

# Wdrożenie podejścia projektowego w organizacji. Konsekwencje dla satysfakcji pracowniczej

*Katarzyna Piwowar-Sulej*

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

W artykule podjęto próbę omówienia wpływu podejścia projektowego w organizacji na satysfakcję z pracy. Uwypuklono przy tym charakterystykę reprezentantów pokolenia Y, wskazując, że istnieje wspólna płaszczyzna między cechami pracy projektowej a oczekiwaniami tych młodych uczestników rynku pracy. Podkreślono ponadto, że podejście projektowe może przyczynić się do wzrostu satysfakcji z pracy także innych – poza „igrekami” – grup pracowników pod warunkiem podjęcia odpowiednich działań na etapie wdrażania oraz „utrzymywania” tego podejścia. Działania te obejmują identyfikację i rozwój potencjału ludzkiego, dostosowanie narzędzi realizacji funkcji personalnej, monitorowanie nastrojów pracowniczych oraz dbałość o komunikację wewnętrzną.

**Słowa kluczowe:** podejście projektowe, praca projektowa, satysfakcja z pracy.

## Wstęp

Jak stwierdza A. Pocztowski, tzw. nową organizację cechuje m.in. zarządzanie projektami<sup>1</sup>. Wynika to zapewne z faktu, iż zdolność organizacji do inicjowania i przeprowadzania zmian uważa się za jeden z czynników sukcesu. Natomiast stosowanie podejścia projektowego umożliwia wprowadzania zmian w sposób uporządkowany.

Podejście projektowe jest związane z powoływaniem zespołów zadaniowych ukierunkowanych na dostarczenie klientowi zewnętrznemu lub wewnętrznemu określonego produktu lub usługi w wyznaczonym czasie i przy założonym

---

<sup>1</sup> A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE Warszawa 2007, s. 39.

budżecie<sup>2</sup>. Nie do przecenienia jest zatem wpływ potencjału ludzkiego na efekty realizowanych projektów. Przyjęto, że na ów potencjał składają się takie elementy, jak wiedza, umiejętności, predyspozycje, postawy oraz motywacja do pracy<sup>3</sup>. Warto przy tym zauważyć, że wdrożenie podejścia projektowego może „zwrotnie” wpływać na potencjał ludzki. Szczególnie zauważalne będzie to w organizacjach, w których dominuje działalność operacyjna (organizacjach „nieprojektowych”)<sup>4</sup>. Wdrożenie zarządzania projektami może mieć tutaj zarówno dodatni jak i ujemny wpływ na zaangażowanie, które można uznać za wyższą formę motywacji. Owo zaangażowanie przejawia się – w odniesieniu do relacji „pracownik– pracodawca” – w nadawaniu interesom organizacji priorytetu nad własnymi interesami jednostki, identyfikacji z firmą oraz chęci pozostania w niej<sup>5</sup>.

„Zaangażowany pracownik jest zawsze usatysfakcjonowany, ale nie każdy zadowolony pracownik zasługuje na miano zaangażowanego”<sup>6</sup>. Wynika z tego, że nie sposób zbudować zaangażowania pracownika bez osiągnięcia przez niego satysfakcji (zadowolenia) z pracy. Sama satysfakcja jest „wynikiem zgodności między potrzebami pracownika a sposobem ich zaspokajania przez pracodawcę”<sup>7</sup>.

Uwzględniając powyższe uznano, że warto podjąć problematykę wpływu wdrożenia podejścia projektowego w organizacji na zaspokojenie potrzeb jej pracowników. Pierwszym celem niniejszego opracowania stało się wyznaczenie wspólnej płaszczyzny między cechami pracy projektowej<sup>8</sup> a oczekiwaniami reprezentantów tzw. pokolenia „Y”, którzy coraz częściej „zasilają” szeregi pracownicze współczesnych przedsiębiorstw. Za istotne uznano także (cel drugi

---

<sup>2</sup> Z. Chrościcki utożsamia wręcz pojęcie projektu z pojęciem zespołu zadaniowego. Zob. Z. Chrościcki, *Zarządzanie projektem – zespołami zadaniowymi*, C.H. Beck, Warszawa 2001, s. 2.

<sup>3</sup> Por. M. Gableta, *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 2003, s. 177.

<sup>4</sup> Działalność operacyjna jest działalnością codzienną organizacji, związaną ze stałym świadczeniem przez pracowników np. obsługi administracyjnej, marketingowej, finansowo-księgowej i HR. *The Standard for Project Portfolio Management*, PMI, Pennsylvania 2008, s. 11.

