

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 340

## **Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje**

Redaktorzy naukowci

Jan Lichtarski, Stanisław Nowosielski,  
Grażyna Osbert-Pociecha,  
Edyta Tabaszewska-Zajbert



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kozuchowska, Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-453-0**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

|             |    |
|-------------|----|
| Wstęp ..... | 13 |
|-------------|----|

---

### Część 1. Teoretyczno-metodologiczne problemy rozwoju orientacji w zarządzaniu (redaktor naukowy Jan Lichtarski)

---

|   |     |
|---|-----|
| <b>Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> Współwystępowanie koncepcji i metod zarządzania w świetle badań empirycznych .....  | 17  |
| <b>Katarzyna Bratnicka:</b> Twórczość organizacyjna: zdefiniowanie i operacjonalizacja nowego konstruktów .....   | 27  |
| <b>Wojciech Czakon:</b> Metodologiczny rygor w badaniach nauk o zarządzaniu .   | 37  |
| <b>Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki:</b> Możliwe i rekomendowane sposoby grupowania i porządkowania współczesnych metod i koncepcji zarządzania   | 46  |
| <b>Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński:</b> Czynniki kształtujące prostotę struktury organizacyjnej.....                                       | 58  |
| <b>Anna Kwiotkowska:</b> Jakościowa analiza porównawcza jako koncepcja metodologiczna w naukach o zarządzaniu .....   | 65  |
| <b>Jan Lichtarski:</b> Koncepcyjno-instrumentalny dorobek nauk o zarządzaniu oraz jego skuteczność w radzeniu sobie z typowymi sprzecznościami i dylematami w praktyce zarządzania..... | 78  |
| <b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Synoptyczny i inkrementalny rozwój współczesnych orientacji w przedsiębiorstwie .....   | 91  |
| <b>Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Projakościowa orientacja organizacji w Polsce i Serbii – empiryczna analiza porównawcza.....  | 99  |
| <b>Katarzyna Piórkowska:</b> Treści kognitywne i metodologiczne psychologii społecznej i poznawczej w kontekście nauk o zarządzaniu.....  | 112 |
| <b>Maja Prudzienica:</b> Partnerstwo międzysektorowe w Polsce i Wielkiej Brytanii – istota, charakterystyka i uwarunkowania.....  | 121 |
| <b>Agnieszka Sokolowska:</b> Teoretyczno-metodologiczne dylematy związane ze społeczną odpowiedzialnością przedsiębiorstwa.....   | 130 |
| <b>Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet:</b> Perspektywa ewolucyjna w zarządzaniu strategicznym. Refleksja z badań .....   | 141 |
| <b>Łukasz Sułkowski:</b> Paradygmaty i nurty badawcze w metodologii nauk o zarządzaniu – próba syntezy w oparciu o światową literaturę przedmiotu                                       | 154 |
| <b>Piotr Szymański:</b> Ewolucja koncepcji zarządzania wartością przedsiębiorstwa – przegląd literatury.....  | 167 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Michał Trocki:</b> Zmiany instytucjonalne w naukach zarządzania w warunkach globalizacji.....                               | 181 |
| <b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Orientacja pozytywna jako nowy kierunek w zarządzaniu przedsiębiorstwem ..... | 189 |
| <b>Kazimierz Zimniewicz:</b> Nauka o zarządzaniu wobec potrzeb praktyki .....  | 199 |

---

## **Część 2. Orientacja procesowa (redaktor naukowy Stanisław Nowosielski)**

---

|  |     |
|--|-----|
| <b>Nicoletta Baskiewicz:</b> Koncepcja japońskiego zarządzania a założenia zarządzania przedsiębiorstwem zorientowanym procesowo ..... | 209 |
| <b>Renata Brajer-Marczak:</b> Aspekty kulturowe w przedsiębiorstwie zorientowanym na procesy .....                                     | 218 |
| <b>Tomasz Brzozowski:</b> Orientacja na procesy w modelu zrównoważonej produkcji .....   | 230 |
| <b>Szymon Cyfert:</b> System granic architektury procesów organizacji – determinanty kształtowania i dysfunkcje w definiowaniu .....   | 243 |
| <b>Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Orientacja procesowa organizacji – aspekt teoretyczno-empiryczny .....  | 251 |
| <b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Terapeuta czy kontroler, czyli dominujący dyskurs w organizacji i przykład jego analizy .....             | 266 |
| <b>Piotr Grajewski:</b> Przesłanki podejścia procesowego do projektowania i zarządzania organizacją.....                               | 275 |
| <b>Grzegorz Jokieli:</b> Identyfikacja procesów w łańcuchach dostaw.....   | 283 |
| <b>Anna Marciszewska:</b> Zarządzanie portfelem projektów w organizacjach <i>non-profit</i> .....                                      | 293 |
| <b>Stanisław Nowosielski:</b> Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia .....                              | 303 |
| <b>Przemysław Polak:</b> Wpływ notacji BPMN na podejście procesowe w zarządzaniu.....  | 318 |
| <b>Maciej Urbaniak:</b> Perspektywy doskonalenia systemów zarządzania jakością .....   | 326 |
| <b>Jędrzej Wasiak-Poniatowski:</b> Procesy wdrażania usług świadczonych elektronicznie w urzędach gmin.....                            | 338 |
| <b>Jędrzej Wiczorkowski:</b> Ewolucja metod i notacji modelowania procesów biznesowych .....   | 345 |
| <b>Aleksandra Zaleśna:</b> Zwiększanie świadomości procesowej wyzwaniem dla pracowników organizacji.....                               | 355 |

