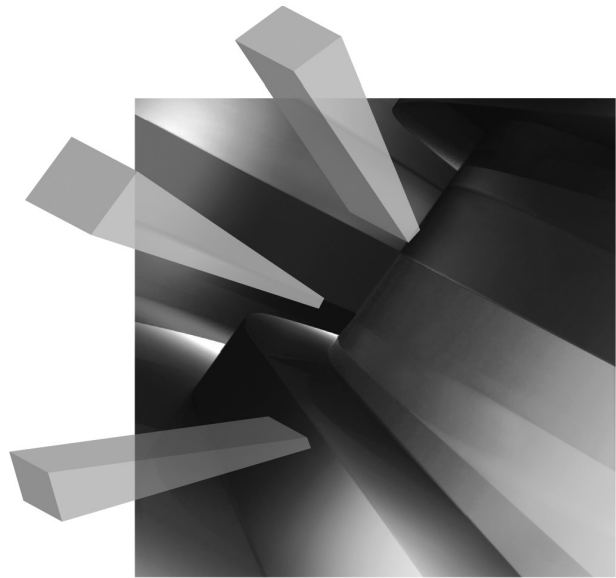


# NAUKI O ZARZĄDZANIU MANAGEMENT SCIENCES

1(14)•2013



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2013

Redaktor Wydawnictwa: Joanna Szynal  
Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz  
Korektor: K. Halina Kocur  
Łamanie: Comp-rajt  
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),  
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.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 Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2013

**ISSN 2080-6000**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM  
Nakład: 200 egz.

## Spis treści

Wstęp .....	7
<b>Piotr Stanisław Chlopek</b> , Offshoring trends and foreign direct investments in the Middle Europe and BRIC area .....	11
<b>Marek Krasiński</b> , Możliwość zastosowania metodyki Kanban w zarządzaniu projektami .....	24
<b>Kamila Malewska</b> , Doskonalenie procesów decyzyjnych w organizacji .....	33
<b>Katarzyna Piowar-Sulej</b> , Formy zatrudniania uczestników projektów .....	46
<b>Magdalena Raftowicz-Filipkiewicz</b> , Marketing terytorialny jako narzędzie budowania przewagi konkurencyjnej gmin Doliny Baryczy .....	57
<b>Maja Sajdak</b> , Innowacyjność jako niezbędna cecha zwinnego przedsiębiorstwa ....	69
<b>Anna Sankowska</b> , Zaufanie w sieci badawczo-rozwojowej jednostek naukowych. Rola jednostki inicjującej .....	80
<b>Alicja Smolbik-Jęczmień</b> , Podejście do pracy i kariery zawodowej wśród przedstawicieli generacji X i Y – podobieństwa i różnice .....	89
<b>Izabela Ścibiorska-Kowalczyk</b> , Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jako metoda kształtowania relacji z interesariuszami .....	98
<b>Agnieszka Wołodźko-Pasala</b> , Działania ekologiczne, wizerunek korporacyjny, percepcje i zachowania nabywców na rynku dóbr zaopatrzeniowych – badanie eksploracyjne .....	116
<b>Roman Zwierzyński</b> , Ulga podatkowa na zakup nowych technologii jako szansa dla przedsiębiorcy .....	135

## Summaries

<b>Stanisław Chlopek</b> , Trendy offshoringu i bezpośrednie inwestycje zagraniczne w Europie Środkowej i BRIC .....	23
<b>Marek Krasiński</b> , Applicability of Kanban methodology in project management .....	32
<b>Kamila Malewska</b> , Improving decision making process in the organization ....	45
<b>Katarzyna Piowar-Sulej</b> , Project team members' forms of employment ..	56
<b>Magdalena Raftowicz-Filipkiewicz</b> , Territorial marketing as a tool for building of competitive advantage of communities in Barycz Valley ....	68
<b>Maja Sajdak</b> , Innovation as a crucial feature of an agile company .....	79
<b>Anna Sankowska</b> , Trust in a R&D orientated network of research institutes. The role of triggering entity .....	88
<b>Alicja Smolbik-Jęczmień</b> , Approach to work and professional career among representatives of generations X and Y – similarities and differences ...	97
<b>Izabela Ścibiorska-Kowalczyk</b> , Corporate Social Responsibility as a method of development of business relationship with stakeholders .....	115

<b>Agnieszka Wołodźko-Pasala</b> , Ecological activities, corporate image, perceptions and buyers' behavior on B2B market – an exploratory study .....	134
<b>Roman Zwierzyński</b> , Tax relief for the purchase of new technologies as a chance for an entrepreneur .....	143

