

Barbara Wyrzykowska*
SGGW w Warszawie

ZARZĄDZANIE KAPITAŁEM LUDZKIM ZESPOŁÓW PROJEKTOWYCH

STRESZCZENIE

Jednym z najbardziej istotnych czynników wpływających na powodzenie projektu jest czynnik ludzki. Od właściwie prowadzonej polityki kadrowej zależy, czy projekt będzie realizowany w sposób skuteczny i ekonomiczny. Celem artykułu jest przedstawienie procesów zarządzania kapitałem ludzkim w zespołach projektowych. Opracowanie ma charakter przeglądowy, źródłem danych była najnowsza literatura z zakresu omawianej problematyki. Osoby pracujące w projekcie podlegają zarówno procesom zarządzania zespołem projektowym, jak i procesom zarządzania kapitałem ludzkim.

Słowa kluczowe: zespół projektowy, kapitał ludzki, zarządzanie zespołem projektowym

Wprowadzenie

Specyfika zarządzania projektami polega na działaniu w stale zmieniającym się otoczeniu, gdzie sytuacja jest dynamiczna, a decyzje podejmuje się zazwyczaj szybko i w sytuacjach stresowych. Obok tego typu projektów istnieją przedsięwzięcia standardowe, w których procedury realizacji nie zmieniły się od wielu lat lub zmieniły się niewiele. Są to organizacje należące do sektorów, takich jak budownictwo, mass media, przemysł filmowy. Organizacje tego typu stale realizują projekty, w zarządzaniu nimi posługują się równolegle podej-

*Adres e-mail: barbara_wyrzykowska@sggw.pl.

ściem klasycznym i projektowym. W tych sektorach następują jednak zmiany spowodowane postępem technicznym i technologicznym. W związku z tym w polityce zarządzania kapitałem ludzkim powinno się przestrzegać pewnych zasad, które nie występowały z taką siłą w zarządzaniu klasycznym. Możemy do nich zaliczyć¹:

- zmienność sytuacji i konieczność stałych modyfikacji zachowań,
- pracę w określonych przedziałach czasowych i konieczność odpowiedzi na to, co dalej (dylemat pracy stabilnej czy w pewnym stopniu niepewnej),
- specjalną rolę kierownika projektu w realizacji przedsięwzięcia.

Ponadto zarządzanie i praca przy realizacji projektów niesie z sobą wiele różnorodnych wyzwań. Sporo współczesnych projektów powstaje w środowiskach wielokulturowych. Tradycyjne procedury, takie jak zarządzanie, rekrutacja, selekcja, rozwiązywanie sytuacji konfliktowych, zarządzanie kompetencjami i talentami, wymagają nieco innego spojrzenia.

Celem artykułu jest przedstawienie procesów zarządzania kapitałem ludzkim w zespołach projektowych. Artykuł ma charakter przeglądowy, źródłem danych była najnowsza literatura z zakresu zarządzania projektami i zarządzania kapitałem ludzkim. Podstawowe metody przygotowania artykułu to analiza i synteza oraz indukcja, dedukcja i redukcja.

1. Charakterystyka zespołów projektowych

Osiągnięcie celów projektowych wymaga współpracy wielu osób, które tworzą na czas jego trwania zespół projektowy, czyli zespół odpowiedzialny za realizację w wyznaczonym terminie jednorazowego, konkretnego i precyzyjnie określonego przedsięwzięcia, które wymaga ustalenia harmonogramu działań. Cel projektu wykracza poza zadania wykonywane przez członków zespołu w ramach normalnej pracy. Z reguły zespół projektowy dysponuje ograniczonymi zasobami².

Zespoły projektowe powołuje się, jeśli problem jest nietypowy, wymaga kreatywności, specjalistycznej wiedzy i występuje wymóg ścisłego koordynowania

¹ J. Kisielnicki, *Zarządzanie projektami. Ludzie, procedury, wyniki*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014, s. 179.

² D. Miller, *Zespoły. Co trzeba wiedzieć robić i mówić, aby stworzyć dobry zespół*, PWE, Warszawa 2010, s. 181.

pracy, np. zaprojektowania, produkcji i testowania nowego produktu, którym może być nowy model samochodu, nowe oprogramowanie IT, nowy system HR³. Praca zespołu projektowego obejmuje wiele dziedzin, dlatego często zespoły te mają charakter interdyscyplinarny.

