

*Katarzyna Piwowar-Sulej**

FUNKCJA PERSONALNA W ORGANIZACJI ZORIENTOWANEJ NA PROJEKTY – JEJ KSZTAŁT ORAZ ROLA DZIAŁU HR W REALIZACJI TEJ FUNKCJI

1. WPROWADZENIE

Projektem jest działanie wielozadaniowe, podejmowane przez specjalnie powołany zespół, w ściśle określonym czasie, mające na celu stworzenia unikatowych i wcześniej zdefiniowanych wyników lub rezultatów przy wykorzystaniu uprzednio określonych zasobów [por. Office of Government Commerce 2006, s. 7].

Współcześnie wdrażanie podejścia projektowego – przejawiające się w powoływaniu zespołów projektowych i stosowaniu popularnych metodyk zarządzania projektami – jest nie tylko domeną organizacji sensu stricto projektowych, takich jak np. stocznie, firmy budowlane czy producenci oprogramowania. Również liczba organizacji nieprojektowych, czyli takich, dla których projekty nie są działalnością podstawową, w których jednak stosuje się podejście projektowe. Wdrażanie np. różnego rodzaju innowacji następuje w tych firmach właśnie w formie projektów. Tym samym przedsiębiorstwa takie nazywa się – obok przedsiębiorstw czysto projektowych – organizacjami zorientowanymi na projekty¹.

W przedsiębiorstwach, w których ma miejsce zarządzanie projektami możliwe jest występowanie następujących struktur organizacyjnych:

- a. struktura liniowa zwaną funkcjonalną lub hierarchiczną [zob. Mingus 2002, s. 102],
- b. struktury zadaniowe (projektowe) – w których wyodrębnia się zespoły projektowe.

W praktyce struktury zadaniowe niezwykle rzadko występują w ich czystej postaci, tj. takiej, gdzie oprócz naczelnego kierownictwa nie istnieją żadne trwale wyodrębnione komórki organizacyjne, a jedynie tymczasowe jednostki

* Dr, Katedra Pracy i Stosunków Przemysłowych, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.

¹ W niniejszym opracowaniu ze względów stylistycznych zamiennie będą stosowane pojęcia organizacji, przedsiębiorstwa i firmy.

zadaniowe². Stosuje się natomiast dość powszechnie tzw. struktury macierzowe, łączące w sobie dwa wymienione wcześniej typy struktur [Lichtarski 2010, s. 4].

Inicjowanie projektów w organizacjach o strukturach hierarchicznych lub macierzowych wiąże się z potrzebą mobilizowania środków przynależących do wielu komórek organizacyjnych na rzecz celów realizowanych w określonym czasie pod kierunkiem kierowników projektów. W takim przedsiębiorstwie niezbędne staje się godzenie tradycyjnego zarządzania pionowego z zarządzaniem poziomym [Brilman 2002, s. 328-329]. Pracownik występuje często w podwójnej roli: specjalisty komórki funkcjonalnej oraz członka zespołu projektowego. W związku z tym stosowanie podejścia projektowego ma wpływ na kształt i sposób realizacji funkcji personalnej. Funkcja ta obejmuje dobór personelu (pracowników), jego szkolenie i doskonalenie, ocenianie, wynagradzanie oraz przemieszczanie [Gableta 2003, s. 165].

W analizowanym przypadku funkcja personalna przebiega dwutorowo: na arenie ogólnoorganizacyjnej i w obrębie konkretnego projektu. Ponadto w kształtowaniu tej funkcji nabierają znaczenia podmioty charakterystyczne dla podejścia projektowego, tj. np. kierownicy projektów czy biura projektów. Głównym podmiotem realizującym zadania w ramach elementów składowych powinien być jednak dział personalny (dział HR). W związku z powyższym wyznaczono następujące cele niniejszego opracowania:

- a. rozpoznanie wpływu podejścia projektowego na kształt funkcji personalnej,
- b. określenie roli działu HR w interesujących nas przedsiębiorstwach.

