

⁵¹³ M. Pańkowska używa określenie kultura organizacyjna projektu, przez którą rozumiane są metody zarządzania w projekcie oraz czynniki środowiska projektu. Zob.: M. Pańkowska, *Środowisko projektowe przedsięwzięć informatycznych*, [w:] *Informatyka ekonomiczna. Informatyka w zarządzaniu*, J. Sobieska-Karpińska (red.), „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2010, nr 88, s. 241.

⁵¹⁴ Szerzej zob.: K. Piwowar-Sulej, *Cechy kultury organizacyjnej a metodyki prowadzenia projektów*, „Edukacja Ekonomistów i Menedżerów” 2012, nr 4 (26), s. 41–42.

⁵¹⁵ J.M. Morrison i in., *The impact of organizational culture on project management in matrix organizations*, „South African Journal of Business Management” 2008, No. 39(4), s. 35.

jektu brakuje autonomii w realizacji procesu zarządzania ludźmi w projekcie oraz szkoleń z tematyki „miękkiej”.

Tabela 47. Cechy kultury organizacyjnej wspierającej zarządzanie przez projekty

Cechy kultury projektowej
<ul style="list-style-type: none"> • integracja i kooperacja między departamentami • otwarta komunikacja, dzielenie się wiedzą • jasne, strategiczne cele i wytyczne ich realizacji • racjonalne, oparte na faktach decyzje • koncentracja na kliencie • miejsce pracy „zorientowane na człowieka” • zaufanie, zaangażowanie • elastyczność, innowacyjność • delegowanie autonomii • skupienie na szkoleniach i kompetencjach • życzliwość i hołdowanie zasadom etyki

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu: J.M. Morrison i in., *A supportive...*, dz. cyt., s. 48; T.L. Young, *Skuteczne zarządzanie...*, dz. cyt., s. 40–41; J.T. Karlsen, *Supportive culture for efficient project uncertainty management*, „International Journal of Managing Projects in Business” 2011, Vol. 4, Issue 2, s. 240–256.

Spośród wielu czynników, które kształtują kulturę organizacyjną w interesujących nas organizacjach – poza wskazaną wcześniej główną zmienną wewnątrzorganizacyjną w postaci wdrożonego ZPP – na podkreślenie zasługuje znaczenie dominującej grupy zawodowej. I tak – zdaniem G. Kundy⁵¹⁶ – przeważająca subkultura inżynierów może być barierą do wprowadzania zmian organizacyjnych – w tym związanych z realizacją procesu personalnego. I. Clark, T. Colling⁵¹⁷ dokonali empirycznej weryfikacji powyższych stwierdzeń w postaci studiów przypadku firm z branży energetycznej. Potwierdzili wpływ inżynierskiej optyki na proces motywowania ludzi. W poddanych badaniu przedsiębiorstwach koordynacja kwestii personalnych w ramach zarządzania projektami opierała się na ustalonych przez inżynierów zestawach praktyk realizowanych poza oficjalnymi zasadami przyjętymi w ramach procesu personalnego.

Autorzy podejmujący problematykę zarządzania projektami lub struktur zadaniowych najczęściej powołują się na koncepcję K.S. Camerona i R.E. Quinna⁵¹⁸, w której wyróżniono takie typy kultury organizacyjnej, jak kultura rynku, kultura

⁵¹⁶ G. Kunda, *Engineering Culture and Commitment in a High-Tech Corporation*, Temple University Press, Philadelphia 1992, PA, za: I. Clark, T. Colling, *The management of human resources in project management-led organizations*, „Personnel Review” 2005, Vol. 34, No. 2, s. 183.

⁵¹⁷ I. Clark, T. Colling, *The management of human resources...*, dz. cyt., s. 189–190.

⁵¹⁸ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.

adhokracji, kultura klanu oraz kultura hierarchii. Badania przeprowadzone w USA na próbie 86 kierowników projektów w 76 firmach wskazują na silny związek kultury klanu ze skuteczną realizacją założeń projektów oraz z ogólną efektywnością i skutecznością funkcjonowania organizacji. Okazuje się, że ten typ kultury – nastawiony na partycypację pracowniczą, kohezję społeczną, wspólne wartości, zaangażowanie, wysokie morale – gwarantuje osiągnięcie celów projektu, spełnienie oczekiwań klienta w założonym czasie oraz satysfakcję zespołu⁵¹⁹. W odniesieniu do działalności całej organizacji należy stwierdzić, że kultura klanu wpływa dodatnio na obniżkę kosztów, wzrost sprzedaży oraz większą konkurencyjność⁵²⁰. Co zaskakujące, związek kultury adhokracji z wynikami projektów oraz kultury rynku z wynikami przedsiębiorstwa okazał się znikomy⁵²¹.