Zespoły projektowe składają się z osób z różnych części organizacji oraz spoza niej. Głównym kryterium doboru są kompetencje potrzebne do zrealizowania projektu. W miarę możliwości zespół powinien składać się wyłącznie z pracowników przedsiębiorstwa. Przeciętny zespół składa się z pięciu stałych członków otrzymujących regularną pensję i pięciu osób zatrudnianych w razie potrzeby na godziny. Pierwszy członek wybierany jest przez *superwizora*, którym jest zwykle dyrektor danej firmy. Przygotowuje on kartę zespołu określającą między innymi cele jego działalności oraz poziom uprawnień. Zespół projektowy ma do wykonania następujące zadania⁴:

- zbudowanie odpowiedniej struktury pracy zespołowej (naturalną, strumienia wartości albo wirtualną) wspierającej wydajność pracy, bezpieczeństwo i dążenie do jakości,
- przyjęcie kolejności uruchomienia zespołów – zarówno pilotażowych, jak i zwyczajnych, z uwzględnieniem podziału na samzarządzające, interdyscyplinarne, wielofunkcyjne i interkulturalne,
- wdrożenie tej struktury w precyzyjnie zaplanowany, wydajny sposób,
- zainicjowanie powstania kolejnych grup wspierania zmian, w tym drużyny odpowiedzialnej za przepływ informacji i wewnętrzny rozwój zespołu szkoleniowego,
- opracowanie i wdrożenie systemów monitorowania i oceny postępów,
- wspieranie ciągłego rozwoju struktury w celu zapewnienia długofalowych korzyści dla organizacji.

Jedną z cech projektu jest ograniczony czas trwania. Zgodnie z tą zasadą, po zakończeniu projektu zespół powinien ulec rozwiązaniu. W praktyce odchodzi się od tego. Zgrany zespół projektowy, który sprawdził się w pracy, z dokładniej określonymi umiejętnościami oraz kompetencjami merytorycznymi i organizacyjnymi, jest zbyt cennym zasobem przedsiębiorstwa i kierownika projektu, by pozwolić na

³ R. Rutka, P. Wróbel (red.), *Organizacja zachowań zespołowych*, PWE, Warszawa 2012, s. 86.

⁴ M.T. Wilczek, *Podstawy zarządzania projektem inwestycyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2002, s. 67–69.

samorozwiązanie. Przewrotny kierownik projektu utrzymuje taki zespół aż do momentu, kiedy zostanie rozpoczęty nowy projekt, dokonując ewentualnie niewielkich zmian czy też modyfikacji w jego składzie⁵.

2. Istota kapitału ludzkiego zespołów projektowych

Czynnikiem zasługującym na szczególną uwagę, ze względu na swój wpływ na powodzenie projektu, są tworzący go ludzie. Definicji i rozważań na temat tego, czym jest kapitał ludzki, jest wiele, nie zawsze definicje te są precyzyjne. Na potrzeby niniejszego artykułu autorka wybrała tylko te, które przybliżą czytelnikowi związki zachodzące między tym kapitałem a skutecznością realizacji projektów.

Kapitał ludzki zdefiniowany został przez OECD jako: wiedza, umiejętności, kompetencje i inne przymioty, które mają jednostki, a które są odpowiednie do danej aktywności gospodarczej⁶. W tej definicji nacisk został położony na różnego rodzaju przymioty, które powodują, że pracownicy organizacji stanowią dla niej najcenniejszy zasób.

Współcześnie postrzeganie pracowników jako kapitału ludzkiego, wyróżniającego się na tle pozostałych zasobów organizacji, jest już w zasadzie zdominowane zarówno w literaturze przedmiotu, jak i oficjalnych dokumentach w wielu zakładach pracy. Odrębną kwestią jest, co z nich w praktyce wynika dla pracowników. Każda organizacja zatrudniająca pracowników w istocie zatrudnia kapitał, czyli wiedzę, umiejętności, kompetencje zatrudnionych. Jednak wykorzystanie tego kapitału zależy w dużej mierze od relacji międzyludzkich w danej organizacji oraz umiejętnego zarządzania tym kapitałem⁷.

Kapitał ludzki odgrywa coraz większą rolę we współczesnych przedsiębiorstwach. To właśnie ten rodzaj kapitału pozwala odróżnić dane przedsiębiorstwo od konkurencji. Globalna komunikacja powoduje coraz szybszą absorpcję oraz transfer

⁵ M. Kasperek, *Zarządzanie projektem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2011, s. 27–29.