<sup>5</sup> Szerzej nt. definicji oraz przejawów zaangażowania pracowników zob. M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników poprzez zaufanie*, w: *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, red. M. Gableta A. Pietroń-Pyszczyk, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 43, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2009, s. 35–36.

<sup>6</sup> M. Juchnowicz, *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2012, s. 69.

<sup>7</sup> G. Gruszczyńska-Malec, M. Rutkowska, *Od satysfakcji do motywacji*, „Personel” 2005, nr 10, s. 58.

<sup>8</sup> Praca projektowa będzie utożsamiana z uczestnictwem w projektach (zespołach projektowych).

opracowania) udzielenie odpowiedzi na pytanie, jak wdrażać i „utrzymywać” podejście projektowe, by „nowy” typ pracy – charakteryzujący się presją czasu, nieokreślonością treści, tymczasowością, zmiennością układów personalnych – dawał satysfakcję także innym pracownikom poza „igrekami”.

Realizacji wskazanych wyżej celów posłużyły studia literaturowe oraz wyniki badań empirycznych przeprowadzonych w trzech etapach<sup>9</sup>:

1) W roku 2009 w oparciu o wywiady powiązane z bezpośrednią obserwacją rozpoznano potrzeby, jakie może zaspokajać praca w projektach. Badania przeprowadzono w dwóch dużych wrocławskich przedsiębiorstwach z udziałem kapitału zagranicznego (przedsiębiorstwie leasingowym oraz banku).

2) W roku 2010 – poprzez wywiady skategoryzowane oraz wywiady luźne z dwudziestoma menedżerami projektu oraz czterdziestoma wykonawcami prac projektowych przedsiębiorstw wrocławskich – określono źródła problemów społecznych występujących w związku z wdrożeniem w organizacji podejścia projektowego.

3) W miesiącach czerwiec– lipiec 2011 przeprowadzono badania ankietowe w 96 dużych przedsiębiorstwach różnych branż, których przedmiotem była praktyka prowadzenia projektów implementacji rozwiązań IT w działach personalnych<sup>10</sup>. Respondentów zapytano m.in. o popularność badania satysfakcji z pracy w projekcie.

## Praca projektowa jako odpowiedź na oczekiwania nie tylko „igreków”

Jak wskazano we wstępie opracowania, w gronie pracowniczym współczesnych przedsiębiorstw występują coraz częściej reprezentanci tzw. pokolenia Y<sup>11</sup>. Różnią się oni znacznie od swoich poprzedników – reprezentantów pokolenia X. Chodzi tutaj głównie o odmienne spojrzenie na świat, które to przejawia się w podejściu do kształtowaniu życia zawodowego i wykonywania obowiązków służbowych.

---

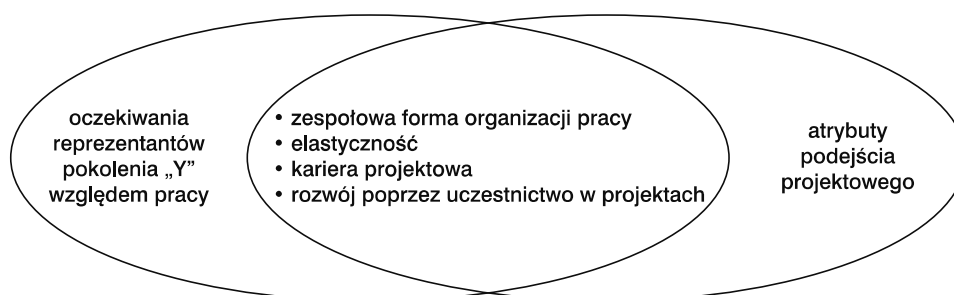
<sup>9</sup> Przedstawione w opracowaniu rezultaty badań stanowią fragment wyników badań szerszych dotyczących różnych aspektów zarządzania ludźmi w organizacjach, w których wdrożono podejście projektowe.

<sup>10</sup> Badania były prowadzone w ramach projektu „Staż sukcesem naukowca”, finansowanego ze środków EFS, a którego celem było wdrożenie innowacji na bazie współpracy nauki z praktyką gospodarczą.

<sup>11</sup> Za główny wyznacznik pokoleniowy przyjmuje się datę urodzenia. Dla pokolenia „Y” są to lata osiemdziesiąte ubiegłego wieku. Reprezentantów tego pokolenia nazywa się także „milenialsami” lub „igrekami”.