Dla realizacji tak zdefiniowanych celów dokonano w latach 2010-2012 systematycznego przeglądu polskiej i zagranicznej literatury przedmiotu oraz posłużono się wynikami wstępnych badań empirycznych przeprowadzonych w roku 2012 w 23 organizacjach, w tym w 9 sensu stricto projektowych (głównie z branży IT i energetyki) oraz 14 nieprojektowych (w których wdrożono podejście projektowe, głównie firmach produkcyjnych i z branży finansowej). Wykorzystano przy tym metodę wywiadu ustrukturyzowanego z kierownikami projektów.

Główną przesłanką podjęcia wskazanego tematu stało się jego niewystarczające ujęcie w literaturze przedmiotu. Zarówno w publikacjach z zakresu zarządzania projektami jak i w pozycjach poświęconych zarządzaniu personelem z reguły nie podejmuje się problemu kompleksowej realizacji funkcji personalnej w interesujących nas przedsiębiorstwach. W piśmiennictwie anglojęzycznym tematyką funkcji personalnej w organizacji zorientowanej na projekty zajmują się J.R. Turner, M. Huemann, A. Keegan [zob. Turner, Huemann, Keegan 2008,

² W prawdziwej strukturze projektowej w ramach zespołu projektowego realizowane są funkcje biznesowe zwykle wykonywane przez działy funkcjonalne [zob. Hobday 2000, s. 874, 877].

Huemann, Keegan, Turner 2007, s. 315-323]. Autorzy ci nie podejmują jednak problematyki powiązań między dwoma torami funkcji personalnej oraz roli działu HR w analizowanych organizacjach.

2. DWUTOROWY PRZEBIEG FUNKCJI PERSONALNEJ W ORGANIZACJI ZORIENTOWANEJ NA PROJEKTY

W każdej organizacji można wyróżnić pewien zestaw podstawowych funkcji, które są niezbędne do osiągnięcia jej celów. Jedną z nich jest funkcja personalna (nazywana tutaj zamiennie zarządzaniem personelem), w której centrum zainteresowania są pracownicy, a w szczególności obszar „człowiek-praca”.

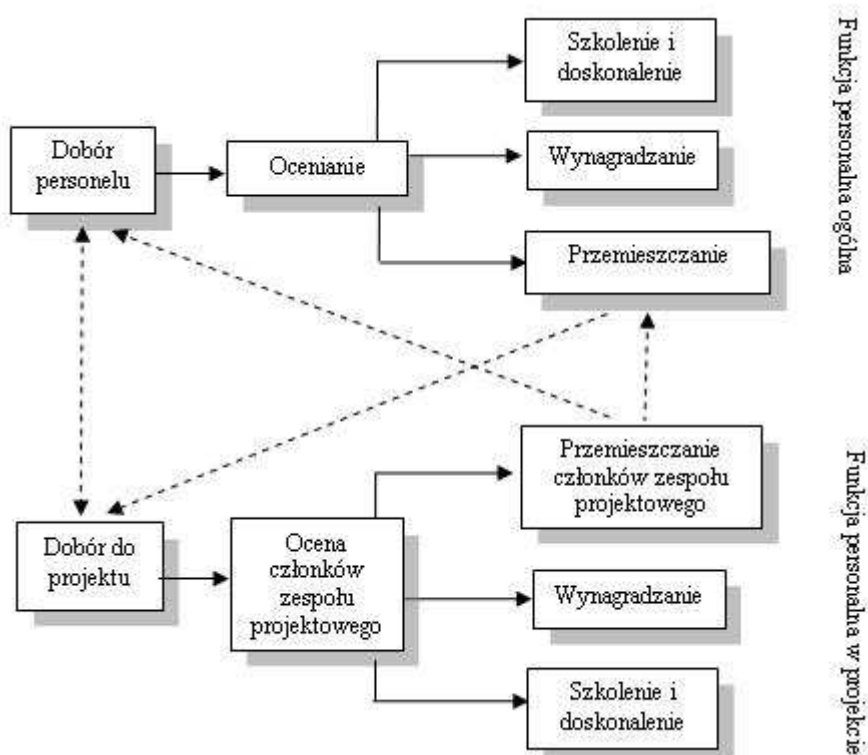
Jak wskazano we wstępie opracowania, specyfika funkcjonowania przedsiębiorstw zorientowanych na projekty pozwala postawić tezę, że we wskazanych organizacjach funkcja personalna przebiega dwutorowo, co przedstawiono na rys. 1. Owe dwa tory nazwano odpowiednio funkcją personalną ogólną oraz funkcją personalną w projekcie. Autorka pragnie tutaj jednak podkreślić, że funkcja personalna w określonej organizacji – tak jak pozostałe funkcje ma charakter jednostkowy.