Wydaje się, że także w klasyfikacji kultur według R. Harrisona⁵²² i Ch. Handy'ego⁵²³ można odnaleźć typ sprzyjający zarządzaniu przez projekty. Chodzi tutaj o tzw. kulturę zadań, w której ważne są posiadane kompetencje i panuje atmosfera współpracy. Nadrzędną wartością są cele organizacji, a priorytetem – ich osiągnięcie. Ludzie są połączeni wspólnie wyznawanymi wartościami, wokół określonego przedsięwzięcia. Organizacja reaguje elastycznie na zmiany zachodzące w jej otoczeniu, wprowadzając m.in. zmiany w swojej strukturze⁵²⁴.

Wracając do elementów przedstawionych na rysunku 15, należy stwierdzić, że strategię personalną należy wdrażać w procesie transferu jej założeń na konkretne działania podejmowane w ramach procesu personalnego. Prawdziwa strategia nie jest bowiem jedynie dokumentem. Wtedy można by ją nazwać planem. Co więcej, strategia powinna zostać przygotowana i wdrażana wspólnie przez podmioty decyzyjne w obszarze zarządzania ludźmi lub przynajmniej uzgodniona z tymi

⁵¹⁹ H.J. Yazici, *Significance of Organizational Culture In Perceived Project and Business Performance*, „Engineering Management Journal” 2011, Vol. 23, No. 2, s. 24–28.

⁵²⁰ Potwierdziło to wyniki wcześniejszych badań nad związkiem kultury klanu z wynikami przedsiębiorstwa prowadzonymi m.in. przez J.T. Morana i P. Meso. Zob.: J.T. Moran, P. Meso, *A Resource Based View of Manufacturing Strategy and Implications to Organizational Culture and Human Resources*, „Journal of Business and Economics Research” 2008, No. 6(11), s. 99–110; H.J. Yazici, *Significance...*, dz. cyt., s. 27. Okazuje się, że nie ma związku między kulturą adhokracji a wynikami przedsiębiorstwa. H.J. Yazici, *The Role of Project Management Maturity and Organizational Culture in Perceived Performance*, „Project Management Journal” September 2009, s. 23.

⁵²¹ H.J. Yazici, *Significance...*, dz. cyt., s. 226.

⁵²² R. Harrison, *Understanding your organisation's character*, Harvard Business Review, 1972, May–June, s. 119–129.

⁵²³ Ch. Handy, *Understanding Organizations. How Understanding the Ways Organizations Actually Work Can Be Used To Manage Them Better*, Oxford University Press, New York 1993, s. 180–216.

⁵²⁴ Szerzej zob.: L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, PWN, Warszawa 1999, s. 65–66.

podmiotami, które nie brały udziału w pracach koncepcyjnych. Tylko współpraca pozwoli wypracować optymalne rozwiązania dotyczące zarówno narzędzi realizacji obu torów procesu zarządzania ludźmi, jak i podziału zadań, zakresu uprawnień i odpowiedzialności głównych podmiotów decyzyjnych. Chodzi tutaj zarówno o podmioty występujące w tradycyjnych organizacjach, takie jak zarząd, dział HR oraz kierownicy liniowi, jak również zaznaczone na rysunku 15 specyficzne podmioty zarządzania ludźmi w projektach (tj. kierownicy projektów, sponsorzy projektów, ciała kolegialne „spinające” działalność projektową). Takie stanowisko – dążące do integracji interesów wskazanych grup podmiotów decyzyjnych – nie było dotąd prezentowane w literaturze poświęconej zarządzaniu projektami. Z kolei w pozycjach dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi (wpisujących się w tę subdyscyplinę nauk o zarządzaniu), w których uwaga skupiona jest przede wszystkim na organizacjach tradycyjnych, nie zauważa się podmiotów specyficznych dla dziedziny zarządzania projektami. Należy w tym miejscu po raz kolejny podkreślić, że działalność projektowa i działalność powtarzalna wzajemnie się przeplatają. Chodzi o opracowanie takich rozwiązań, które nie wywołają poczucia niesprawiedliwości u osób świadczących pracę w danej organizacji.