Generalnie praca to dla „igreka” „dodatek życia, w którym bardziej liczy się dobra zabawa niż ciągła gonitwa za bliżej nieokreślonymi pragnieniami”<sup>12</sup>. Warto w tym miejscu dokładniej scharakteryzować podejście do pracy reprezentantów pokolenia Y, mając na uwadze cel opracowania. Przeprowadzone studia literaturowe pozwoliły wyznaczyć wspólną płaszczyznę między oczekiwaniami młodych uczestników rynku pracy a atrybutami podejścia projektowego (zob. rys. 1).

**Rys. 1. Wspólna płaszczyzna między oczekiwaniami pokolenia „Y” względem pracy a atrybutami podejścia projektowego**



Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu K. Piwowar-Sulej, *Pokolenie Y – wyzwaniem dla marketingu personalnego*, w: *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 43, Wrocław 2009, s. 192; K. Piwowar-Sulej, *Evolution of an Employee Position in an Organization*, w: *Enterprise in Highly Competitive Environment*, red. A. P. Balcerzak, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2010, s. 234–237; w: K. Piwowar-Sulej, *Project Work as an Instrument of Internal Personnel Marketing*, „Theory of Management” 2012 nr 5 (w druku).

Cechą charakterystyczną pracownika pokolenia Y jest postrzeganie ściślejszej zależności między rozwojem zawodowym a uczestnictwem w projektach. Ponadto, dla realizacji projektów tworzy się w przedsiębiorstwie zespoły projektowe, a zgodnie z informacjami zawartymi na rys. 1., reprezentanci pokolenia Y chętnie podejmują się pracy zespołowej.

Kolejnym wymogiem, stawianym pracodawcom przez interesującą nas grupę pracowników jest wzrost elastyczności. Samo wdrożenie podejścia projektowego jest już wyrazem pewnej elastyczności, odpowiedzią na zmiany zachodzące w otoczeniu i wewnątrz przedsiębiorstwa. Ponadto, podejście projektowe umożliwia bardziej elastyczne zarządzanie personelem. Chodzi tu przede wszystkim o rozszerzenie możliwości rozwoju pracowników.

<sup>12</sup> <http://www.hrnews.pl/News1.aspx?id=3223> (11.01.2012).

W trakcie pracy zespołowej – jak podkreślają Katzenbach i Smith – rozwijają się pewne kompetencje, których uczestnicy tej pracy nie wykazywali na początku funkcjonowania zespołu<sup>13</sup>. Ponadto, uczestniczenie w wielu zespołach projektowych stwarza szansę na lepsze poznanie organizacji, większą liczbę interakcji z pozostałymi pracownikami oraz zdobycia większego doświadczenia w kontaktach interpersonalnych. Dla rozwoju pracownika nie bez znaczenia jest także sam temat projektu.

Reprezentanci pokolenia „Y” są nastawieni na budowanie osobistej marki. Karierę traktują jako realizowanie własnego planu rozwoju. I tak podejście projektowe umożliwia im pełnienie nie jednej, ale kilku ról zespołowych – nawet w tym samym czasie. Mogą to być role diametralnie różne – np. w jednym zespole pracownik może pełnić funkcje kierownicze, a w innym wykonawcze; w jednym bardziej zadaniowe, a w drugim bardziej społeczne.

Nie bez znaczenia jest także możliwość realizacji pionowej kariery projektowej. Uczestniczenie w projektach umożliwia staranie się o międzynarodowe certyfikaty potwierdzające umiejętności projektowe. Do początkujących adeptów sztuki zarządzania projektami czy wykonawców prac projektowych skierowany jest certyfikat CAPM (*Certified Associate in Project Management*). Aby przystąpić do egzaminu certyfikującego należy spełnić minimalne wymagania określone przez PMI (*Project Management Institute*). Dotyczą one doświadczenia zawodowego (1500 godzin roboczych spędzonych na pracy w zespole projektowym) lub odpowiedniego wykształcenia (23 godziny formalnej edukacji w obszarze zarządzania projektami)<sup>14</sup>. Natomiast potwierdzeniem profesjonalnego podejścia do kierowania projektami jest certyfikat PMP (*Project Management Professional*). Wymagania dopuszczenia do egzaminu związanego z certyfikacją obejmują w tym przypadku<sup>15</sup>:

- udokumentowane przygotowanie teoretyczne 35 godzin szkoleń,
- udokumentowane doświadczenie projektowe 36 miesięcy w ostatnich 6 latach dla osób z wykształceniem wyższym.

Można postawić tezę, że kierownik projektu jest zawodem przyszłości<sup>16</sup>. Wskazują na to chociażby wyniki badań przeprowadzonych w roku 2008

---

<sup>13</sup> Autorzy posługują się pojęciem umiejętności komplementarnych. Trafniejsze jednak zdaniem autorki jest określenie „kompetencje”. Por. J.R. Katzenbach, K.D. Smith, *Siła zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 57.