⁶ OECD, *Human Capital Investment: An International Comparison*, OECD Publications, Paris 1998, s. 62.

⁷ B. Wyrzykowska, *Struktura kapitału ludzkiego a zmiany na rynku pracy w Polsce*, w: A. Tomaszuk (red.), *Organizacje wobec wyzwań XXI wieku*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie” 2014, t. XV, z. 6, s. 194–195.

nowych technologii, a więc elementem powodującym przewagę konkurencyjną jest dobrze wykwalifikowany zespół pracowników⁸.

O tym, jak istotnym elementem firmy jest kapitał ludzki, świadczy Indeks Kapitału Ludzkiego Watson Wyatt (HCI – *Human Capital Index*). Jest to metodyka używana do obliczania korelacji między kapitałem ludzkim a wartością udziałów w spółkach. Z badań przeprowadzonych w latach 1999 i 2001 wynikało, że w organizacjach, w których stosowane są najlepsze praktyki z obszaru zarządzania ludźmi (HR), jest wyższa wartość udziałów, czyli im lepiej firma zarządza swoim kapitałem ludzkim i społecznym, tym wyższe są zyski udziałowców⁹.

Rozwój kapitału ludzkiego uznany został za priorytetowe wyzwanie w 2013 roku przez 729 szefów korporacji z całego świata¹⁰. W szczególności respondenci zwrócili uwagę na konieczność wewnętrznego rozwijania talentów, gdyż oprócz umiejętności i zdolności oczekiwanych od utalentowanych pracowników, oczekuje się także identyfikowania się ich z firmą. Tę identyfikację i lojalność łatwiej uzyskać od własnych pracowników (szczególnie gdy zapewni się im rozwój i awanse), niż od osób, które dopiero do firmy przyszły z zewnątrz¹¹.

Podstawowym elementem kapitału ludzkiego jest wiedza, która warunkuje sytuację danej osoby zarówno na rynku pracy, jak i w przedsiębiorstwie, w którym pracuje. Niezbędny zatem staje się rozwój wiedzy, a pomocne ku temu jest właściwe kształcenie i podnoszenie kwalifikacji¹².

Według autorki, kapitał ludzki zespołów projektowych to ogół predyspozycji fizycznych i psychicznych ludzi, popartych fachową wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniami, umożliwiającymi uczestnictwo w realizacji różnego rodzaju projektów.

3. Zarządzanie zespołem projektowym w systemie zarządzania kapitałem ludzkim

Nad realizacją projektów czuwają nie tylko kierownicy, lecz także struktury zarządcze. System zarządzania w większości projektów jest systemem trójscze-

⁸ B. Kożusznik, *Kapitał ludzki w dobie integracji i globalizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2005, s. 190.

⁹ J. Szaban, *Rynek pracy w Polsce i w Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa 2013, s. 36.

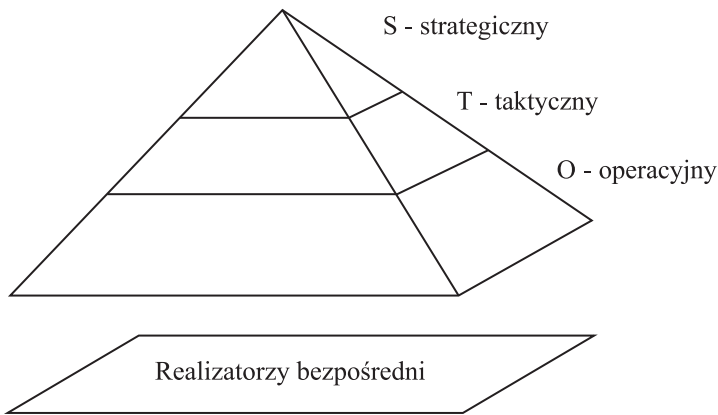
¹⁰ Badania przeprowadziła *The Conference Board*, organizacja badawcza biznesu w 2013 r.

¹¹ A.K. Koźmiński, *Hodowcy talentów*, „Rzeczpospolita” 16.07.2013, s. 7.