W procesie podejmowania decyzji dotyczących narzędzi zarządzania ludźmi można – zgodnie z perspektywą uniwersalistyczną – przyjąć, że niektóre działania podejmowane w ramach interesującego nas obszaru są lepsze niż inne. Noszą one miano najlepszych praktyk (ang. *best practices*). Na gruncie subdyscypliny zarządzania zasobami ludzkimi definiowane są jako „odpowiednio dobrane i wykorzystywane zespoły działań, dotyczących zintegrowanego systemu zarządzania ludźmi lub konkretnego elementu tego systemu, pozwalające na osiągnięcie najlepszych wyników i przewagi biznesowej”⁵²⁵. Należy je więc upowszechniać we wszystkich organizacjach, ale pod jednym warunkiem. Chodzi o każdorazowe dostosowywanie działań do okoliczności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Trudno bowiem jednomyślnie potwierdzić hipotezę o zasadności powielania dokładnie takich samych dobrych praktyk w każdym przedsiębiorstwie.

Przykładów najlepszych praktyk w zakresie realizacji procesu personalnego „ogólnego” – stanowiących jednocześnie odpowiedź na ujawnione niedostatki praktyki w organizacjach zorientowanych na projekty – dostarcza literatura z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Dla przykładu M. Armstrong postuluje⁵²⁶:

⁵²⁵ Por.: M. Juchnowicz, *Istota najlepszej praktyki – dylematy definicyjne*, [w:] *Najlepsze praktyki w zarządzaniu kapitałem ludzkim, Metodyka badania, opisy przypadków*, M. Juchnowicz (red.), OW SGH w Warszawie, Warszawa 2011, s. 15.

⁵²⁶ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 51.

- zatrudnianie pracowników oparte na profesjonalnie prowadzonym procesie selekcji,
- szkolenie zapewniające firmie wykwalifikowanych i zmotywowanych pracowników (szkolenia i traktowanie szkolenia jako procesu ciągłego)⁵²⁷,
- stosowanie wynagrodzeń uzależnionych od wyników pracownika.

Oczywiście wszelkim działaniom powinna towarzyszyć komunikacja zapewniająca właściwe poinformowanie wszystkich zainteresowanych stron.

W piśmiennictwie naukowym poświęconym zarządzaniu projektami nie odnaleziono wskazówek obejmujących *best practices* z zakresu zarządzania ludźmi. Badania własne wskazują na duże podobieństwo praktyk stosowanych w ramach procesu personalnego między dwoma analizowanymi typami organizacji zorientowanych na projekty. Jednak na bazie wcześniej zidentyfikowanych zależności statystycznych można wysunąć wnioski dotyczące dobrych praktyk typowych dla określonych przedsiębiorstw. Zasadne jest uznanie za dobrą praktykę – stosowaną w przedsiębiorstwach zorientowanych na projekty zewnętrzne – informowanie w pierwszej kolejności pracowników o możliwości pracy w projekcie a dopiero potem rozpoczęcie poszukiwań kandydatów poza firmą. Dzięki takiemu działaniu buduje się zaufanie w organizacji, które jest wartością kulturową niezbędną do osiągnięcia synergii ze wzajemnej współpracy zarówno w zespołach projektowych, jak i w komórkach liniowych. W organizacjach zorientowanych na projekty zewnętrzne także zakres zadań do wykonania w projekcie przekazywany jest członkom zespołu raczej na piśmie, co zwiększa rangę świadczoną przez nich pracy i ułatwia proces oceny. Z kolei w organizacjach zorientowanych na projekty wewnętrzne szkolenia z zagadnień projektowych są dostępne dla wszystkich pracowników, co zwiększa szansę na budowę kompetentnych zespołów projektowych. Tutaj także system ocen jest częściej sformalizowany, a pracownik może odwołać się od przyznanej mu oceny, co akcentuje jego podmiotowość.

Z wywiadów przeprowadzonych z kierownikami projektów wynika, że za najlepsze praktyki w ramach procesu personalnego w projektach uważają oni:

- zorientowanie na kompetencje w procesie podejmowania decyzji personalnych, rozwój pracowników⁵²⁸,

⁵²⁷ Koresponduje to z wcześniej przedstawianymi wynikami badań na temat wpływu szkolenia personelu na wyniki przedsiębiorstwa.