---

### Część 3. Orientacja na zmiany (redaktor naukowy Grażyna Osbert-Pociecha)

---

|  |     |
|--|-----|
| <b>Adela Barabasz:</b> Ambiwalencja w warunkach zmiany organizacyjnej. Spojrzenie psychoanalityczne .....  | 369 |
| <b>Dominika Bąk-Grabowska:</b> Niestandardowe formy zatrudnienia w teorii nauki o zarządzaniu – rekomendacje dla prowadzenia badań empirycznych.....   | 380 |
| <b>Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński:</b> Model strategicznej odnowy procesów biznesowych przedsiębiorstw sektora motoryzacyjnego .....   | 390 |
| <b>Jerzy Lech Czarnota:</b> Analiza i ocena ryzyka menedżerskiego na podstawie wybranych przypadków .....  | 400 |
| <b>Remigiusz Gawlik:</b> Zastosowanie metody analitycznego procesu sieciowego do wspierania racjonalnych wyborów młodych Europejczyków .....   | 415 |
| <b>Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny:</b> Motywacja pracowników w wieku 50+ w świetle wyników badań empirycznych.....   | 427 |
| <b>Andrzej Kaleta:</b> Strategie małych, średnich i dużych przedsiębiorstw w Polsce .....  | 438 |
| <b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> Zmiany w organizacji i strukturalna inercja .....  | 450 |
| <b>Monika Kwiecińska:</b> Koncepcja społecznego zaangażowania przedsiębiorstw CCI ( <i>Corporate Community Involvement</i> ) – teoretyczne i praktyczne podstawy zmiany w postrzeganiu roli przedsiębiorstwa w otoczeniu ..... | 461 |
| <b>Dagmara Lewicka:</b> Wprowadzanie systemu ciągłych usprawnień jako zmiany w przedsiębiorstwie – analiza najistotniejszych barier i źródeł oporu ..  | 474 |
| <b>Mirosław Moroz:</b> Istota elastyczności przedsiębiorstwa w opinii kadry kierowniczej przedsiębiorstw internetowych .....   | 487 |
| <b>Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska:</b> Zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych z perspektywy ról i funkcji menedżera .....   | 496 |
| <b>Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski:</b> Kryteria konkurencyjności wyrobów w elastycznej organizacji – perspektywa wytwórcy .....  | 509 |
| <b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Zmiany optymalizujące złożoność – jako uwarunkowanie gospodarowania energią organizacji .....  | 525 |
| <b>Piotr Rogala:</b> Ciągłe doskonalenie jakości według norm ISO serii 9000 .....  | 536 |
| <b>Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska:</b> Czynniki wpływające na poziom i strukturę kosztów zmian w organizacji .....  | 546 |
| <b>Jan Skalik:</b> Ewolucja zarządzania zmianami w przedsiębiorstwie .....   | 557 |
| <b>Danuta Szpilko:</b> Wykorzystanie badań foresight w procesie budowania strategii rozwoju przedsiębiorstw turystycznych .....  | 567 |
| <b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> Analiza i ocena ruchu Sprawiedliwego Handlu – wątpliwości związane z jego dalszym upowszechnianiem .....  | 582 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Małgorzata Trenkner:</b> Menedżer jako lider zmiany na przykładzie implementacji systemów zarządzania jakością.....          | 595 |
| <b>Czesław Zajac:</b> Procesy integracyjne w warunkach przejęć i fuzji przedsiębiorstw – aspekty organizacyjne i społeczne..... | 607 |
| <b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Ewolucja struktur organizacyjnych – w drodze do elastyczności i innowacyjności.....      | 615 |

---

#### **Część 4. Orientacja na wiedzę i kapitał intelektualny** (redaktor naukowy Edyta Tabaszewska-Zajbert)

---

|   |     |
|---|-----|
| <b>Anna Cierniak-Emerych:</b> Partycypacja pracownicza w procesie transferu wiedzy w przedsiębiorstwie.....                                   | 627 |
| <b>Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka:</b> Twórczość strategiczna jako podstawa budowania kapitału intelektualnego organizacji.....         | 637 |
| <b>Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko:</b> Foresight gospodarczy – instrumentem orientacji na przyszłość.....                                       | 651 |
| <b>Aldona Glińska-Noweś:</b> Rola kapitału społecznego organizacji w kształtowaniu jej kapitału intelektualnego.....                          | 665 |
| <b>Katarzyna Grzesik:</b> Kapitał społeczny w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw.....   | 675 |
| <b>Katarzyna Huk:</b> Rozwój utalentowanych pracowników w ramach programów zarządzania talentami w świetle badań.....                         | 688 |
| <b>Bogusław Kaczmarek:</b> Wyzwania dla współczesnych przedsiębiorstw i menedżerów – zarys problematyki.....                                  | 701 |
| <b>Jarosław Karpacz:</b> Orientacja organizacji na uczenie się a zmiana rutyn.....  | 712 |
| <b>Grzegorz Kobyłko:</b> Informacyjne i poznawcze uwarunkowania równowagi organizacyjnej.....   | 726 |
| <b>Justyna Michniak:</b> Narzędzia kształtowania zachowań etycznych pracowników we współczesnych organizacjach.....                           | 736 |
| <b>Mieczysław Morawski:</b> Zarządzanie wiedzą, kapitałem intelektualnym, talentami – wzajemne relacje.....                                   | 747 |
| <b>Katarzyna Piwowar-Sulej:</b> Wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako składowej wiedzy projektowej.....                                     | 759 |
| <b>Agnieszka Połomska-Jesionowska:</b> Międzyorganizacyjne uczenie się z perspektywy współdziałania gospodarczego małych przedsiębiorstw..... | 770 |
| <b>Włodzimierz Rudny:</b> Mobilność zasobów wiedzy a kreowanie wartości.....  | 781 |
| <b>Agnieszka Sopińska:</b> Wiedza i kapitał intelektualny w nowych typach organizacji – w organizacjach sieciowych.....                       | 788 |
| <b>Edyta Tabaszewska-Zajbert:</b> <i>Teaching organization</i> a inne modele organizacji opartej na wiedzy – człowiek i wartości.....         | 799 |

---

## Summaries

---

### Part 1. Theoretical and methodological problems of orientation development in management

---

|  |     |
|--|-----|
| <b>Agnieszka Bieńkowska, Anna Zgrzywa-Ziemak:</b> The coexistence of management conceptions and methods in view of empirical research.....   | 26  |
| <b>Katarzyna Bratnicka:</b> Organizational creativity: defining and operationalizing of a new construct.....   | 34  |
| <b>Wojciech Czakon:</b> Methodological rigor in management research .....  | 45  |
| <b>Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki:</b> Possible and recommended ways of grouping and arranging contemporary management concepts and methods .....                                      | 57  |
| <b>Magdalena Hopej-Kamińska, Anna Zgrzywa-Ziemak, Marian Hopej, Robert Kamiński:</b> Factors influencing the simplicity of organizational structure .....                              | 64  |
| <b>Anna Kwiotkowska:</b> Qualitative Comparative Analysis as a methodological concept in management research .....   | 77  |
| <b>Jan Lichtarski:</b> Conceptual and instrumental achievements of management science and its effectiveness in solving typical contradictions and dilemmas in management practice..... | 90  |
| <b>Janusz Marek Lichtarski:</b> Synoptic and incremental development of contemporary management orientations in an enterprise.....   | 98  |
| <b>Krystyna Lisiecka, Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Pro-quality orientation in organizations from Poland and Serbia – empirical comparative analysis .....                                     | 111 |
| <b>Katarzyna Piórkowska:</b> Cognitive and methodological content in the context of management science.....  | 120 |
| <b>Maja Prudzienica:</b> Cross-sector partnership in Poland and the UK – the essence, characteristics and determinants.....  | 129 |
| <b>Agnieszka Sokółowska:</b> Theoretical and methodological dilemmas related to the social responsibility of enterprise .....  | 140 |
| <b>Ewa Izabela Stańczyk-Hugiet:</b> Variation and selection. Reflections from the research.....  | 153 |
| <b>Łukasz Sulkowski:</b> Paradigms and research currents in methodology of management – trial of synthesis on the basis of world literature .....                                      | 166 |
| <b>Piotr Szymański:</b> Value-based management evolution – literature review.....  | 180 |
| <b>Michał Trocki:</b> Institutional changes in management sciences in the context of globalization .....   | 188 |
| <b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Enterprise's strategic orientations as an important direction of future research in strategic management .....                        | 198 |
| <b>Kazimierz Zimniewicz:</b> Science of management versus the needs of practice .....  | 205 |