**Katarzyna Piwowar-Sulej**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## **FORMY ZATRUDNIANIA UCZESTNIKÓW PROJEKTÓW**

---

**Streszczenie:** Celem artykułu jest przedstawienie problematyki kształtowania form zatrudnienia (powiązań z przedsiębiorstwem) uczestników projektów. Odniesiono się przy tym do specyficznych cech projektów oraz możliwości dotyczących form zatrudniania pracobiorców w Polsce. Rozważania oparto na studiach literaturowych oraz wynikach badań własnych. Z przeprowadzonych – wstępnych – badań można wywnioskować, że do projektów są angażowani głównie stali pracobiorcy, tj. osoby, które pracują na rzecz przedsiębiorstwa niezależnie od udziału w projekcie.

**Słowa kluczowe:** projekt, zespół projektowy, formy zatrudnienia.

### **1. Wstęp**

Projekt to jednostkowy proces, składający się ze zbioru skoordynowanych działań, mający dokładnie określone daty rozpoczęcia oraz zakończenia. Jest to przedsięwzięcie zmierzające do osiągnięcia założonego celu przy określonych ograniczeniach czasowych, kosztowych oraz zasobowych [Jones 2007, s. 17-18]. Podstawą realizacji projektów jest praca w ramach zespołu – specjalnie w tym celu powołanego. Głównymi uczestnikami projektu są zatem członkowie tego zespołu: kierownik projektu oraz wykonawcy prac projektowych.

Projekty mogą dotyczyć najrozmaitszych obszarów funkcjonowania przedsiębiorstwa. Z tego też względu nie zawsze przedsiębiorstwa dysponują odpowiednimi ludźmi do realizacji założonych w ramach projektu zadań. Ponadto projekt jest działalnością ograniczoną w czasie. Te oraz inne cechy projektów mogą implikować różne formy powiązania ich uczestników z przedsiębiorstwem, w którym prowadzony jest projekt<sup>1</sup>. Z kolei przyjęte podejście do organizowania zasobów ludz-

---

<sup>1</sup> Forma zatrudniania (zatrudnienia) – ze względów stylistycznych określana też jako forma powiązania z przedsiębiorstwem – będzie utożsamiana z rodzajem umowy łączącej uczestników projektu z przedsiębiorstwem.

kich w ramach pojedynczych projektów wpływa na model zatrudnienia kształtowany w całym przedsiębiorstwie.

Celem artykułu jest przedstawienie problematyki kształtowania form powiązań przedsiębiorstwa z uczestnikami projektów. Odniesiono się przy tym do specyficznych cech projektów oraz możliwości dotyczących form zatrudniania pracobiorców w Polsce. Rozważania oparto na studiach literaturowych oraz wynikach wstępnych badań własnych, dotyczących takich kwestii, jak:

- 1) możliwości w zakresie stosowania różnych form zatrudnienia w projektach,
- 2) popularność stosowania określonych form powiązania uczestników projektu z przedsiębiorstwem.

W publikacjach z zakresu zarządzania projektami z reguły nie porusza się problematyki form zatrudnienia członków zespołów. Z kolei w pracach z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi nie analizuje się w sposób bezpośredni powiązań między projektami a wykorzystywanymi formami zatrudnienia. Zidentyfikowano tym samym lukę zarówno w teorii, jak i w badaniach. Ta druga wynika zapewne z faktu, że projekty jako działalność unikatowa nie poddają się łatwo empirycznej weryfikacji ilościowej.

## **2. Przesłanki różnicowania form zatrudnienia w ramach projektu**

W literaturze przedmiotu prezentowane są liczne klasyfikacje projektów (tab. 1). Typ projektu niewątpliwie wpływa na liczbę wykonawców prac oraz kompetencje wymagane od członków zespołów projektowych. Z informacji przedstawionych w tab. 1 można także pośrednio wywnioskować, w jaki sposób i w jakich ramach czasowych będą zatrudnieni uczestnicy projektu.

Analogicznie do typów samych projektów można wyróżnić rodzaje zespołów projektowych. W tabeli 2 skupiono się jednak na kryteriach podziału tych zespołów, wpływających na charakter zatrudnienia uczestników projektu.

Jak wskazano we wstępie opracowania, zespół projektowy składa się w praktyce z takich osób, jak:

- kierownik projektu,
- główni wykonawcy prac (zespół podstawowy),
- dodatkowi wykonawcy prac (zespół poszerzony),

przy czym w każdym projekcie występują kierownik zespołu i główni wykonawcy prac. W większych, bardziej złożonych projektach może wystąpić zespół poszerzony.