⁵²⁸ W odpowiedziach respondentów – kierowników projektu – pojawiało się sformułowanie „polityka ewolucyjna” lub „praktyka ewolucyjna”. Pod wskazanymi pojęciami należy rozumieć działania kierowników projektu zmierzające do ciągłego rozwoju uczestników projektu. Wskazano tutaj konkretne przykłady, takie jak rozszerzanie zadań, uprawnień i odpowiedzialności członków zespołu w miarę zaawansowania prac w ramach danego projektu oraz poszerzanie ich wiedzy w procesie szkolenia.

- zarządzanie przez cele, które polega na wspólnym (kierownik projektu i wykonawca prac) określeniu i negocjowaniu celów, wspólnym ustalaniu mierników pożądaných wyników końcowych oraz na wspólnej ocenie uzyskanych rezultatów (stosowane w 71% badanych organizacji).

Powyższemu powinna towarzyszyć bezpośrednia komunikacja oraz – jak często stwierdzali kierownicy projektów – „nie zarządzanie, tylko współpraca z zespołem”.

Dział HR znajduje się jakby w centrum powiązań między pozostałymi głównymi podmiotami realizacji procesu zarządzania ludźmi oraz podmiotami o mniejszych uprawnieniach decyzyjnych (tj. pracownikami). Jak wskazano wcześniej, w roli tego działu powinny zostać odzwierciedlone interesy odbiorców usług specjalistów HR. Z uwagi na przedstawione wcześniej psychospołeczne aspekty realizacji procesu personalnej w organizacjach zorientowanych na projekty oraz niedostatki ujawnione w trakcie badań empirycznych uznano, że dział personalny powinien realizować zadania przedstawione w tabeli 48. Prawidłowa realizacja tych zadań wymaga posiadania odpowiednich kompetencji przez specjalistów HR.

Tabela 48. Postulowane zadania działu HR w organizacji zorientowanej na projekty

Typ organizacji zorientowanej na projekty	Szczegółowe zadania działu HR
Organizacja zorientowana na projekty zewnętrzne	<p>Zadania na etapie tworzenia organizacji (implementacji idei ZPP):</p> <ul style="list-style-type: none"> • pozyskanie pracowników o cechach potencjału wymaganych w projektach • stworzenie przejrzystych regulacji dotyczących pracy w projektach oraz dbałość o ich przestrzeganie • ustalenie wraz z pozostałymi podmiotami decyzyjnymi pożądanego podziału uprawnień związanych z zarządzaniem ludźmi, dobór odpowiednich narzędzi realizacji obu torów procesu personalnego • stworzenie strategii personalnej „współgrającej” z ZPP • formowanie założeń kultury organizacyjnej sprzyjających zarządzaniu przez projekty <p>Zadania w trakcie funkcjonowania organizacji (związane z utrzymaniem i rozwojem ZPP):</p> <ul style="list-style-type: none"> • pomoc dla zarządu, PMO i kierowników projektu w procesach komunikacji wewnętrznej i decyzjach personalnych • edukowanie specyficznych dla organizacji zorientowanych na projekty podmiotów zarządzania ludźmi z tematyki „miękkiej” • stosowanie dobrych praktyk w ramach kształtowania procesu zarządzania ludźmi, szczególna dbałość o odpowiedni dobór pracowników, ich szkolenie i wynagradzanie • okresowa weryfikacja założeń strategii personalnej, monitorowanie realizacji obu torów procesu personalnego • umacnianie kultury organizacyjnej sprzyjającej zarządzaniu przez projekty