¹² W. Jarecki, M. Kunasz, E. Mazur-Wierzbicka, P. Zwiech, *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, ECONOMICUS, Szczecin 2011, s. 26–27.

blowym (rysunek 1). Kierownictwo całości to szczebel strategiczny, tzw. komitet sterujący. Następny poziom zarządzania to średni szczebel, będący kierownictwem taktycznym. Szczebel najniższy to kierownictwo operacyjne, realizujące zadania szczegółowe. Czwarty szczebel to podstawa systemu zarządzania, czyli pracownicy bezpośrednio realizujący zadania. Struktura zarządzania niektórych projektów jest bardziej rozbudowana, a niekiedy dwustopniowa lub w przypadku małych projektów (eventów) nawet jednoszczeblowa.

Rysunek 1. Model organizacji projektowej ze względu na szczeble zarządzania



Źródło: J. Kisielnicki, dz. cyt., s. 95.

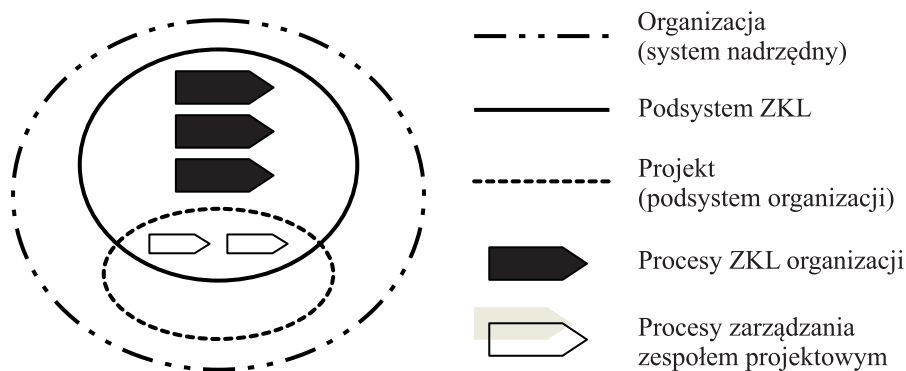
Umiejscowienie zespołu projektowego, zarządzających nim osób oraz procesów zachodzących na różnych poziomach projektu w systemie organizacyjnym może sprawić wiele problemów. Dlatego kluczowe jest rozumienie najważniejszych zagadnień, związanych z podejściem systemowym w organizacji projektowej¹³. Po pierwsze, w strukturach projektu mogą znajdować się pracownicy ze wszystkich szczebli hierarchii organizacji. W przypadku prowadzenia projektów dla klientów zewnętrznych najczęściej są to osoby ze szczebla wykonawczego. Natomiast gdy projekt jest realizowany na rzecz organizacji, to w strukturze zespołu mogą znajdować się osoby ze szczebli zarządczych. Po drugie, projekty są zarządzane autonomicznie przez powołane do ich realizacji struktury zarządcze. Oznacza to, że wewnątrz podsystemu, ja-

¹³ M. Juchnowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim*, PWE, Warszawa 2014, s. 506.

kim jest projekt, funkcjonują co najmniej dwa podsystemy niższego rzędu: zarządczy oraz wykonawczy. Podstawowym elementem systemu zarządczego projektu jest jego kierownik¹⁴.

Osoby pracujące w projekcie podlegają zarówno procesom zarządzania zespołem projektowym, jak i procesom zarządzania kapitałem ludzkim całej organizacji. W pierwszym przypadku procesy są realizowane przez podsystem zarządzania wewnątrz projektu, np. przez jego kierownika. Drugi rodzaj procesów jest przeprowadzany przez podsystem zarządzania kapitałem ludzkim organizacji, do którego należą menedżerowie ds. ZKL. Należy podkreślić, że kierownik projektu na czas jego realizacji staje się elementem podsystemu zarządzania kapitałem ludzkim firmy. Tym samym procesy zarządzania zespołem projektowym są rozszerzeniem procesów ZKL całej organizacji, ale istnieją tylko w trakcie realizacji projektu i są indywidualne dla każdego z nich. Ten skomplikowany układ zależności systemowych został przedstawiony na rysunku 2, na którym zostały wzięte pod uwagę procesy realizowane przez konkretne podsystemy.

Rysunek 2. Podsystem zarządzania zespołem projektowym



Źródło: M. Juchnowicz (red.), dz. cyt., s. 507.

Gdyby organizacja realizowała więcej niż jeden projekt, to na schemacie każdy z projektów miałby własne procesy zarządzania zespołem, które należałyby zarazem do podsystemu ZKL całej firmy.