Rozpatrując zarządzanie personelem jako proces należy logicznie uporządkować jego elementy składowe. Kolejne etapy powinny wynikać z poprzednich i być punktem wyjścia do następnych działań. Warto w tym miejscu zaznaczyć, że zaprezentowane na rys. 1 ujęcie jest ujęciem modelowym. Autorka stoi na stanowisku, że z oceny pracowniczej (formalnej lub nieformalnej) powinny wynikać decyzje dotyczące szkoleń, wynagradzania czy przemieszczania. Przyjęto ponadto, że na dobór pracowników składa się rekrutacja i selekcja³. Natomiast pod pojęciem przemieszczania personelu rozumie się awanse, przeniesienia, degradacje oraz zwolnienia.

Ustalanie potrzeb kadrowych, rekrutacja oraz selekcja kandydatów do pracy ma miejsce w przedsiębiorstwie w sytuacji niedoboru ludzi o pożądanym kwalifikacjach. Wskazane - jak również pozostałe - elementy funkcji personalnej mają także miejsce w ramach zarządzania jednostkowym projektem. Warto w tym miejscu omówić relacje między głównymi elementami funkcji personalnej ogólnej a elementami funkcji personalnej w projekcie, co zostało zaznaczone przerywaną linią na rys. 1⁴.

³ W literaturze przedmiotu występuje pojęcie doboru pracowników, obejmujące – poza rekrutacją i selekcją - także określanie zapotrzebowania na personel oraz wprowadzania do pracy. Reprezentantami tego podejścia są m.in. A. Poczowski i A. Sajkiewicz, [zob. Poczowski 1998, s. 85; Sajkiewicz 1986, s. 95-96].

⁴ Za główne uznano tu etapy znajdujące się na początku oraz na końcu procesu zarządzania personelem., tj dobór personelu oraz przemieszczanie. Dobór ludzi jest bazą do podejmowania



Rysunek 1. Dwutorowy przebieg funkcji personalnej w organizacji zorientowanej na projekty

Źródło: K. Piowar-Sulej, *Rola działu HR w organizacji zorientowanej na projekty – ujęcie modelowe versus wyniki badań empirycznych* [w:] A. Stankiewicz-Mróż, J. P. Lendzion (red.), *Jakość zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach*, Wyd. MEDIA PRESS, Łódź 2012, s. 265.

W sytuacji niedoboru w przedsiębiorstwie kandydatów na członków zespołu projektowego, uruchamiana jest rekrutacja zewnętrzna. Można generalnie stwierdzić, że osoba pozyskana do projektu staje się także uczestnikiem organizacji. Widać to szczególnie w sytuacji zatrudnienia w projekcie osoby na umowę o pracę. Zgodnie z wymogami polskiego prawa pracy musi w tej umowie zostać nazwane stanowisko pracownika w strukturze organizacyjnej. Ponadto należy

decyzji w ramach kolejnych etapów funkcji personalnej. Przemieszczanie personelu ma natomiast bliski związek z doбором na wewnętrznym rynku pracy.

przypisać go do odpowiedniej komórki organizacyjnej. Co więcej, taki dobór personelu projektowego z zewnętrznego rynku pracy może przybierać takie same formy, jak w przypadku doboru kandydatów na stanowiska w trwałej strukturze przedsiębiorstwa. Chodzi tutaj o zastosowanie odpowiednich procedur, metod czy technik rekrutacji i selekcji. W ten sposób uwidacznia się związek między doбором ludzi do organizacji a doбором ludzi do projektu.