Typ organizacji zorientowanej na projekty	Szczegółowe zadania działu HR
	<ul style="list-style-type: none"> • rozwiązywanie bieżących problemów społecznych pojawiających się w związku z realizacją projektów • monitorowanie nastrojów pracowniczych • prowadzenie katalogu najlepszych praktyk związanych z zarządzaniem ludźmi, rozwiązywaniem lub zapobieganiem powstawaniu problemów społecznych związanych z pracą w projektach
Organizacja zorientowana na projekty wewnętrzne	<p>Zadania na etapie implementacji idei ZPP:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dostarczenie zarządowi informacji na temat potencjału pracowników i kultury organizacyjnej • weryfikacja i ewentualna modyfikacja strategii personalnej • oszacowanie ewentualnych kosztów i czasu potrzebnego do przygotowania pracowników do pracy w projektach • stworzenie przejrzystych regulacji dotyczących pracy w projektach • ustalenie wraz z pozostałymi podmiotami decyzyjnymi pożądanego podziału uprawnień związanych z zarządzaniem ludźmi, dostosowanie narzędzi realizacji procesu personalnej do specyfiki ZPP • stosowanie dobrych praktyk w ramach kształtowania procesu zarządzania ludźmi, szczególna dbałość o odpowiedni dobór pracowników, ich szkolenie i wynagradzanie • dbałość o komunikację wewnętrzną • pomoc w rozwiązywaniu problemów natury społecznej <p>Zadania związane z utrzymaniem i rozwojem ZPP:</p> <ul style="list-style-type: none"> • dbałość o przestrzeganie regulacji dotyczących pracy w projektach • pomoc dla zarządu, PMO i kierowników projektu w procesach komunikacji wewnętrznej i decyzjach personalnych • edukowanie specyficznych dla organizacji zorientowanych na projekty podmiotów zarządzania ludźmi z tematyki „miękkiej” • zwiększanie świadomości projektowej pracowników, a przez to budowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej zarządzaniu przez projekty • stosowanie dobrych praktyk w ramach kształtowania procesu zarządzania ludźmi, szczególna dbałość o odpowiedni dobór pracowników, ich szkolenie i wynagradzanie • okresowa weryfikacja założeń strategii personalnej, monitorowanie realizacji obu torów procesu personalnego • monitorowanie nastrojów pracowniczych związanych z wdrożeniem w organizacji zarządzania przez projekty • rozwiązywanie bieżących problemów społecznych pojawiających się w związku z realizacją projektów • prowadzenie katalogu najlepszych praktyk związanych z zarządzaniem ludźmi, rozwiązywaniem lub zapobieganiem powstawaniu problemów społecznych związanych z pracą w projektach

Źródło: opracowanie własne.

Mając na uwadze przyjęte wcześniej założenie, że ZPP jest implementowane w organizacjach zorientowanych na projekty zewnętrzne już na początku ich istnienia, wyznaczono w tych organizacjach zadania, jakie powinien realizować dział HR na etapie tworzenia, a następnie w toku funkcjonowania przedsiębiorstwa. Pierwszym ważnym zadaniem działu HR jest pozyskanie pracowników o cechach potencjału wymaganych w projektach.

Z kolei przedsiębiorstwo oparte na działalności powtarzalnej może stać się organizacją zorientowaną na projekty wewnętrzne na różnych etapach swojego cyklu życia. Szczególnie istotne jest tutaj dostarczenie rzetelnych informacji służących analizie uwarunkowań implementacji idei zarządzania przez projekty jako sposobu realizacji strategii w organizacjach zorientowanych na projekty wewnętrzne. Chodzi o zbadanie, czy cechy potencjału pracowników oraz kultura organizacyjna sprzyjają wdrożeniu ZPP. Przydatne będą tutaj profile kompetencyjne członków zespołów projektowych oparte na elementach potencjału ludzkiego zaprezentowanych w punkcie 3.1.1. Ważna jest także weryfikacja strategii personalnej oraz wynikających z niej praktykowanych działań związanych z realizacją procesu personalnego. Dział HR powinien zadbać o przygotowanie personelu do pracy w zespołach interdyscyplinarnych oraz kierowania takimi zespołami.

Kontynuując rozważania na temat urzeczywistniania założeń formuły przedstawionej na rysunku 15 oraz postulowanej roli działu HR, należy dodać, że od tego, w jaki sposób pracownicy dowiedzą się o strategii i sposobach jej realizacji, zależy powodzenie jej wdrożenia. Wynika z tego kolejna funkcja, jaką powinien pełnić dział HR. Kampania informacyjna powinna doprowadzić do tego, aby pracownicy zrozumieli i uwierzyli w sens pracy w projektach oraz znaleźli w niej możliwość realizacji własnych interesów – w tym osobistego rozwoju.

Zważywszy na to, że problemy społeczne są w większości przypadków powiązane z procesem komunikacji, dział personalny powinien świadczyć stałą pomoc dla zarządu (lub podmiotu powołanego w celu „spinania” projektów) i kierowników projektu w tej kwestii. Najbardziej istotne jest odpowiednie przekazywanie decyzji personalnych, np. dotyczących wyznaczeniu kierownika projektu, doboru członków zespołu projektowego, dalszych losów pracownika po zakończeniu projektu.