<sup>14</sup> <http://www.pmi.org.pl/certyfikaty/capm/> (27.03.2012).

<sup>15</sup> [http://ww.4pm.pl/arttykul/certyfikat\\_pmp-70-220.html](http://ww.4pm.pl/arttykul/certyfikat_pmp-70-220.html) (14.11.2009).

<sup>16</sup> Zawód definiuje się jako „zbiór zadań (czynności), wyodrębnionych w ramach społecznie-go podziału pracy, wykonywanych stale lub z niewielkimi zmianami przez poszczególne osoby i wymagających odpowiednich kwalifikacji (wiedzy i umiejętności), zdobytych w wyniku kształcenia lub praktyki”. A. Birski, *Różne wymiary pracy a rozwój jej form*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 5, s. 33.

przez *Economist Intelligence Unit*. Menedżerowie wyższego szczebla zapytani o kategorie zawodów najbardziej przyczyniających się do obecnego lub przyszłego sukcesu organizacji wytypowali specjalistów od prowadzenia projektów. Ponadto<sup>17</sup>:

- 97% dyscyplin zawodowych – wskazanych przez respondentów – było związanych z zarządzaniem projektami,
- 60% menedżerów wyższego szczebla współpracuje z kierownikami projektów, a ponad połowa uważa, że ta współpraca będzie się rozwijać.

Mając powyższe na uwadze należy stwierdzić, że umożliwienie pracownikom udziału w projektach zwiększa ich indywidualną zatrudnialność (zdolność do zatrudnienia).

Warto w tym miejscu podkreślić, że niektóre atrybuty „igreków” może odnaleźć w sobie także reprezentant starszych pokoleń pracowników. Wreszcie – jak zostanie przedstawione niżej – przeprowadzone w roku 2009 wywiady z pracownikami przedsiębiorstw „nieprojektowych” dają podstawę, by stwierdzić, iż okresowe uczestniczenie w projektach wpłynęło na wzrost ich satysfakcji z pracy. Co istotne, respondentami byli przedstawiciele różnych grup pracowników – nie tylko pokolenia Y.

W tabeli 1 przedstawiono korzyści, jakie odczuli respondenci w związku z pracą w zespołach projektowych. „Wpisują się” one w podjęte wyżej rozważania na temat możliwości, jakie daje pracownikom uczestniczenie w projektach. Respondenci podkreślali ponadto, że praca projektowa umożliwia im wykazywanie się cechami, które na co dzień nie są potrzebne w pracy na określonym stanowisku. Zaspokaja przez to potrzebę samorealizacji.

**Tabela 1. Wyniki badań w zakresie postrzeganych przez respondentów korzyści z uczestniczenia w projektach**

Czynniki satysfakcji z pracy w projektach
<ul style="list-style-type: none"> <li>• urozmaicenie obowiązków,</li> <li>• większa samorealizacja,</li> <li>• lepsza integracja z innymi pracownikami,</li> <li>• wzrost indywidualnej zatrudnialności i elastyczności.</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne.

<sup>17</sup> M. Pulmanis, S. Bruna, *Regulations on the profession of project manager*, w: *Public Management 2011. Funkcjonowanie organizacji publicznych w dynamicznym otoczeniu*, red. J. Wołęjszo, A. Letkiewicz, Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie, Szczytno 2011, s. 128.

Warto w tym miejscu podkreślić, że badane organizacje znajdowały się – w okresie, w którym były prowadzone badania – na różnych poziomach dojrzałości projektowej. Dojrzałość ta przejawia się w zdolności do efektywnego doboru i prowadzenia projektów<sup>18</sup>. Mimo istniejących różnic w tym względzie odpowiedzi uzyskane od pracowników obu przedsiębiorstw były podobne<sup>19</sup>.

A. Asquin, G. Garel, Th. Picq w swoim artykule pt. „*When project-based management causes distress at work*”<sup>20</sup> słusznie zauważają, że na bazie licznych publikacji promujących wdrażanie podejścia projektowego w organizacjach narodził się mit o szczęściu, jakie daje praca projektowa. Tymczasem natura pracy projektowej krótko scharakteryzowana we wstępie opracowania może mieć „toksyczny” wpływ na pracownika<sup>21</sup>. Nie każdy człowiek „nadaje się” do takiej pracy. Stąd w literaturze przedmiotu podejmowane są próby budowania zestawów pożądanych cech członków zespołu projektowego (kierownika projektu oraz wykonawców prac projektowych)<sup>22</sup>. Są one przydatne zarówno w procesie rekrutacji osób do projektu, jak i w planowaniu rozwoju uczestników projektu.