Członka zespołu projektowego (w tym kierownika projektu) można także pozyskać z wewnętrznego rynku pracy. W takim przypadku ma miejsce czasowe przeniesienie pracownika z trwałej komórki organizacyjnej do projektu. Etap funkcji personalnej ogólnej nazwany przemieszczaniem personelu dostarcza „zasobów” etapowi doboru ludzi do projektu.

Po zakończeniu projektu następuje etap przemieszczania członków zespołu. Mogą oni zostać zrekrutowani do kolejnego projektu, mogą także wrócić do swojej macierzystej komórki organizacyjnej. W toku badań empirycznych zidentyfikowano wreszcie takie sytuacje, w których dopiero po zakończeniu projektu proponowano pracownikowi stanowisko w trwałej strukturze organizacyjnej. Powyższe przykłady obrazują relacje zachodzące między etapem przemieszczania ludzi w projekcie a etapami doboru oraz przemieszczania personelu na arenie ogólnooorganizacyjnej.

Rozważania na temat kształtu funkcji personalnej warto uzupełnić o kilka przykładów realizacji wybranych elementów tej funkcji, specyficznych dla organizacji zorientowanej na projekty. Wynikają z nich kolejne relacje między funkcją personalną ogólną a funkcją personalną w projekcie.

Może się na przykład zdarzyć, że w obrębie jednego projektu o długim horyzoncie czasowym pracownik – na podstawie pozytywnej oceny jego wkładu w realizowane zadania – zmieni swoją rolę w zespole projektowym, a równolegle będzie się znajdował w określonym miejscu na ścieżce kariery w jego komórce macierzystej. Oczywiście udział w projektach może zostać również doceniony w ramach systemu ocen okresowych i nagrodzony awansem lub podwyżką wynagrodzenia w ramach trwałej struktury przedsiębiorstwa.

Pod pojęciem przemieszczania personelu rozumie się także przeniesienia poziome, degradacje oraz zwolnienia. I tak możliwe jest przesuwanie zasobów – w tym ludzi – między projektami, bez zmiany pełnionej przez nich roli w zespole. W zarządzaniu jednostkowym projektem możemy mieć do czynienia także z degradacją oraz zwolnieniem pracownika. To drugie może mieć wymiar zarówno symboliczny jak i rzeczywisty. Zwolnienie symboliczne ma jest związane z zakończeniem projektu lub jego etapu i powrotem pracownika do wykonywania codziennych obowiązków w komórce macierzystej lub rozpoczęciem pracy przy kolejnym projekcie. Z realnym zwolnieniem mamy do czynienia wtedy, gdy zatrudniony zostaje pracownik tylko na czas realizacji konkretnego projektu.

Niektóre projekty wymagają specjalistycznych szkoleń, bez których zespół nie mógłby efektywnie wywiązać się z postawionych mu zadań. Mając na uwadze szkolenie personelu na arenie ogólnoorganizacyjnej, warto natomiast zauważyć, że sam udział w projektach zalicza się do technik szkoleniowych [Drzewiecki 2002, s. 37]. Cecha projektów w postaci „małej powtarzalności”⁵ wiąże się z doskonaleniem wiedzy i umiejętności oraz elastyczności pracownika.