¹⁴ Specjalną rolę w zarządzaniu projektami i budowie zespołów projektowych odgrywa jeden człowiek, którego funkcja może mieć różne nazwy: lider, kierownik, dyrektor, menedżer, majster, brygadista. Niezależnie od formalnego tytułu jest to kierownik projektu.

4. Procesy zarządzania kapitałem ludzkim projektu

Do procesów zarządzania kapitałem ludzkim projektu zalicza się:

- planowanie,
- pozyskiwanie,
- rozwój,
- zarządzanie.

Planowanie zasobów ludzkich obejmuje ustalenie, opis i przydzielenie ról, obowiązków i zależności hierarchicznych w projekcie. W procedurze planowania uwzględnia się również takie elementy, jak kryteria oceny, system motywacji, w tym wynagrodzenia i programy rozwoju personelu (szkolenie i doskonalenie)¹⁵.

Pozyskiwanie członków zespołu składa się z dwóch zharmonizowanych ze sobą działań, które mają zapewnić odpowiednią liczbę i jakość osób, niezbędnych do zrealizowania projektu. Działania te to rekrutacja i selekcja.

Rekrutacja oznacza pozyskiwanie takiej liczby kandydatów do projektu, która umożliwi ich racjonalną selekcję. Rekrutacja powinna być poprzedzona analizą pracy i przygotowaniem opisu zadań na danym stanowisku. Wśród członków zespołu można wyróżnić następujące role: lider grupowy, organizator, człowiek akcji, kreator, poszukiwacz, analityk, gracz grupowy, perfekcjonista i inne.

Selekcja jest metodą wyboru najbardziej odpowiednich członków zespołu spośród dostępnych kandydatów. Kiedy jest tworzony zespół do realizacji projektu, należy skompletować grupę ludzi posiadających dwie podstawowe cechy¹⁶:

- kompetencje potrzebne do realizacji zadań,
- predyspozycje do pełnienia określonych ról.

Do technik selekcyjnych wykorzystywanych w projekcie zalicza się między innymi: wywiady, testy psychologiczne, ośrodki oceny, dane bibliograficzne i referencje.

Po stworzeniu zespołu najważniejszą rzeczą jest jego rozwój, czyli zarówno motywowanie i rozliczanie z wykonanej pracy, jak też zapewnienie podwyższania kwalifikacji przez udział w szkoleniach i treningach. Większość kierowników ma

¹⁵ M. Pawlak, *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 46.

¹⁶ J. Kisielnicki, dz. cyt., s. 212.

wypracowane własne systemy motywacyjne. Najczęściej system taki zbudowany jest z dwóch części¹⁷:

- ogólnych zasad, które wynikają z istniejących przepisów prawnych i praw postulowanych przez specjalistów nauk zarządzania,
- specyficznych metod planowania, które zostały przyjęte dla danego projektu i stanowią element zastosowanej w nim kultury.

Specyficzną rolę w motywowaniu odgrywa wynagrodzenie. Ma ono różną postać i jest realizowane poprzez formalne i nieformalne mechanizmy, według których ocenia się pracownika. W wynagradzaniu pracowników realizujących projekt można zaobserwować następującą prawidłowość: ich wynagrodzenie jest zazwyczaj wyższe niż w przypadku pracownika wykonującego podobną pracę, ale nieuczestniczącego w zespole projektowym. Przyczyny najczęściej są następujące¹⁸:

- realizacja projektu zakłada zatrudnienie na określony czas, czyli należy się rekompensata za niestabilny kontrakt,
- praca jest stresująca i często prowadzona poza miejscem zamieszkania; pracownicy uczestniczący w projektach infrastrukturalnych bardzo często zmieniają miejsce pobytu i w większości sytuacji ich warunki bytowe są gorsze niż wtedy, kiedy pracownik mieszka u siebie.

Doskonalenie procesów zarządzania projektem nie jest możliwe bez stałego doskonalenia personelu. Określenie strategii doskonalenia powinno być poprzedzone oceną zespołu i analizą potrzeb. To, które grupy kompetencji należy doskonalить, powinno być zależne od rodzaju projektu i analizy profilu pracownika. Szkolenie członków zespołu powinno mieć na celu rozwijanie ich umiejętności w zakresie stawianych zadań.