Z badań przeprowadzonych przez A. Musioł-Urbańczyk wśród kierowników projektów wynika, że na skuteczność działań tych osób wpływają przede wszystkim kompetencje miękkie (behawioralne, społeczne) – umiejętności komunikowania się, decyzyjność i przywództwo<sup>23</sup>. Pozostali członkowie zespołu muszą z kolei być nastawieni na rezultaty, posiadać umiejętność pracy zespołowej, zdolność do empatii oraz wysoką samoświadomość<sup>24</sup>. W warunkach pracy projektowej istotne będą także takie cechy potencjału ludzkiego, jak elastyczność oraz wysoka tolerancja niepewności. Wymaga jednak podkreśle-

---

<sup>18</sup> Szerzej zob. Juchniewicz M., *Dojrzałość projektowa organizacji i jej zastosowanie w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 7–8, s. 26–30.

<sup>19</sup> Szerzej zob. K. Piwowar-Sulej, *Management by Project as an instrument to build worker's commitment*, w: *Creating Organisation's Competitiveness*, red. A. Becht, Media Press, Lodz 2009, s. 79–88.

<sup>20</sup> A. Asquin, G. Garel, Th. Picq, *When project-based management causes distress at work*, „International Journal of Project Management” 2010, nr 25, s. 166.

<sup>21</sup> Szerzej zob. A. Pietroń-Pyszczyk, K. Piwowar-Sulej, *Wpływ zarządzania przez projekty na wizerunek pracodawcy*, w: *Współczesne przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka*, red. A. Sopińska, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2012, s. 209–211.

<sup>22</sup> Członkowie zespołu projektowego będą zamiennie określani mianem uczestników projektu.

<sup>23</sup> A. Musioł-Urbańczyk, *Kompetencje kierownika projektu i możliwości ich kształtowania*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010, s. 97.

<sup>24</sup> Zob. M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek, *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003, s. 99–102; P. Wachowiak, S. Gregorczyk, B. Grucza, K. Ogonek, *Kierowanie zespołem projektowym*, Difin, Warszawa 2004, s. 64.

nia, że zarówno „igreki”, jak i starsze osoby, które posiadają wskazane wyżej cechy, mogą „zrazić się” do pracy projektowej. Istotne jest zatem udzielenie odpowiedzi na pytanie, jak wdrażać i „utrzymywać” podejście projektowe, by przyczyniało się ono do wzrostu satysfakcji z pracy. Wydaje się, że konieczna będzie tutaj współpraca różnych podmiotów zarządzania projektami ze „specjalistami od ludzi”, czyli pracownikami działów personalnych.

## **Wdrażanie i „utrzymywanie” podejścia projektowego – wskazówki praktyczne**

Można postawić tezę, iż w przedsiębiorstwie, w którym wdrożono podejście projektowe wzrasta stopień skomplikowania relacji „człowiek–praca” i pojawiają się tzw. problemy natury społecznej<sup>25</sup>. Ogólnych źródeł tych problemów należy upatrywać w specyfice pracy zespołowej, specyfice pracy projektowej (lub multiprojektowej) oraz błędach zarządczych. Błędy zarządcze mogą popełnić takie podmioty, jak zarząd przedsiębiorstwa (występujący często w roli sponsora projektu), kierownicy liniowi i kierownicy projektów oraz gremia powołane w celu nadzorowania i/lub koordynowania projektów (np. biuro projektów).

Z badań własnych przeprowadzonych w roku 2010 wynika, że głównym źródłem wskazanych problemów są błędy popełniane przez wskazane wyżej podmioty zarządzania projektami. Wiążą się one z podejmowaniem nieodpowiednich decyzji lub niedostatkami w komunikacji<sup>26</sup>. Jak zatem wprowadzać pracę projektową, by przyczyniała się ona do wzrostu satysfakcji z pracy?

Przede wszystkim należy określić, czy cechy potencjału pracowników oraz kultura organizacyjna pozwalają na wdrożenie podejścia projektowego. Z tego wynika główne zadanie dla działu personalnego, tj. dostarczenie zarządowi informacji na ten temat. Ważne jest ocenienie ewentualnych kosztów związanych z przygotowaniem pracowników do wykonywania pracy „nowego” typu.

Przygotowanie organizacji do zmian oznacza uruchomienie procesu szkolenia z umiejętności projektowych oraz zintensyfikowanie działań w ramach

---

<sup>25</sup> Problemem społecznym jest „taki układ 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.” <http://www.pm28gliwice.freehost.pl/art2.pdf> (27.03.2012).