Powyższe nie wyczerpuje tematu specyfiki funkcji personalnej w organizacji zorientowanej na projekty. Skupiono się tutaj na dwutorowym przebiegu procesu zarządzania personelem oraz powiązaniach między elementami tego procesu. Jak wskazano we wstępie opracowania owa specyfika związana jest także z występowaniem określonych podmiotów zarządzania personelem. Jak na ich tle prezentuje się rola działu personalnego? Na to pytanie zostanie udzielona odpowiedź w kolejnej części opracowania.

3. ROLA DZIAŁU HR W BADANYCH ORGANIZACJACH

Zanim zostaną przedstawione wyniki badań własnych, warto podkreślić, że odnoszą się do one do próby 23 przedsiębiorstw. Mają zatem charakter wyłącznie poglądowy i będą podlegały dalszej empirycznej weryfikacji. Niestety brakuje statystyk dotyczących liczby organizacji zorientowanych na projekty funkcjonujących w Polsce. Trudno zatem określić liczebność populacji generalnej.

Można stwierdzić, że większość organizacji, w których pracują respondenci znajduje się na pierwszym poziomie dojrzałości w obszarze zarządzania ludźmi w projektach. Brakuje bowiem powtarzalnych działań w zakresie pozyskiwania i wykorzystywania ludzi w projekcie, a sposoby konstruowania zespołów projektowych nie są zdefiniowane⁶. Wydaje się, że powtarzalność najlepszych praktyk związanych z zarządzaniem personelem gwarantowałyby dział HR.

W tabeli 1 scharakteryzowano rolę, jaką pełnią w kolejnych etapach funkcji personalnej pracownicy działów HR. Odniesiono się przy tym konsekwentnie do dwutorowego przebiegu tej funkcji.

⁵ Z przeprowadzonych rozmów z członkami zespołów projektowych wynika, że rzadko kiedy projekty mają ten sam cel lub klienta. Jeszcze rzadziej takie same zasoby (rzeczowe, finansowe, ludzkie, czasowe).

⁶ Jest to fragment definicji pierwszego poziomu według PMMM dla obszaru metodyki PMI nazwanego „zarządzanie personelem” [zob. Zarządzanie projektami...2009, s. 55].

Tabela 1. Rola działu personalnego w poddanych badaniu organizacjach zorientowanych na projekty

Elementy funkcji personalnej	Rola działu HR w funkcji personalnej ogólnej	Rola działu HR w funkcji personalnej w projekcie*
ustalenie zapotrzebowania na personel	uczestniczy w planowaniu potrzeb kadrowych wspólnie kierownikami liniowymi i/lub zarządem	nie uczestniczy (decyzja podejmowana jest przez kierownika projektu, biuro projektów lub sponsora)
rekrutacja	realizuje działania	realizuje działania w ramach rekrutacji do projektu osób spoza organizacji
selekcja	realizuje działania	dokonuje preselekcji nadesłanych kandydatur w ramach rekrutacji zewnętrznej lub nie uczestniczy (kierownik projektu przeprowadza kolejne etapy selekcji, a w ramach rekrutacji osób z organizacji, to kierownicy liniowi lub sponsor dokonuje doboru ludzi do projektu)
Szkolenie i doskonalenie	realizuje działania (tworzy narzędzia badania potrzeb, przeprowadza badanie, organizuje szkolenia wewnętrzne i zewnętrzne)	realizuje działania na prośbę kierowników projektu (szkoleniami z tematyki projektowej zajmują się biura projektów)
ocenie	tworzy narzędzia oceny, uruchamia i monitoruje proces ocen okresowych	nie uczestniczy (oceny w projektach mają zazwyczaj postać nieformalną, a ewentualnie formalną jedynie na koniec projektu)
wynagradzanie	tworzy regulaminy wynagradzania, monitoruje proces wnioskowania o premie/podwyżki, realizuje wypłatę wynagrodzeń	pomaga kierownikom projektu w doborze form wynagradzania członków zespołu

przemieszczanie	tworzy ścieżki kariery, monitoruje proces wnioskowania o zmianę stanowiska	nie uczestniczy (decyzję podejmuje kierownik projektu, kierownik liniowy, biuro projektów lub sponsor)
-----------------	--	--

* Stwierdzenia dotyczące aktywnego udziału pracowników ds. HR dotyczą 6 z 23 badanych przedsiębiorstw.