Zarządzanie zespołem i jego organizacja przebiega odmiennie w poszczególnych fazach cyklu życia projektu. W fazie organizowania projektu następuje określenie i wybór kluczowych członków zespołu, wybór metod zarządzania i przewodzenia zespołowi, a także zdefiniowanie zakresu odpowiedzialności i wymaganych kompetencji. W fazie organizowania projektu następuje ustalenie wymagań, celów w odniesieniu do opisu zadań oraz uzyskanie akceptacji przejęcia odpowiedzialności. Faza wykonawcza wiąże się z przeglądaniami i oceną osiągnięć kwalifikacji człon-

¹⁷ S. Soroka, *Zarządzanie projektami, materiały wykładowe*, Uczelnia Łazarskiego, Warszawa 2009, s. 69.

¹⁸ M. Kasperek, dz. cyt., s. 27–29.

ków zespołu, budową wzajemnych relacji w pracy oraz rozwojem pracy zespołowej. W fazie ukończenia projektu następuje docenienie ewentualnego sukcesu i nagrodzenie zespołu¹⁹.

Podsumowanie

Osoby pracujące w projekcie podlegają zarówno procesom zarządzania zespołem, jak i procesom zarządzania kapitałem ludzkim. Zarządzanie zespołem projektowym obejmuje procesy służące efektywnemu wykorzystaniu ludzi w projekcie. Tworzą je następujące elementy:

- organizacja zespołu – ustalanie odpowiedzialności, zakresu obowiązków, a także relacji pomiędzy pracownikami,
- pozyskiwanie członków zespołu – poszukiwanie osób mających odpowiednie kwalifikacje do pracy w zespole,
- rozwój zespołu – prowadzenie działań mających na celu rozwój umiejętności zespołu w celu ulepszenia procesu realizacji projektu.

Dzięki realizacji wymienionych działań w projekcie istnieją plany dotyczące zatrudnienia pracowników na różnych etapach jego rozwoju. Ponadto procesy zarządzania zespołem projektowym służą również jego ocenie oraz rozwojowi kompetencji tworzących go członków. Realizacja powyższych procesów nie wyklucza np. uczestnictwa pracownika w szkoleniach niezwiązanych z projektem, zaplanowanych w ramach procesu rozwoju kapitału ludzkiego na poziomie organizacyjnym, czy też oceny jego pracy prowadzonej w ramach systemu okresowych ocen pracowniczych.

Literatura

- Jarecki W., Kunasz M., Mazur-Wierzbička E., Zwiech P., *Gospodarowanie kapitałem ludzkim*, ECONOMICUS, Szczecin 2011.
- Juchnowicz M. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, PWE, Warszawa 2014.
- Kasperek M., *Zarządzanie projektem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2011.

¹⁹ M.T. Wilczek, *Podstawy zarządzania projektem inwestycyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2002, s. 69.

- Kisielnicki J., *Zarządzanie projektami. Ludzie – procedury – wyniki*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2014.
- Koźmiński A.K., *Hodowcy talentów*, „Rzeczpospolita” 16.07.2013.
- Kożusznik B., *Kapitał ludzki w dobie integracji i globalizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 2005.
- Miller D., *Zespoły. Co trzeba wiedzieć robić i mówić, aby stworzyć dobry zespół*, PWE, Warszawa 2010.
- OECD, *Human Capital Investment: An International Comparison*, OECD Publications, Paris 1998.
- Pawlak M., *Zarządzanie projektami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Rutka R., Wróbel P. (red.), *Organizacja zachowań zespołowych*, PWE, Warszawa 2012.
- Soroka S., *Zarządzanie projektami, materiały wykładowe*, Uczelnia Łazarskiego, Warszawa 2009.
- Szaban J., *Rynek pracy w Polsce i w Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa 2013.
- Wilczek M.T., *Podstawy zarządzania projektem inwestycyjnym*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2002.
- Wyrzykowska B., *Struktura kapitału ludzkiego a zmiany na rynku pracy w Polsce*, w: A. Tomaszuk (red.), *Organizacje wobec wyzwań XXI wieku*, „Przedsiębiorczość i zarządzanie” 2014, t. XV, z. 6.

HUMAN CAPITAL MANAGEMENT PROJECT TEAMS

Abstract

One of the most important factors affecting the success of the project is the human factor. Properly conducted personnel human resources policy depends on whether the project will be implemented efficiently and economically. The aim of this article is to present the human capital management processes in project teams. The review is based on different available sources recently published on the subject. The people working in the project are subjected to both project management processes as well as the processes of human capital management.

Translated by Barbara Wyrzykowska

Keywords: project team, human capital management, project team management

JEL Code: L21