---

## Part 2. Process orientation

---

|   |     |
|---|-----|
| <b>Nicoletta Baskiewicz:</b> Japanese management concept vs. assumptions from process-oriented business management.....                     | 217 |
| <b>Renata Brajer-Marczak:</b> Cultural aspects in a process oriented company ....   | 229 |
| <b>Tomasz Brzowski:</b> Processes orientation in a model of diverse production  | 242 |
| <b>Szymon Cyfert:</b> Systems of organization processes architecture boundaries: determinants of shaping and dysfunctions in defining ..... | 250 |
| <b>Ewa Czyż-Gwiazda:</b> Theoretical and empirical aspect of business process orientation .....   | 265 |
| <b>Bartłomiej J. Gabryś:</b> Therapist or controller: dominating discourse in organization and its analysis .....                           | 274 |
| <b>Piotr Grajewski:</b> Presumptions of the process-oriented approach to design and management of the organization .....                    | 282 |
| <b>Grzegorz Jokieli:</b> Identification of processes in the supply chain.....   | 292 |
| <b>Anna Marciszewska:</b> Project portfolio management in non-profit organizations.....   | 302 |
| <b>Stanisław Nowosielski:</b> Continuous process improvement in an organization. Possibilities and limitations .....                        | 317 |
| <b>Przemysław Polak:</b> BPMN influence on the process approach in management .....   | 325 |
| <b>Maciej Urbaniak:</b> Prospects for improvement of quality management systems   | 337 |
| <b>Jędrzej Wasiaś-Poniatowski:</b> The processes of implementation of electronic services in municipal offices.....                         | 344 |
| <b>Jędrzej Wiczorkowski:</b> The evolution of business process modeling methods and notations .....   | 354 |
| <b>Aleksandra Zaleśna:</b> Process consciousness raising – a challenge for organization’s employees.....                                    | 365 |

---

## Part 3. Change orientation

---

|   |     |
|---|-----|
| <b>Adela Barabasz:</b> Ambivalence towards organizational change. Psychoanalytic perspective .....  | 379 |
| <b>Dominika Bąk-Grabowska:</b> Nonstandard forms of employment in the theory of management science – recommendations for empirical research ..... | 389 |
| <b>Wojciech B. Cieśliński, Jakub Mierzyński:</b> Model of strategic renewal of business processes of automotive industry .....                    | 399 |
| <b>Jerzy Lech Czarnota:</b> Analysis and assessment of managerial risk based on selected examples .....   | 414 |



|   |     |
|---|-----|
| <b>Remigiusz Gawlik:</b> Supporting rational choices of young Europeans with the use of Analytic Network Process method.....  | 426 |
| <b>Grażyna Gruszczyńska-Malec, Monika Rutkowska, Milena Gojny:</b> 50+ workers' motivation to work – empirical evidences.....   | 437 |
| <b>Andrzej Kaleta:</b> Strategies of small, medium and large enterprises in Poland..  | 449 |
| <b>Kazimierz Krzakiewicz:</b> Organisational change and structural inertia .....  | 460 |
| <b>Monika Kwiecińska:</b> Corporate Community Involvement – theoretical and practical basis for changes in the perception of the role of companies in environment.....        | 473 |
| <b>Dagmara Lewicka:</b> Implementation of system of continuous improvement as a change in a company – analysis of the most important barriers and sources of resistance ..... | 486 |
| <b>Mirosław Moroz:</b> Essence of the enterprise flexibility in the opinion of management of internet businesses .....  | 495 |
| <b>Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska:</b> Management in inter-organizational networks – manager's roles and functions perspective .....   | 508 |
| <b>Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski:</b> Competition criteria of products at a flexible organization – manufacturer's perspective .....                               | 523 |
| <b>Grażyna Osbert-Pociecha:</b> Changes limiting the complexity – as conditioning of organizational energy management.....  | 535 |
| <b>Piotr Rogala:</b> Continual improvement of quality according to the ISO 9000 series standards .....  | 545 |
| <b>Ryszard Rutka, Małgorzata Czerska:</b> Factors determining the level and structure of costs of changes in an organization .....  | 556 |
| <b>Jan Skalik:</b> Evolution of management of changes in an enterprise.....   | 566 |
| <b>Danuta Szpilko:</b> The use of foresight research in the process of building tourism enterprises development strategy.....   | 581 |
| <b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> The Fair Trade analysis and assessment – doubts connected with its further dissemination .....   | 594 |
| <b>Małgorzata Trenkner:</b> Manager as a leader of change in the implementation of quality management systems.....  | 606 |
| <b>Czesław Zajęc:</b> Integration processes in the conditions of acquisitions and mergers of enterprises – social and organizational aspects .....                            | 614 |
| <b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> The evolution of organizational structures – on the way to flexibility and innovativeness.....   | 624 |

---

#### **Part 4. Knowledge and intellectual capital orientation**

---

|   |     |
|---|-----|
| <b>Anna Cierniak-Emerych:</b> Employee participation in the process of knowledge transfer in a company.....   | 636 |
| <b>Wojciech Dyduch, Katarzyna Bratnicka:</b> Strategic creativity as a basis for developing organizational intellectual capital and enhancing performance | 650 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Joanna Ejdys, Łukasz Nazarko:</b> Economic foresight as an instrument of a future-oriented strategy .....                             | 664 |
| <b>Aldona Glińska-Neweś:</b> The role of social capital in shaping the organisation's intellectual capital .....                         | 674 |
| <b>Katarzyna Grzesik:</b> Social capital in the functioning of contemporary enterprises .....  | 687 |
| <b>Katarzyna Huk:</b> The development of talent in the talent management programs in the light of research .....                         | 700 |
| <b>Bogusław Kaczmarek:</b> Challenges for contemporary businesses and managers – basic problems and outline of issues .....              | 711 |
| <b>Jarosław Karpacz:</b> Organizational learning orientation versus change of routines .....   | 725 |
| <b>Grzegorz Kobyłko:</b> Information and cognitive conditionality of organizational balance .....  | 735 |
| <b>Justyna Michniak:</b> Ethical behaviour building tools in modern organisations .....  | 746 |
| <b>Mieczysław Morawski:</b> The relationship between knowledge management, intellectual capital management and talent management .....   | 758 |
| <b>Katarzyna Piwovar-Sulej:</b> Increase of human resources management knowledge as a component of project knowledge .....               | 769 |
| <b>Agnieszka Połomska-Jesionowska:</b> Inter-organizational learning from the prospect of economic cooperation of small businesses ..... | 780 |
| <b>Włodzimierz Rudny:</b> Knowledge assets mobility and value creation .....   | 787 |
| <b>Agnieszka Sopińska:</b> Knowledge and intellectual capital in a new type of organisations: network organisations .....                | 798 |
| <b>Edyta Tabaszewska-Zajbert:</b> Teaching Organization and other types of knowledge-based organization – human and values .....         | 810 |

**Katarzyna Piwowar-Sulej**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## WZROST WIEDZY O ZARZĄDZANIU LUDŹMI JAKO SKŁADOWEJ WIEDZY PROJEKTOWEJ

---

**Streszczenie:** Od lat można obserwować rosnące zainteresowanie zarówno koncepcją zarządzania wiedzą, jak i dziedziną zarządzania projektami. Projekty dzięki swojej specyfice, polegającej na pracy zespołowej, są „miejscem”, gdzie niejako „mimoходом” wymienia się, tworzy i rozwija wiedzę. Z badań wynika jednak, że podstawowym problemem w realizacji projektów jest niewłaściwe zarządzanie wiedzą projektową. Celem artykułu stało się udzielenie odpowiedzi na pytania związane z umiejscowieniem wiedzy o zarządzaniu ludźmi w literaturowych ujęciach wiedzy projektowej, składowymi tej wiedzy oraz stosowanymi w praktyce instrumentami jej wzrostu. Najbardziej zaniedbanym obszarem związanym z zarządzaniem interesującą nas wiedzą są badania opinii członków zespołu na temat pracy w projekcie oraz bazy dobrych praktyk. W ograniczonym stopniu wykorzystywane jest także wsparcie podmiotów, które mogłyby służyć wiedzą ekspercką w analizowanym obszarze wiedzy.