Źródło: opracowanie własne.

Tylko w 3 organizacjach typowo projektowych i 3 nieprojektowych dział HR aktywnie uczestniczy w procesie zarządzania personelem. Realizowane zadania pracowników ds. personalnych polegają na doborze⁷:

- wykonawców prac projektowych (rekrutacja zewnętrzna),
- tematów szkoleń i formy wynagrodzeń na potrzeby konkretnego projektu.

W tych organizacjach, w których dział personalny aktywnie uczestniczy w projektach istnieje przekonanie, że taka jest po prostu rola tej komórki.

Z badań przeprowadzonych przez Hay Group wynika, że 59% działów personalnych pełni jeszcze raczej funkcję administratora procesów HR⁸. Obecna – scharakteryzowana w tabeli 1 – rola komórki HR w funkcji personalnej ogólnej odpowiada zatem sytuacji tych działów na rynku. Jeśli natomiast chodzi o udział pracowników ds. HR w funkcji personalnej w projekcie, to jest on marginalny. Uznano zatem, że warto poznać przesłanki tego stanu rzeczy.

Respondentów zapytano zarówno o przyczyny braku udziału specjalistów ds. HR w realizacji funkcji personalnej w projekcie, jak również o zapotrzebowanie na pomoc ze strony HR'owców. Tylko 5 kierowników projektu uważa, że zaangażowanie działu personalnego w działania projektowe jest niezbędne. Główną przyczyną braku tego udziału zdaniem respondentów jest postawa innych podmiotów zaangażowanych w projekty (samych kierowników projektów, członków biur projektów lub sponsorów) oraz braki kompetencyjne u pracowników działów HR. Wskazane podmioty są często przekonane, że potrafią w sposób jasny, sprawiedliwy i sprawnie realizować działania z zakresu

⁷ K. Piowar-Sulej, *Rola działu HR w organizacji zorientowanej na projekty*, wyd. cyt., s. 270.

⁸ Badanie przeprowadzone zostało metodą kwestionariuszową i objęło dane z okresu 01.05.2008-30.04.2009, [zob. <http://hrstandard.pl/2011/07/12/rosnie-sila-funkcji-hr-w-organizacjach/> (14.07.2011)].

funkcji personalnej, choć – jak wynika z przeprowadzonych badań – np. w biurach projektów pracują wyłącznie osoby o wykształceniu technicznym. Braki kompetencyjne pracowników ds. HR dotyczą zarówno sfery narzędziowej realizacji analizowanej funkcji jak i wiedzy na temat projektów.

4. PODSUMOWANIE

Żyjemy w czasach, w których przedsiębiorstwa muszą stale oraz w sposób najbardziej efektywny wprowadzać zmiany, aby przetrwać i być konkurencyjnymi. To z kolei rodzi potrzebę stosowania podejścia projektowego. Owo podejście jest współcześnie praktykowane nie tylko w organizacjach typowo projektowych. Jego implementacja odbywa się często w warunkach hierarchicznych struktur organizacyjnych. Popularne dla działalności projektowej stały się struktury macierzowe.

W obu wymienionych typach struktur organizacyjnych wyodrębnia się funkcje. Jedną z nich – krytyczną dla efektywności całego przedsiębiorstwa jak i pojedynczych projektów – jest funkcja personalna. W analizowanym przypadku przebiega ona dwutorowo: na arenie ogólnoorganizacyjnej i w obrębie konkretnego projektu.