Wydawać by się mogło, że okresowo związani są z projektem tylko dodatkowi wykonawcy prac. Tak jednak nie jest. W trakcie realizacji konkretnego projektu skład zespołu może być stały lub też może ulegać zmianom w kolejnych etapach pracy. Ważne dla sukcesu projektu jest to, by stałym uczestnikiem projektu był jego kierownik. Jednak nawet on nie musi być stałym pracownikiem danej organizacji.

Tabela 1. Klasyfikacja projektów

Kryterium wyróżnienia	Typy projektów	Charakterystyka
1	2	3
Źródło pochodzenia zlecenia	wewnętrzne	zlecone przez pracowników lub komórki organizacyjne firmy
	zewnętrzne	zamówione przez podmioty zewnętrzne
Znaczenie	operacyjne	dotyczą bieżącej działalności przedsiębiorstwa i krótkiego okresu
	strategiczne	mają na celu osiągnięcie określonej pozycji strategicznej na rynku
Orientacja	zorientowane procesowo	mają na celu stworzenie lub zmianę procesów i systemów działania
	zorientowane obiektowo	mają na celu stworzenie lub zmianę obiektów materialnych
Stopień nowości i oryginalności	o niskim stopniu nowości, np. <i>roll out</i>	projekt w zasadzie nie jest nowością dla firmy i/lub wykonawcy projektu, np. wdrożenie gotowego rozwiązania (jego modyfikacja dla potrzeb klienta)
	o wysokim stopniu nowości	projekt jest nowością dla firmy i/lub wykonawcy projektu, np. projekty B+R
Stosunek do finalnego celu	poprzedzające	przygotowują warunki uruchomienia innego projektu
	finalizujące	kompletują dorobek kilku innych projektów
	alternatywne	spotykane przy projektach badawczych
Rozmiar (mierzony zakresem czynności składowych, czasem realizacji, liczbą wykonawców, kosztami realizacji)	wielkie	powyżej 50 członków zespołu projektowego oraz pracochłonność powyżej 50 osobołat
	duże	od 6 do 50 członków zespołu projektowego, pracochłonność projektu od 0,4 do 50 osobołat
	małe	mniej niż 6 członków zespołu projektowego, pracochłonność projektu w osobołatach mniejsza od 0,4
Cechy rezultatu projektu	twarde	efekt końcowy jest materialny
	miękkie	efekt końcowy jest niematerialny, np. zmiany organizacyjne
Stopień zaangażowania czasowego w projekt pracowników – członków zespołu projektowego	autonomiczne	pracownicy zostają delegowani do pracy w projekcie na czas trwania projektu
	nieautonomiczne	pracownicy zostają delegowani do pracy w projekcie, łącząc pracę projektową z pracą w komórce macierzystej
Dziedzina zastosowania	przemysłowe	np. zmiana technologii wytwarzania
	budowlane	np. budowa domu
	produkcyjne	np. wytworzenie nowego produktu
	zarządcze	np. restrukturyzacja organizacji
	społeczne	np. przeprowadzenie akcji charytatywnej
	kulturalne	np. produkcja filmowa
	badawcze	prowadzone dla celów naukowych
	sportowe	np. organizacja olimpiady
Przedmiot zmian	produktowe	zmierzają do powstania lub poprawy jakości produktów
	procesowe	obejmują powstawania i/lub doskonalenie procesów
	organizacyjne	mają na celu doskonalenie funkcjonowania organizacji

1	2	3
Sposób finansowania	prywatne	finansowane ze źródeł prywatnych inwestorów
	publiczne	finansowane z budżetu państwa lub jednostek terytorialnych, np. budowa szkoły publicznej
Komercyjność	komercyjne	prowadzone dla zysku
	non-profit	np. budowa parku publicznego, akcja charytatywna
Sposób organizacji prac nad projektem	indywidualne	realizuje je pojedyncza osoba pełniąca funkcję kierownika i wykonawcy
	zespołowe	realizowane przez pracowników danej jednostki
	specjalne	prowadzone w specjalnie powołanych jednostkach
	macierzowe lub agregatowe	wymagają nakładów w postaci dużej liczby jednostek organizacyjnych
Źródło finansowania	finansowane z kapitału własnego	finansowane z zysku lub wkładów inwestorów
	finansowane z kapitału własnego	finansowane np. z kredytu, funduszy unijnych
Liczba niewiadomych	klasyczne	posiadają dużą liczbę niewiadomych na starcie, a niewielką w trakcie prowadzenia projektu, np. opracowanie konstrukcji domu
	dynamiczne	posiadają dużą liczbę niewiadomych w trakcie całego procesu prowadzenia projektu, np. opracowanie oprogramowania dla nowego biznesu
Zdolność konkurowania w dynamicznym otoczeniu	inwestycyjne	wiążą się z inwestycjami bezpośrednimi dotyczącymi modernizacji dotychczasowej działalności oraz pośrednimi – związanymi z udoskonaleniami prowadzonymi wspólnie z innymi organizacjami
	organizacyjne	dotyczą wprowadzania zmian wpływających na sprawność systemu zarządzania
	innowacyjne	polegają na inicjowaniu i wdrażaniu nowych rozwiązań cechujących się wysokim stopniem nowości i oryginalności