<sup>26</sup> Szerzej nt. problemów społecznych oraz wyników badań w K. Piwowar-Sulej, *Rola działu personalnego w zarządzaniu przez projekty*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 2011, nr 7 (przyjęte do druku, wersja elektroniczna dostępna na stronie [www.orgmasz.pl/wydawnictwo/files/71-Piwowar-Sulej.pdf](http://www.orgmasz.pl/wydawnictwo/files/71-Piwowar-Sulej.pdf)).



komunikacji wewnętrznej. Warto przeprowadzić kampanię uświadamiającą pracownikom m.in., czym są projekty, kto może wziąć w nich udział, co można zyskać dzięki pracy projektowej.

Niezbędne jest także dostosowanie do specyfiki pracy projektowej pozostałych – poza szkoleniami – elementów funkcji personalnej. Warto uwzględnić sukcesy w projektach w systemie ocen pracowniczych oraz umożliwić realizację pionowej kariery projektowej.

Tabela 2. Kryteria powodzenia projektu – optyka członków zespołu projektowego

Rola w zespole	Kategoria efektywności	Przejaw	Definicja
Kierownik zespołu projektowego	Skuteczność działania	większa ilość	lepsze efekty
		wysoka wydajność	więcej zrobione w krótszym czasie
		większa produktywność	więcej zrobione przy użyciu mniejszej ilości zasobów
		lepsza jakość	lepsze produkty lub usługi
	Rezultat zachowania	większa satysfakcja klienta	przewyższenie oczekiwań klienta
		lepsza komunikacja	korzystny wpływ interakcji oraz wymiany informacji
		większa kreatywność i innowacyjność	generowanie nowych, cennych pomysłów
		większa frekwencja / zaangażowanie	członkowie zespołu w pełni zaangażowani w działania
Kierownik zespołu projektowego oraz wykonawcy prac projektowych	Postawy członków zespołu	poczucie spójności	poczucie wspólnoty
		poczucie zaangażowania	poczucie własnego wkładu w pracę wykonaną przez zespół i wpływ na uzyskanie wyższych wyników
		poczucie dumy	poczucie, że zespół działał efektywnie
		poczucie wspólnej tożsamości	członkowie mocno związani z zespołem
	Wpływ projektu na dalszą karierę zawodową	wizerunek „fachowca”	utrzymanie swojego stanowiska, otrzymanie nowych interesujących propozycji zawodowych (w tym tematów projektów)

Źródło: opracowanie własne przy wykorzystaniu, S.E. Kohn, V.D. Oconnell, *6 nawyków wydajnego zespołu*, Helion, Gliwice 2008, s. 46; F. O'Connel *Szybka realizacja projektów*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009, s. 112; w: K. Piwowar-Sulej, *Effectiveness of project in light of its internal stakeholders*, w: *Human and work in a changing organisation. Management oriented on the employee interests*, red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, Wrocław 2011, s. 41.

W ramach „utrzymywania” podejścia projektowego dział personalny powinien świadczyć stałą pomoc dla podmiotów zarządzania projektami w kwestii komunikacji. Najbardziej istotne jest odpowiednie przekazywanie decyzji personalnych, np. dotyczących wyznaczeniu kierownika projektu, doboru członków zespołu projektowego, dalszych losów pracownika po zakończeniu projektu. Ważne jest także stałe monitorowanie nastrojów pracowniczych związanych z pracą w projektach. Te uwarunkowane są subiektywną oceną stopnia powodzenia projektu, w którym uczestniczył pracownik.

W tabeli 2 przedstawiono kryteria efektywności projektu z punktu widzenia członków zespołu projektowego. Jak widać, sukces w optyce uczestników projektu jest pojęciem o wiele szerszym niż z perspektywy klienta (zleceniodawcy projektu). Na finalną wartość projektu składa się chociażby ocena postaw członków zespołu oraz wpływu projektu na dalszą karierę zawodową pracownika<sup>27</sup>.

Badania własne przeprowadzone w 2011 roku dowodzą, że po zakończeniu projektu w większości z ankietowanych firm nie mierzy się stopnia zadowolenia z wykonanej pracy oraz jej przebiegu. Tymczasem informacje zawarte w tabeli 2 można i warto wykorzystać w procesie badania satysfakcji z pracy w konkretnym projekcie.