**Słowa kluczowe:** wiedza projektowa, zarządzanie wiedzą, zarządzanie ludźmi.

DOI: 10.15611/pn.2014.340.67

### 1. Wstęp

W publikacjach z zakresu zarządzania organizacjami od lat można obserwować rosnące zainteresowanie koncepcją zarządzania wiedzą (ZW). Rozpatruje się przy tym szeroko znaczenie wiedzy w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa, proces zarządzania wiedzą, sposoby (metody, narzędzia), jakimi wiedza może być zarządzana, organizację procesu ZW czy wreszcie rolę procesów społeczno-kulturowych w implementacji wskazanej koncepcji. Wiedza – jak zauważył P.F. Drucker – stała się „głównym zasobem ekonomicznym i najważniejszym – a może jedynym źródłem przewagi konkurencyjnej” [Drucker 1995, s. 43].

Jednocześnie wzrasta zainteresowanie dziedziną zarządzania projektami, której przedmiotem analiz jest zastosowanie specyficznej wiedzy, umiejętności oraz narzędzi w odniesieniu do czynności wykonywanych w projektach w celu spełnienia lub przekroczenia potrzeb i oczekiwań interesariuszy wobec projektu (por. [Ward 2000, s. 168]). W formie projektów wprowadza się obecnie nie tylko nowe produkty czy

usługi – w tym takie o charakterze innowacji. Podejście projektowe oparte na wykorzystaniu narzędzi typowych dla zarządzania projektami stosuje się szeroko w ramach zarządzania zmianami [Young 2006, s. 21].

Projekty, dzięki swojej specyfice polegającej na pracy zespołowej, umożliwiają niejako mimochodem wymianę, tworzenie i rozwijanie wiedzy. Z badań wynika jednak, że podstawowym problemem w realizacji projektów jest niewłaściwe zarządzanie wiedzą projektową (szerzej zob. [Wyrozębski, Juchniewicz, Mitelski 2012, s. 24]). Wiedzę tę stanowią zgromadzone, przetworzone informacje i doświadczenie, umożliwiające sprawną realizację obecnego oraz przyszłych projektów (por. [Kwiatkowski 2001, s. 247]). Natomiast ZW polega na usystematyzowanym „połączeniu procesów zdobywania (w tym tworzenia), przechowywania oraz użycia wiedzy w trakcie funkcjonowania organizacji” (por. [Mikuła 2001, s. 559]). Studia literaturowe skoncentrowane na wynikach badań obcych wskazują na ścisłą korelację między sukcesem projektu a zastosowaniem określonych narzędzi ZW [Alekseev 2010, s. 44]. Dzięki koordynacji wiedzy zespoły pracujące nad projektami oprogramowania były w stanie poprawić swoją wydajność o 25% w stosunku do wyniku osiąganego przy wykorzystaniu tradycyjnych metod zarządzania projektami [Wyrozębski, Juchniewicz, Mitelski 2012, s. 48].

Projekty są bytami ograniczonymi w czasie. Z kolei zarządzanie wiedzą utożsamia się z nieustającą realizacją cyklu działań zmierzających do wzrostu wiedzy w organizacji. Mając to na uwadze, uznano, że warto uczynić przedmiotem rozważań naukowych proces ZW w całej organizacji, w której prowadzi się projekty, nie ograniczając wywodów tylko do realizacji działań podejmowanych na rzecz wzrostu wiedzy w ramach pojedynczego projektu<sup>1</sup>. Warto w tym miejscu jednak podkreślić, że skuteczne ZW w ramach całej organizacji wymaga skupienia się na wiedzy w każdym projekcie. Transfer wiedzy projektowej może przebiegać dwukierunkowo: między poszczególnymi projektami oraz między projektami a komórkami trwałej struktury przedsiębiorstwa.

W literaturze z zakresu zarządzania projektami prezentowane są różne ujęcia składowych wiedzy projektowej. W artykule skupiono się na tej części wiedzy projektowej, która dotyczy zarządzania ludźmi. To od potencjału ludzi zależy bowiem sukces każdej działalności, nie tylko tej o charakterze projektowym. Ponadto odmienność pracy w projektach względem rutynowej pracy w komórce liniowej może powodować specyficzne problemy społeczne<sup>2</sup>, będące czynnikiem ryzyka personalnego nie tylko działalności projektowej (szerzej zob. [Piwowar-Sulej 2011, s. 210-218]). Celem artykułu stało się udzielenie odpowiedzi na następujące pytania:

---

<sup>1</sup> Drugie ujęcie prezentowane jest m.in. w: [Skalik (red.) 2011, s. 140-144; Wyrozębski 2008; Jednoralska 2011, s. 895-904].

<sup>2</sup> Problemy społeczne definiowane są jako „takie układy zadań (celów), warunków działania i możliwości działającego podmiotu, w jakim naruszona została równowaga między tymi elementami w stopniu wymagającym nowej koordynacji, co powoduje przeciążenie systemu psychicznego i emocje ujemne [Tyszkowa 1986], za: <http://www.pm28gliwice.freehost.pl/art2.pdf> (27.03.2012).

1) Czy i w jakim zakresie wiedza o zarządzaniu ludźmi jest uwzględniana w literaturowych ujęciach składowych wiedzy projektowej?

2) Co składa się na wiedzę o zarządzaniu ludźmi jako element wiedzy projektowej?

3) Jakie instrumenty (sposoby) wzrostu wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako składowej wiedzy projektowej stosuje się w praktyce funkcjonowania organizacji stosujących podejście projektowe?

Do realizacji wyżej sformułowanego celu wykorzystano takie metody badawcze, jak studia literatury z zakresu zarządzania projektami (w tym wyniki badań obcych) oraz wyniki wstępnych badań własnych przeprowadzonych w roku 2012 z 22 kierownikami projektu w formie wywiadu ustrukturalizowanego. Badania te są częścią szerszego projektu badawczego pt. „Funkcja personalna w organizacji zorientowanej na projekty”, finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki (DEC-2013/09/D/HS4/00566).

## 2. Wiedza o zarządzaniu ludźmi jako składowa wiedzy projektowej

Jak wskazano we wstępie opracowania, wiedzę projektową stanowią zgromadzone, przetworzone informacje i doświadczenie, umożliwiające sprawną realizację obecnego oraz przyszłych projektów. W tabeli 1 przedstawiono wybrane klasyfikacje tej wiedzy.

Jak wynika z tabeli 1, wiedza o zarządzaniu ludźmi nie jest wyraźnie eksponowana jako składowa wiedzy projektowej. Znajomość zawartości metodyk prowadzenia projektów pozwala jednak stwierdzić, że interesująca nas wiedza jest elementem wyróżnionej przez D. Damma i M. Schindlera oraz G. Conroya i H. Soltana wiedzy o projektach (lub o zarządzaniu projektem). Podobnie zagadnienie zarządzania ludźmi mieści się w ramach ogólnej wiedzy o zarządzaniu. Podkreśla to S. Gasiak, powołując się na obszary wiedzy wyróżnione w *Project Management Body of Knowledge* (PMBoK).