Należy ponadto okresowo monitorować przyjęte sposoby postępowania w realizacji procesu zarządzania ludźmi⁵²⁹. Postulowanym działaniem na tym etapie jest włączenie pracowników, umożliwienie im wypowiedzenia się na temat rezultatów działań podejmowanych wobec nich. Chodzi tutaj także o poznanie nastrojów pracowniczych związanych z pracą w projektach.

Scharakteryzowana wyżej – postulowana – rola działu HR odpowiada roli partnera biznesowego. Powinna ona zostać odzwierciedlona zarówno w zadaniach wykonywanych w ramach procesu personalnego „ogólnego”, jak i w procesie personalnym w projekcie. Można stwierdzić, że nowoczesnym instytucjonalnym rozwiązaniem byłoby w analizowanym przypadku „oddelegowywanie” pracow-

⁵²⁹ Propozycje wskaźników wymagających monitorowania zaprezentowano w: K. Piwowar-Sulej, *Rola działu HR...*, dz. cyt., s. 266.

nika działu personalnego jako partnera biznesowego do konkretnego projektu – traktowanego jako mikroorganizacja. Jego zadania byłyby analogiczne do tych, jakie realizują HR biznes partnerzy w przedsiębiorstwach wielopodmiotowych lub rozproszonych geograficznie, tj. zadbanie o spójność praktyk HR w całej organizacji⁵³⁰. Przykładami prezentowanych w literaturze przedmiotu usług działów HR tworzących wartość jest właśnie udział w pracach zespołów interdyscyplinarnych, tworzonych do rozwiązywania złożonych problemów o charakterze przekrojowym, czyli realizacji projektów⁵³¹. Proponowane rozwiązanie wydaje się szczególnie zasadne w projektach o kluczowym znaczeniu dla organizacji – niezależnie od tego, czy są one realizowane w organizacji zorientowanej na projekty zewnętrzne, czy przedsiębiorstwie zorientowanym na projekty wewnętrzne⁵³².

Reasumując przeprowadzone rozważania, należy stwierdzić, że implementacja zaprezentowanej tutaj formuły powinna mieć miejsce w badanych organizacjach. Będzie bowiem sprzyjała osiągnięciu spójności procesu personalnego, a ta – jak wynika z zaprezentowanych wcześniej wyników badań – dodatkowo stymuluje realizację celów organizacji traktowanej jako całość. Spójność praktyk, konsekwencja w ich stosowaniu zwiększa niewątpliwie przewidywalność procesu zarządzania ludźmi. Chodzi jednak o to, by uzyskać nie tylko ład organizacyjny, ale także swoisty efekt synergii z działań podejmowanych wobec ludzi na obu torach procesu personalnego. ZPP niesie nowe wyzwania dla działów HR i daje możliwość objęcia roli partnera biznesowego – także w obrębie projektów. Po raz kolejny na podkreślenie zasługuje fakt, że pełnienie wskazanej roli wymaga wysokich kompetencji ze strony specjalistów ds. personalnych, w tym kombinacji wiedzy z zarządzania projektami (a w tym zespołami) z wiedzą z zakresu współczesnych koncepcji realizacji działań w ramach procesu zarządzania ludźmi.

⁵³⁰ Dla przykładu, w jednej ze znanych autorce firm motoryzacyjnych na czele działu HR spółki matki stoi dyrektor personalny, natomiast np. spółkach córkach za całość zagadnień związanych z zarządzaniem ludźmi odpowiadają HR biznes partnerzy. Z kolei w jednej z dużych organizacji finansowych HR biznes partnerzy odpowiedzialni są za obsługę oddziałów i przyporządkowani do konkretnego regionu geograficznego. Dzięki temu osiągnięta jest spójność praktyk HR w całym przedsiębiorstwie.

⁵³¹ D. Ulrich, *Human Resources Champions, The next agenda for adding value and delivering results*, Harvard Business School Press, Boston 1997, s. 66, za: A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi ukierunkowane na tworzenie wartości dla interesariuszy*, [w:] *Sukces organizacji. Rola kapitału ludzkiego*, H. Czubasiewicz, W. Golnau (red.), „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego” 2007, nr 1, s. 188.

⁵³² K. Piwoń-Sulej, *Rola działu HR...*, dz. cyt., s. 268.