## Zakończenie

Jak podkreśla T. Peters, 90% zawodów wykonywanych przez pracowników „w białych kołnierzykach” jest obecnie zagrożonych – ulegają one transformacji lub zanikają. Stare sposoby pracy są zbyt powolne, zbyt skomplikowane i zbyt trudno uchwycić ich wartość. Jedyne odpowiedzi są tutaj projekty<sup>28</sup>. Te związane są z powoływaniem tymczasowych zespołów zadaniowych. Pojawia się „nowy” typ pracy – praca projektowa.

Wdrożenie podejścia projektowego może być zarówno odpowiedzią na potrzeby pracodawcy, jak i pracowników. Stopień spełnienia oczekiwań drugiej grupy przejawia się w odczuwanym poziomie satysfakcji z pracy.

Przeprowadzone rozważania – oparte w duży stopniu na badaniach empirycznych – dają podstawę, by stwierdzić, iż umożliwienie uczestnictwa w pro-

<sup>27</sup> Szerzej zob. K. Piwowar-Sulej, *Effectiveness of project in light of its internal stakeholders*, w: *Human and work in a changing organisation. Management oriented on the employee interests*, red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczyk, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, 2011, s. 38–44.

<sup>28</sup> T. Peters, *The Wow Projects*, <http://www.fastcompany.com/magazine/24/wowproj.html?page=0%2C0> (16.03.2012).

jektach wpływa dodatnio na wzrost satysfakcji z pracy różnych grup pracowników. Wśród tych grup na uwagę zasługują reprezentanci pokolenia Y z uwagi na swoje cechy zbieżne z atrybutami pracy projektowej.

Aby jednak osiągnąć pozytywne efekty w kształtowaniu relacji „człowiek–praca” należy w odpowiedni sposób wdrażać i „utrzymywać” podejście projektowe. Przede wszystkim organizacja powinna dysponować ludźmi o właściwym potencjale. Niezbędne są także zmiany w funkcji personalnej oraz wzmożenie aktywności w ramach komunikacji wewnętrznej.

Problematyka pracy projektowej jest zagadnieniem stosunkowo nowym w dziedzinie nauk o zarządzaniu. Mając na uwadze rosnącą popularność podejścia projektowego, istotne jest prowadzenie pogłębionych badań empirycznych oraz refleksja naukowa. Wyznaczając przyszłościowe kierunki badań w nawiązaniu do tematu niniejszego opracowania, za ciekawe można uznać określenie stopnia, w jakim uczestniczenie w projektach może przyczynić się do redukcji syndromu wypalenia zawodowego u pracowników wykonujących na co dzień zadania operacyjne. Temat ten pozostaje otwarty.

## Bibliografia

- Asquin A., Garel G., Picq Th., *When project-based management causes distress at work*, „International Journal of Project Management”, 2010, nr 25.
- Birski A., *Różne wymiary pracy a rozwój jej form*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 5.
- Chrościcki Z., *Zarządzanie projektem – zespołami zadaniowymi*, C.H. Beck, Warszawa 2001.
- Gableta M., *Człowiek i praca w zmieniającym się przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 2003.
- Juchniewicz M., *Dojrzałość projektowa organizacji i jej zastosowanie w zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 7–8.
- Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników poprzez zaufanie*, w: *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczyk, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 43, Wyd. UE we Wrocławiu, Wrocław 2009.
- Juchnowicz M., *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*, PWE, Warszawa 2012.
- Gruszczyńska-Malec G., Rutkowska M., *Od satysfakcji do motywacji*, „Personel” 2005, nr 10.
- Katzenbach J.R., Smith K.D., *Sila zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Oficyna Ekonomiczna Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
- Kohn S.E., Oconnell V.D., *6 nawyków wydajnego zespołu*, Helion, Gliwice 2008.
- Musiół-Urbańczyk A., *Kompetencje kierownika projektu i możliwości ich kształtowania*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice 2010.