Uwzględniając pozostałe klasyfikacje wiedzy projektowej – w tym autorską propozycję – należy stwierdzić, że wiedza o zarządzaniu ludźmi jest wiedzą podstawową (M.J. Leasure, N.J. Brookes), można w jej ramach wyróżnić wszystkie typy zaproponowane przez M. Trockiego, jej posiadanie jest niezbędne na początku projektu, ale wiedza ta może być również tworzona w trakcie jego realizacji.

Wiedza o zarządzaniu ludźmi oparta jest niewątpliwie na wiedzy kulturowej (B.H. Reich). Czy można jednak pełniej określić jej obszar tematyczny w odniesieniu do specyfiki pracy w projektach?

Należy w tym miejscu wrócić do kwestii metodyk projektowych. Na przykład w PMBoK obszar wiedzy nazwany zarządzaniem zasobami ludzkimi obejmuje takie zagadnienia, jak planowanie potrzeb kadrowych, pozyskiwanie członków zespołu, rozwój zespołu (w tym formowanie zespołu, szkolenia) oraz zarządzanie zespołem projektowym (przypisanie ról i odpowiedzialności, ocena wyników pracy, zarządzanie konfliktem) [*PMBoK Guide* 2004, s. 201].

**Tabela 1.** Wybrane klasyfikacje wiedzy projektowej

| Autor  | Wyodrębnione typy wiedzy projektowej   |
|--|--|
| D. Damm,<br>M. Schindler                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wiedza o projektach (wiedza metodyczna),</li> <li>• wiedza w projektach (wiedza członków zespołu projektowego),</li> <li>• wiedza z projektów (zasoby wiedzy i doświadczenia powstałe w wyniku realizacji projektu)</li> </ul>  |
| Project Management Institute                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wiedza o zarządzaniu projektami,</li> <li>• wiedza dotycząca danego obszaru zastosowań (np. kategorii projektu),</li> <li>• wiedza o otoczeniu projektu,</li> <li>• wiedza z zarządzania (o realizacji funkcji i wiedza z różnych dziedzin zarządzania),</li> <li>• wiedza o relacjach międzyludzkich</li> </ul>  |
| B. Hanisch,<br>F. Lindner,<br>A. Mueller,<br>A. Wald | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wiedza w bieżących projektach (treść pracy, metodyka),</li> <li>• wiedza pomiędzy projektami (doświadczenie, rozwiązywanie problemów itp.),</li> <li>• wiedza o bieżących projektach (jakie projekty były, są lub będą realizowane)</li> </ul>  |
| B.H. Reich   | <p>wiedza behawioralna:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kulturowa (o wartościach i normach zachowań interesariuszy projektu),</li> <li>• instytucjonalna (znajomość struktury organizacji);</li> </ul> <p>wiedza techniczna:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dziedzinowa (o branży, organizacji),</li> <li>• procesowa (metodyczna)</li> </ul>   |
| S. Gasik   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wiedza o środowisku (otoczeniu projektu),</li> <li>• wiedza dziedzinowa (dotyczy przedmiotu projektu),</li> <li>• wiedza o zarządzaniu podzielona zgodnie z PMBoK (w tym wiedza o zarządzaniu zasobami ludzkimi)</li> </ul>   |
| M. Trocki  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wiedza terminologiczna,</li> <li>• wiedza teoretyczna,</li> <li>• wiedza instrumentalna,</li> <li>• wiedza normatywna</li> </ul>  |
| G. Conroy,<br>H. Soltan                              | <p>Klasyfikacja nr 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wiedza o organizacji (wiedza o organizacji i środowisku projektu),</li> <li>• wiedza o zarządzaniu projektem (wiedza metodyczna),</li> <li>• wiedza specyficzna (wytworzona w wyniku prowadzenia określonego projektu).</li> </ul> <p>Klasyfikacja nr 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wiedza techniczna (techniki, procesy pracy, koszty itp.),</li> <li>• wiedza z zakresu zarządzania projektami (metody i procedury),</li> <li>• wiedza odniesiona do projektu (wiedza o klientach i innych podmiotach oraz ich wadze dla przyszłych wyników organizacji)</li> </ul> |
| M.J. Leasure,<br>N.J. Brookes                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wiedza podstawowa (ogólne, kluczowe kompetencje pozwalające prowadzić działalność projektową),</li> <li>• wiedza krótkotrwała (wykorzystywana w ramach jednego, konkretnego projektu)</li> </ul>  |
| K. Piwowar-Sulej                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wiedza na wejściu projektu</li> <li>• wiedza stworzona w toku projektu (doświadczenie projektowe)</li> </ul>  |

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Wyrozębski, Juchniewicz, Metelski 2012, s. 50-55; *Kompendium wiedzy...* 2003, s. 12; Conroy, Soltan 1998, s. 185-197].

Aby pełniej zdefiniować, co w analizowanym przypadku powinna obejmować wiedza z zarządzania ludźmi, warto przyjrzeć się specyfice pracy w projektach. Jak wielokrotnie wskazywano – zarządzanie projektami wiąże się z zespołową formą organizacji pracy. Ponadto odbywa się w warunkach tymczasowości oraz w zmieniających układach personalnych (ludzie o odmiennych specjalizacjach, zróżnicowanym doświadczeniu, różnej kulturze pracy). Popularne struktury macierzowe implikują kwestię wielokrotnej podległości członka zespołu projektowego. Projekt jako przedsięwzięcie jednorazowe jest obciążony pewnym stopniem niepewności. Specyfika pracy projektowej powoduje, że czasem ludzie muszą spędzać ze sobą wiele godzin, ciągle rozwiązując problemy. Co więcej, każdy projekt ma sztywno narzucone ramy czasowe. Wymusza to konieczność pracy w nadgodzinach lub stosowania elastycznych (nietypowych) form organizacji czasu pracy. Wzrasta także indywidualna odpowiedzialność za realizację zadań. Ograniczony czas trwania projektu obniża możliwość rozwoju i doskonalenia pracowników. Powyższe cechy pracy w projekcie mogą powodować stres i konflikty, a także inne problemy społeczne. Studia literatury przedmiotu pozwalają na stwierdzenie, że z pracą projektową wiąże się specyficzne ryzyko zawodowe, czyli prawdopodobieństwo wystąpienia niepożądanych zdarzeń związanych z wykonywaną pracą, powodujących straty dla zdrowia [Asquin, Garel, Picq 2010, s. 166-167].

Mając to na uwadze, należy stwierdzić, że wiedza o zarządzaniu ludźmi będzie w istocie kombinacją wiedzy z zarządzania zespołami o specyficznych cechach z ogólną wiedzą o realizacji funkcji personalnej w organizacji<sup>3</sup>. Kierownik projektu nie zarządza bowiem zespołem „w oderwaniu” od reguł przyjętych w organizacji, a związanych np. z systemem wynagradzania czy szkolenia personelu. Jest wreszcie osobą kierującą pracownikami w rozumieniu przepisów kodeksu pracy. Interdyscyplinarny charakter wiedzy o zarządzaniu ludźmi przejawia się chociażby w mnogości zagadnień związanych z kształtowaniem relacji „człowiek–praca”, które to zagadnienia omawiane są w ramach takich przedmiotów akademickich, jak zachowania organizacyjne, psychologia zarządzania, zarządzanie zespołami, zarządzanie zasobami ludzkimi, komunikacja w zarządzaniu, zarządzanie różnorodnością, prawo pracy.