W artykule przedstawiono relacje, jakie zachodzą między wyodrębnionymi „torami” funkcji personalnej. Określono także rolę działów HR w realizacji poszczególnych etapów tej funkcji. Jak wynika z przeprowadzonych badań, rola ta na arenie ogólnoorganizacyjnej polega na aktywnej realizacji działań w poszczególnych etapach funkcji personalnej w odpowiedzi na bieżące potrzeby przedsiębiorstwa. W ramach projektu rola działu HR jest marginalna.

Reasumując przeprowadzone rozważania należy stwierdzić, że projekty niosą nowe wyzwania dla działów HR i dają możliwość objęcia przez te działy roli partnera biznesowego. Wymaga to jednak wysokich kompetencji ze strony specjalistów ds. personalnych, w tym kombinacji wiedzy z zarządzania projektami (a w tym zespołami) z wiedzą na temat funkcji personalnej. Brak odpowiednich kompetencji u pracowników działów HR został zidentyfikowany w trakcie prowadzonych badań jako jedna z barier włączenia ich w proces zarządzania personelem w projekcie.

BIBLIOGRAFIA

- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002
Drzewiecki A., *System rozwoju pracowników ukierunkowany na cel*, „Zarządzanie zasobami ludzkimi”, 2002, nr 6

- Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo AE, Wrocław 2003
- Hobday M., *The project-based organization: an ideal form for managing complex products and systems?*, „Research policy”, 2000, nr 29
<http://hrstandard.pl/2011/07/12/rosnie-sila-funkcji-hr-w-organizacjach/> (14.07.2011)
- Huemann M., Keegan A., Turner J. R., *Human Resources Management in the project-oriented company. A Review*, „International Journal of Project Management”, 2007, nr 25
- Lichtarski J. M., *Struktury zadaniowe – istota, badanie, występowanie*, „Przegląd Organizacji”, 2010, nr 1
- Mingus N., *Zarządzanie projektami*, Helion, Gliwice 2002
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Zarys problematyki i metod*, Wyd. Antykwa, Kraków 1998
- Sajkiewicz A., *Humanizacja pracy, czynniki społeczne, ekonomiczne, organizacyjne*, PWE, Warszawa 1986
- Office of Government Commerce, *Skuteczne zarządzanie projektami. Prince 2*, London: TSO, 2006
- Piowar-Sulej K., *Rola działu HR w organizacji zorientowanej na projekty – ujęcie modelowe versus wyniki badań empirycznych* [w:] Stankiewicz-Mróż A., Lendzion J. P., (red.), *Jakość zarządzania zasobami ludzkimi we współczesnych organizacjach*, Wyd. MEDIA PRESS, Łódź 2012
- Turner J. R., Huemann M., Keegan A., *Human Resources management in the Project-Oriented Organization*, PMI, Newtown Square, Pennsylvania 2008
- Zarządzanie projektami*, Skalik J., (red.), UE we Wrocławiu, Wrocław 2009

STRESZCZENIE

W świecie szybkich zmian rośnie popularność podejścia projektowego przejawiającego się poprzez powoływanie zespołów projektowych i stosowaniu popularnych metodyk zarządzania projektami. Z tego też względu podjęto problematykę wpływu podejścia projektowego na kształt funkcji personalnej, która w organizacji stosującej podejście projektowe przebiega dwutorowo – na płaszczyźnie ogólnorganizacyjnej oraz w kolejnych projektach. Na tym tle scharakteryzowano rolę działu personalnego w realizacji tej funkcji.

PERSONNEL FUNCTION IN PROJECT-ORIENTED ORGANIZATION – ITS FORM AND ROLE OF HR DEPARTMENT IN ITS FULFILLMENT

ABSTRACT

In the world of fast changing the project approach gains popularity. That approach manifests in starting up the project teams and using common project management methodologies. Regarding to this the issue of influence of project approach on personnel function form was taken into consideration. In this case the personnel function can be considered on double way approach – organization level and project level. Taking this into account the role of HR department in personnel function fulfillment was characterized.