- O'Connel F., *Szybka realizacja projektów*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
- Penc J., *Kreatywne kierowanie*, Placet, Warszawa 2000.
- Peters T., *The Wow Projects*, <http://www.fastcompany.com/magazine/24/wowproj.html?page=0%2C0> (16.03.2012)
- Pietroń-Pyszczek A., Piwowar-Sulej K., *Wpływ zarządzania przez projekty na wizerunek pracodawcy*, w: *Współczesne przedsiębiorstwo. Teoria i praktyka*, red. A. Sopińska, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2012.
- Piwowar-Sulej K., *Management by Project as an instrument to build worker's commitment*, w: *Creating Organisation's Competitiveness*, red. A. Becht, Media Press, Lodz 2009.
- Piwowar-Sulej K., *Pokolenie Y – wyzwaniem dla marketingu personalnego*, w: *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek, Prace Naukowe UE we Wrocławiu nr 43, Wrocław 2009.
- Piwowar-Sulej K., *Evolution of an Employee Position in an Organization*, w: *Enterprise in Highly Competitive Environment*, red. A. P. Balcerzak, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2010.
- Piwowar-Sulej K., *Rola działu personalnego w zarządzaniu przez projekty*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 7/2011 (w druku, wersja elektroniczna dostępna na stronie [www.orgmasz.pl/wydawnictwo/files/71-Piwowar-Sulej.pdf](http://www.orgmasz.pl/wydawnictwo/files/71-Piwowar-Sulej.pdf)).
- Piwowar-Sulej K., *Effectiveness of project in light of its internal stakeholders*, *Human and work in a changing organisation. Management oriented on the employee interests*, red. M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczek, Prace Naukowe UE we Wrocławiu, 2011.
- Piwowar-Sulej K., *Project Work as an Instrument of Internal Personnel Marketing*, „Theory of Management” 2012 nr 5 (w druku).
- Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE Warszawa 2007.
- Pulmanis M., Bruna S., *Regulations on the profession of project manager*, w: *Public Management 2011. Funkcjonowanie organizacji publicznych w dynamicznym otoczeniu*, red. J. Wolejszo, A. Letkiewicz, Wyższa Szkoła Policji w Szczytnie, Szczytno 2011.
- Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003.
- The Standard for Project Portfolio Management*, PMI, Pennsylvania 2008.
- Wachowiak P., Gregorczyk S., Grucza B., Ogonek K., *Kierowanie zespołem projektowym*, Difin, Warszawa 2004.
- <http://www.pmi.org.pl/certyfikaty/capm/> (27.03.2012).
- [http://ww.4pm.pl/arttykul/certyfikat\\_pmp-70-220.html](http://ww.4pm.pl/arttykul/certyfikat_pmp-70-220.html) (14.11.2009).
- <http://www.hrnews.pl/News1.aspx?id=3223> (11.01.2012).
- <http://www.pm28gliwice.freehost.pl/art2.pdf> (27.03.2012).

## Summary

### Implementing of the Project Approach in Organisation. Employee Satisfaction Consequences

This article attempts to discuss the impact of project approach on job satisfaction. It points out that there is a common area between the features of the project work and the expectations of young labour market participants. It is worth emphasizing that the project approach can help to increase job satisfaction not only of Y generation representatives. However, it requires taking some appropriate actions related to the approach implementation and maintenance. Activities embrace the employee potential identification and development, adapting the tools used in the fulfillment of HR function, monitoring of employee attitudes and stressing internal communication.

**Keywords:** project approach, project work, job satisfaction.

## Резюме

### Внедрение проектного подхода в организации. Последствия для удовлетворенности сотрудников

В статье предпринимается попытка обсудить влияние проектного подхода на удовлетворенность работой. Оттеняется при этом характеристика представителей поколения Y с указанием на факт, что существует общая связь между отличительными чертами проектной работы и ожиданиями молодых участников рынка труда. Одновременно подчеркивается, что проектный подход может поспособствовать росту удовлетворенности работой также других – кроме „игреков” – групп сотрудников при условии, что соответствующие действия будут предприняты на этапе внедрения, а также „сохранения” этого подхода. Эти действия включают в себя идентификацию и развитие человеческого потенциала, адаптацию инструментов реализации персональной функции, мониторинг настроений сотрудников, а также заботу о внутренней коммуникации.

**Ключевые слова:** проектный подход, проектная работа, удовлетворенность работой.

**Dr Katarzyna Piwowar-Sulej**

Doktor nauk ekonomicznych, adiunkt w Katedrze Pracy i Stosunków Przemysłowych Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Jej zainteresowania naukowe koncentrują się wokół instrumentalnego i podmiotowego aspektu zarządzania ludźmi w organizacjach o specyficznych warunkach funkcjonowania, w tym przede wszystkim w szkołach publicznych oraz przedsiębiorstwach zorientowanych na projekty. W sferze jej aktywności naukowej znajdują się również zagadnienia dotyczące *employer branding*, kształtowania proinnowacyjnego środowiska pracy oraz wykorzystania narzędzi IT w realizacji funkcji personalnej. Jest autorką ponad 50 publikacji i laureatką dwóch konkursów stażowych finansowanych z EFS a organizowanych przez PAIP. Wzięła udział w ponad 30 konferencjach naukowych i biznesowych w charakterze prelegenta lub eksperta. Jej osiągnięcia naukowe zostały wyróżnione Nagrodą I stopnia JM Rektora UE we Wrocławiu (2011).