### **3. Instrumenty wzrostu wiedzy o zarządzaniu ludźmi – wyniki badań wstępnych**

Istnieją dwie strategie zarządzania wiedzą, w które mogą się wpisać wszelkie sposoby (instrumenty) wzrostu wiedzy projektowej. Strategia kodyfikacji koncentruje się na opracowaniu, wdrożeniu i poprawnym wykorzystaniu nowoczesnej technologii informatycznej (baz danych, sieci komputerowych, specjalistycznego oprogramo-

---

<sup>3</sup> Funkcja personalna jest tutaj traktowana szeroko, jako ogół zagadnień, którymi zajmuje się dział personalny. Poza doбором personelu, jego ocenianiem, szkoleniem, wynagradzaniem czy przemieszczaniem, obejmuje także kształtowanie warunków pracy (materiałnych i niemateriałnych – w tym czasie pracy i kwestii BHP) oraz kultury organizacyjnej.

wania), co umożliwia przechowywanie wiedzy, jej upowszechnianie, a przede wszystkim wykorzystanie przez pracowników. Natomiast strategia personalizacji koncentruje się na zapewnieniu komunikacji i współpracy pomiędzy pracownikami organizacji (szerzej zob. [Boh 2007, s. 30-31]). Skuteczność obydwu strategii zarządzania wiedzą projektową była kilkakrotnie weryfikowana empirycznie. Wyniki poszczególnych badań nie są jednoznaczne [Julian 2008, s. 43-58; Landaeta 2008, s. 29-38; Newell 2004, s. 12-20; Newell i in. 2006, s. 167-185; Newell, Edelman 2008, s. 567-591, za: Jednoralska 2011, s. 899]. Można zatem postawić tezę, że obie wskazane strategie wzajemnie się uzupełniają i warto umiejętnie łączyć ich elementy. „Miękki” charakter wiedzy o zarządzaniu ludźmi wymaga nadania szczególnego znaczenia instrumentom typowym dla strategii personalizacji (zob. tabela 2).

**Tabela 2.** Instrumenty wspomagające wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi jako elementu wiedzy projektowej

| Kiedy   | Instrumenty wspomagające wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi  |
|---|--|
| Niezależnie od faktu prowadzenia w danym momencie projektów | <ul style="list-style-type: none"> <li>• szkolenia z zarządzania ludźmi dla podmiotów zarządzania projektami</li> <li>• organizowanie spotkań problemowych dla podmiotów zarządzania projektami</li> <li>• dbanie o aktualizację bazy dobrych praktyk związanych z zarządzaniem ludźmi (lub doświadczeń projektowych)</li> </ul> |
| Na początku projektu  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wybór kompetentnych osób na kierowników projektu</li> </ul>   |
| W trakcie realizacji projektu                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wsparcie kierowników projektu przez ekspertów</li> </ul>  |
| Na zakończenie projektu                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• badanie opinii członków zespołu projektowego nt. pracy w danym projekcie</li> <li>• spotkanie kierownika z zespołem (dyskusja na tematy personalne)</li> </ul>  |

Źródło: opracowanie własne.

Choć w literaturze podkreśla się, że nie warto przeceniać formalnych metod szkolenia i doskonalenia, gdyż około 70% wiedzy nabywamy niejako „przy okazji” [Evans 2005, s. 111], należy zwrócić uwagę na zasadność aplikacji do praktyki filozofii systematycznego szkolenia podmiotów zarządzania projektami z wiedzy o zarządzaniu ludźmi. Jak słusznie zauważają P. Wyrozębski i M. Trocki [Trocki (red.) 2011, s. 77], wobec ograniczenia czasowego projektu osoby rozpoczynające w nim pracę powinny na wejściu dysponować dostatecznym poziomem wiedzy. Tak więc kierownik projektu, jako główny podmiot zarządzania projektami, nie może uczyć się „na projekcie”. Powinien wcześniej zostać objęty intensywnym szkoleniem.

Powyższe skonfrontowano z wynikami badań empirycznych. Jak wynika z tabeli 3, większość poddanych badaniu kierowników projektu uczestniczyło w ciągu ostatnich trzech lat w 1-2 szkoleniach z zarządzania ludźmi (zob. tab. 3). Pytanie o liczbę szkoleń z interesującej nas tematyki było poprzedzone pytaniem otwartym o zagadnienia, z których szkolili się w ciągu ostatnich trzech lat. Tylko dwóch respondentów wymieniło wśród tematów szkoleń problematykę komunikacji w zespo-



**Tabela 3.** Zestawienie odpowiedzi respondentów dotyczące sposobów stymulowania wzrostu wiedzy o zarządzaniu ludźmi w badanych przedsiębiorstwach

| Pytanie  | Liczba odpowiedzi twierdzących ( $n = 22$ )                              |
|--|--|
| W ilu szkoleniach z zakresu kierowania zespołem uczestniczył respondent w okresie ostatnich trzech lat?  | 1-2 szkolenia: 11 osób<br>3-4 szkolenia: 2 osoby<br>5-6 szkoleń: 3 osoby |
| Czy kierowników projektów szkoli się z prawa pracy?  | 5  |
| Czy w przedsiębiorstwie powołano biuro projektów?  | 6  |
| Czy dział personalny pomaga kierownikom projektu w rozwiązywaniu codziennych problemów personalnych (np. braku motywacji, konfliktach) oraz kształtowaniu zespołu projektowego (np. w rekrutacji)? | 6  |
| Czy istnieje baza dobrych praktyk związanych z zarządzaniem projektami?  | 7  |
| Czy po zakończeniu projektu bada się opinie członków zespołu na temat pracy w projekcie?   | 2  |
| Czy istnieje baza dobrych praktyk związanych z zarządzaniem ludźmi w projektach?   | 3  |
| Czy twórcy najlepszych praktyk są za to nagradzani?  | 2  |

Źródło: opracowanie własne.

le oraz zarządzanie ludźmi. Pozostali wymieniali wyłącznie techniczne zagadnienia realizacji projektów. Bazą kształtowania zawartości merytorycznej analizowanych szkoleń mogłyby być wyniki badań opinii członków zespołu na temat pracy w projektach. Niestety, tylko w dwóch przypadkach przeprowadza się takie badania.

Czy kierowników projektu szkoli się z prawa pracy? Badania własne wskazują, że tylko 5 z 22 osób zostało objętych takim szkoleniem. Celem tzw. szkoleń z prawa pracy dla menedżerów jest zapoznanie uczestników z elementami prawa pracy najważniejszymi w praktyce zarządzania pracownikami z uwzględnieniem odpowiedzialności prawnej nałożonej na osoby kierujące, a także wskazanie najważniejszych zagrożeń wynikających z niestosowania przepisów oraz sposobów ich uniknięcia. Wydaje się, że wiedza z tego zakresu jest tak samo istotna dla kierowników projektu jak dla kierowników liniowych.

Niestety – mimo podkreślenia w literaturze przedmiotu roli kierownika projektu jako głównego rekrutera – w praktyce często nie ma on wpływu na skład zespołu projektowego [Bodak, Piwowar-Sulej 2008, s. 342]. Tym większym problemem staje się przypisanie „przekazanym mu do dyspozycji” ludziom określonych ról zespołowych oraz przekształcenie grupy ludzi w prawdziwy zespół. Wydaje się zatem, że niezbędna będzie tutaj pomoc innych podmiotów zarządzania projektami oraz ekspertów. Potwierdzają to wyniki badań przeprowadzonych przez zespół pod kierunkiem M. Trockiego. Wraz ze wzrostem organizacji oraz poziomu złożoności projektów rosną potrzeby metodologicznego wsparcia kierowników projektów w obszarze organizacji i kierowania zespołem projektowym [Trocki (red.) 2011, s. 143].

Rozwiązaniem instytucjonalnym specyficznym dla organizacji wdrażających podejście projektowe jest tzw. biuro projektów. Mając na uwadze cele powołania tego podmiotu, można go nazwać mianem nie tylko kolejnego podmiotu zarządzania projektami, ale ośrodkiem wiedzy. Biura projektów tworzy się z następujących przyczyn [Wysocki, McGary 2005, s. 227]:

1) kiedy rośnie liczba i złożoność projektów w ramach portfela organizacji – biuro spełnia wtedy funkcję koordynacyjną,

2) gdy potrzeba wykwalifikowanych kierowników projektu oraz wykonawców projektu – biuro zajmuje się wtedy organizacją szkoleń oraz selekcją kandydatów na członków zespołów projektowych,

3) gdy wzrasta liczba porażek projektów – biuro, wprowadzając standardy, zwiększa produktywność pracy projektowej.

Biuro projektów oferuje usługi nastawione na wspieranie zespołów projektowych i ich kierowników. Wydaje się zatem zasadne włączenie w struktury tej komórki osób o wykształceniu i doświadczeniu z zakresu zarządzania ludźmi. Tymczasem z przeprowadzonych badań wynika, że biura projektów skupiają wyłącznie osoby o „technicznej” orientacji, np. konstruktorów, inżynierów, technologów czy finansistów.

Z przeprowadzonej w marcu 2012 analizy ofert pracy zamieszczonych w jednym z najbardziej popularnych portali rekrutacyjnych w Polsce wynika, że od specjalistów biur projektów oczekuje się przede wszystkim kierunkowego wykształcenia technicznego (np. znajomości metodyk zarządzania projektami), umiejętności analitycznego myślenia, a w dalszej kolejności cechy w postaci komunikatywności. Zasadne jest zatem, by biura projektów oraz kierownicy projektów – w sytuacji braku odpowiedniej wiedzy i umiejętności w zakresie antycypowania, zapobiegania i rozwiązywania problemów związanych z ludźmi – korzystali ze wsparcia działu personalnego. Taka sytuacja ma miejsce tylko w 6 z 22 badanych przypadków.

Przechodząc do instrumentów ZW charakterystycznych dla strategii kodyfikacji, należy stwierdzić, że wskazane jest prowadzenia bazy dobrych praktyk (lub doświadczeń projektowych, *lessons learned* [Schindler, Eppeler 2003, s. 219-228]) obejmującą nie tylko techniczne zagadnienia prowadzenia projektów. W 7 badanych przedsiębiorstwach prowadzi się taki rejestr. Natomiast tylko w 3 baza ta obejmuje zagadnienia związane z zarządzaniem ludźmi.

W metodyce opisanej w PMBoK wskazuje się, że *lessons learned* powinny obejmować m.in. techniki zarządzania konfliktem, sprawdzone metody na budowanie zespołu czy kompetencje, które ujawniły się u poszczególnych członków zespołu w trakcie realizacji projektu [PMBoK 2004, s. 219]. Warto wyciągać wnioski z badań opinii członków zespołu na temat pracy w konkretnym projekcie. Niestety – jak wskazano wyżej – badania takie przeprowadza się w 2 z 22 badanych organizacji.

Bardzo interesującym przykładem zbioru doświadczeń projektowych jest zbiór zasad dla kierowników projektów, które zostały zebrane przez J. Maddena, emerytowanego zastępcę dyrektora z Dyrektoriatu Przedsiębiorstw Lotniczych w Centrum Lotów Kosmicznych Goddard NASA. Pracując w NASA przez prawie 40 lat (od

1959 do 1995 roku), uczestniczył on w większości podejmowanych przedsięwzięć. Wieloletnie doświadczenie pozwoliło mu stworzyć listę dobrych rad (*100 Lessons Learned for Project Managers*), o których powinien pamiętać kierownik projektu [Madden; Wyrozębski 2008]. Kierownik projektu powinien chociaż raz w trakcie trwania projektu odwiedzić każdego, kto wykonuje jakąś część pracy dla niego. Ludzie lubią wiedzieć, że kogoś interesuje to, co robią, a odwiedziny w miejscu pracy są tego najlepszym dowodem.

- Z kimkolwiek współpracujesz – współpracuj uczciwie. Kosmos wcale nie jest taki duży, jak myślisz. Będziesz zdziwiony, jak często przyjdzie ci pracować z tymi samymi ludźmi. Lepiej niech czują do ciebie szacunek niż urazę.
- Kierownik projektu, który jest najmądrzejszym człowiekiem w zespole, zdecydowanie przeprowadzi fatalną rekrutację.
- Kierownik projektu musi wiedzieć, co motywuje wykonawców projektu (np. ich system nagród, ich system wynagradzania, ich wewnętrzna polityka, ich kultura organizacyjna).

Sposobem, który umożliwia gromadzenie i ocenę doświadczeń projektowych w przypadku braku badań na temat opinii członków zespołu o pracy w projekcie jest technika spotkań podsumowujących projekt. Polega ona na kompleksowej analizie projektu z punktu widzenia wiedzy i doświadczeń zdobytych przez zespół projektowy. Generalną i dobrą praktyką jest powierzenie przeprowadzenia takiego spotkania osobie niezależnej lub o wysokim poziomie zaufania zespołu. W analizowanym przypadku mógłby to być pracownik działu personalnego. Warunek ten powinien zostać spełniony, aby zapewnić swobodę wypowiedzi, otwartość i chęć współpracy wśród uczestników spotkania. Dodatkowo podsumowanie takiego spotkania, w formie raportu streszczającego projekt, będzie w ten sposób wartościowe i bezstronne, a wysnute wnioski nakierowane na problem, a nie na osoby i stanowiska (szerzej zob. [Internet 2]).

#### 4. Zakończenie

Niewątpliwie wzrost wiedzy projektowej umożliwia ciągły rozwój i doskonalenie procesów prowadzenia projektów oraz produktów będących wynikiem projektów. Dotyczy to każdej składowej tej wiedzy – w tym specyficznej wiedzy o zarządzaniu ludźmi.

Interesująca nas wiedza różnie ujmowana jest w klasyfikacjach wiedzy projektowej. W literaturze przedmiotu zawęża się jej zakres merytoryczny do kwestii formowania zespołu projektowego i zarządzania tym zespołem. Z uwagi na fakt, że projekty nie są bytem funkcjonującym poza organizacją, rozszerzono zakres tej wiedzy o zagadnienia związane m.in. z realizacją funkcji personalnej czy postępowaniem zgodnym z obowiązującym prawem pracy.

Można postawić tezę, że specyfika projektów powoduje, iż zarządzanie wiedzą w organizacjach stosujących podejście projektowe jest istotniejsze niż w organizacjach tradycyjnych (o trwałych strukturach). Z powodu ograniczonej czasowej i unikatowości projektów cenna wiedza łatwo może „umknąć”. Literatura na temat

zarządzania wiedzą dostarcza przykładów instrumentów, które z powodzeniem można wykorzystać w interesujących nas organizacjach.

Wzrost wiedzy o zarządzaniu ludźmi – jako elementu wiedzy projektowej – jest możliwy przy wykorzystaniu określonych narzędzi. Jak wynika z przeprowadzonych badań, najbardziej zaniedbanym obszarem związanym z zarządzaniem interesującą nas wiedzą są badania opinii członków zespołu na temat pracy w projekcie oraz bazy dobrych praktyk. W ograniczonym stopniu wykorzystywane jest wsparcie podmiotów, które mogłyby służyć wiedzą ekspercką. Chodzi tu głównie o dział personalny, gdyż biura projektów skupiają w badanych organizacjach wyłącznie osoby z wykształceniem technicznym.

## Literatura

- Alekseev A., *Knowledge Management in Project-Based Organisations: The Success Criteria and Best Practises*, Göteborg, Sweden 2010.
- Asquin A., Garel G., Picq T., *When project-based management causes distress at work*, „International Journal of Project Management” 2010, no. 25.
- Bodak A., Piwowar-Sulej K., *Kształtowanie kompetencji zespołów IT – studium przypadku*, [w:] *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*. Seria: *Sukces w zarządzaniu kadrami*, red. S.A. Witkowski, T. Listwan, Difin, Warszawa 2008.
- Boh W.F., *Mechanisms for sharing knowledge in project-based organizations*, „Information and Organization” 2007, no. 17.
- Conroy G., Soltan H., *CONSERV, as a continual audit concept to provide traceability and accountability over the project life cycle*, „International Journal of Project Management” 1998, no. 16(3).
- Drucker P.F., *Zarządzanie w czasach burzliwych*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1995.
- Evans Ch., *Zarządzanie wiedzą*, PWE, Warszawa 2005.
- [http://www.4pm.pl/artykul/100\\_lessons\\_learned\\_dla\\_project\\_managerow-45-119.html](http://www.4pm.pl/artykul/100_lessons_learned_dla_project_managerow-45-119.html) (29.12.2012).
- Jednoralska A., *Zarządzanie wiedzą w projektach*, Materiały VI Krakowska Konferencja Młodych Uczonych, Kraków 2011.
- Julian J., *How project management office leaders facilitate cross-project learning and continuous improvement*, „Project Management Journal” 2008, vol. 39, no. 3.
- Kompendium wiedzy o zarządzaniu projektami*, PMI, Wyd. MTDC, Warszawa 2003.
- Kwiatkowski S., *Bogactwo wiedzy*, [w:] *Gospodarka oparta na wiedzy. Wyzwanie dla Polski XXI wieku*, red. A. Kukliński, Wyd. KBN, Warszawa 2001.
- Landaeta R.E., *Evaluating benefits and challenges of knowledge transfer across projects*, „Engineering Management Journal” 2008, vol. 20, no. 1.
- Madden J., *100 Lessons Learned for Project Managers*, NASA, Academy of Program/Project & Engineering Leadership, <http://appel.nasa.gov>;
- Mikuła B., *W kierunku organizacji inteligentnych*, Antykwa, Kraków 2001.
- Newell S., *Enhancing cross-project learning*, „Engineering Management Journal” 2004, vol. 16, no. 1.
- Newell S., Brensen M., Edelman L., Scarbrough H., Swan J., *Sharing Knowledge Across Projects, Limits to ICT-led Project Review Practices*, „Management learning” 2006, 32 (2).
- Newell S., Edelman L., *Developing a dynamic project learning and cross-project learning capability: synthesizing two perspectives*, „Information Systems Journal” 2008, no 18.
- Piwowar-Sulej K., *Problemy społeczne jako czynnik ryzyka w organizacji „zarządzanej przez projekty”*, [w:] *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 217, Współczesne przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa*, red. J. Skalik, A. Barabasz, Wrocław 2011.

- PMBoK Guide*, Third Edition, Project Management Institute, Pennsylvania 2004.
- Schindler M., Eppeler M.J., *Harvesting project knowledge: a review of project learning methods and success factors*, „International Journal of Project Management” 2003, no. 21.
- Skalik J. (red.), *Zarządzanie projektami*, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2011.
- Trocki M. (red.), *Zarządzanie wiedzą w projektach. Metodyki, modele kompetencji i modele dojrzałości*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2011.
- Tyszkowa M., *Zachowanie się dzieci szkolnych w sytuacjach trudnych*, PWN, Warszawa 1986.
- Ward J.L., *Project Management Terms*, ESI International, Darlington, Virginia 2000.
- Wyrozębski P., *Zarządzanie wiedzą projektową – techniki gromadzenia doświadczeń projektowych*, „E-mentor” 2008, nr 3(25), <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/25/id/558> (29.12.2012).
- Wyrozębski P., *Zarządzanie wiedzą w projektach – przedmiot i specyfika*, Letnia Szkoła Zarządzania, TNOiK, Toruń 2008.
- Wyrozębski P., Juchniewicz M., Mitelski W., *Wiedza, dojrzałość, ryzyko w zarządzaniu projektami. Wyniki badań*, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2012.
- Wysocki R., McGary R., *Efektywne zarządzanie projektami*, Helion, Gliwice 2005.
- Young T.L., *Skuteczne zarządzanie projektami*, Helion, Gliwice 2006.

## Źródła internetowe

[1] <http://www.pm28gliwice.freehost.pl/art2.pdf> (27.03.2012).

[2] [http://www.4pm.pl/artukul/100\\_lessons\\_learned\\_dla\\_project\\_managerow-45-119.html](http://www.4pm.pl/artukul/100_lessons_learned_dla_project_managerow-45-119.html) (29.12.2012):

## INCREASE OF HUMAN RESOURCES MANAGEMENT KNOWLEDGE AS A COMPONENT OF PROJECT KNOWLEDGE

**Summary:** There is a growing interest in the concept of knowledge management (KM) in the recently published literature of the field. This is accompanied by the parallel growth of interest in the area of project management. Owing to their specificity lying in team projects are a “place” where knowledge is incidentally created, exchanged and developed. The research shows that inappropriate management of project knowledge is the main problem. This paper focuses on the part of project knowledge which is related to managing people. The aim of the article is to answer the following questions:

- 1) Is human resources knowledge (HRM) reflected in the literature of project knowledge and if so – to what extent?
- 2) What constitutes the HRM knowledge as an element of project knowledge?
- 3) What methods increasing HRM knowledge as a component of project knowledge find practical application in an organization which uses project approach?

Own research shows that studies of team members opinions on the work in the project and best practices data-bases are the most neglected areas in the project knowledge management. The support of internal expert actors is not used to its full potential. It mainly concerns HR department since only people with technical skills are focused in studied organizations by project offices.

**Keywords:** project knowledge, knowledge management, human resources management.