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Trocki, Grucza, Ogonek 2003, s. 23; Brilman 2002, s. 337; Bizon-Górecka 2009, s. 22; Haffer, Chrościcki, 2001, s. 8; *Zarządzanie projektami...* 2009, s. 17-18; Collyer, Warren 2009, s. 356-357; Sroka, 2011, s. 3].

Charakterystyczne dla projektów jest to, że zarówno kierownicy projektów, jak i wszyscy wykonawcy prac projektowych mogą być:

- 1) związani z przedsiębiorstwem niezależnie od projektu,
- 2) pozyskani jedynie na czas trwania projektu lub okres krótszy (część projektu).

W literaturze przedmiotu nie odnaleziono wyników badań dotyczących najczęściej występujących form zatrudnienia w projektach ani proporcji między pracownikami na stałe zatrudnionymi w organizacji, w której realizuje się projekty, a osobami zaangażowanymi czasowo w prace nad projektami. A. Keegan i J.R. Turner „podpowiadają”, że dobrym sposobem na poradzenie sobie z niepewnością dotyczącą pożądanej ilości zasobów ludzkich zaangażowanych w projekt jest zatrudnianie w organizacji od 20% do 40% personelu kontraktowego [Turner, Huemann,



Keegan 2008, s. 20]. Owe proporcje będą zapewne zależały od tego, jak bardzo „projektowa” jest dana organizacja. W skrajnym przypadku w strukturze firmy może występować tylko zarząd i ewentualnie kierownicy projektów, natomiast wykonawcy prac są pozyskiwani każdorazowo, gdy zarząd zdobędzie klienta (zlecenie). Dla odmiany w organizacjach nieprojektowych, dla których tzw. kluczowym biznesem jest działalność operacyjna (powtarzalna – np. świadczenie usług księgowych), na stałe może być zatrudnione 99% personelu. W przypadku uruchamiania projektu zatrudnia się czasowo osoby o kompetencjach, którymi nie dysponuje ta organizacja [Piwowar-Sulej, Bąk-Grabowska 2012, s. 6-7].

**Tabela 2.** Typy zespołów projektowych wyróżnione na bazie kryteriów mających największy wpływ na formy powiązania przedsiębiorstwa z uczestnikami projektów

Kryterium podziału	Rodzaje zespołów projektowych	Charakterystyka zespołu → konsekwencje dla form zatrudnienia
Specjalizacja członków zespołu	funkcjonalne	złożone ze specjalistów z jednej dziedziny wiedzy → potrzeba zatrudnienia dodatkowej osoby na czas trwania projektu wynika z braku dostatecznej liczby specjalistów wewnętrznych
	ponadfunkcjonalne/ /interdyscyplinarne	złożone ze specjalistów z różnych dziedzin wiedzy → potrzeba zatrudnienia dodatkowej osoby na czas trwania projektu wynika z braku eksperta z określonej dyscypliny wiedzy lub dostatecznej liczby stałych pracobiorców o określonej specjalizacji
Stołość składu	niezmiennie	skład zespołu nie zmienia się w trakcie trwania projektu → w projekcie uczestniczą osoby trwale związane z przedsiębiorstwem lub zatrudnione na pełny czas realizacji projektu
	dynamiczne/ /sieciowe	skład zespołu zmienia się w trakcie trwania projektu → istnieje konieczność włączania do zespołu okresowo osób z trwałej struktury przedsiębiorstwa lub z zewnątrz
Pochodzenie uczestników zespołu	wewnętrzne	złożone z osób jednego przedsiębiorstwa → pracobiorcy są związani z przedsiębiorstwem niezależnie od faktu uczestniczenia w projekcie lub zatrudnienia na czas realizacji projektu
	międzyorganizacyjne	skupiające także osoby spoza organizacji → pracobiorcy mogą być „wypożyczeni” jedynie na czas trwania projektu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Bieniok, Rokita 1984, s. 107; Robbins, DeCenzo 2002, s. 403; Kerzner 2005, s. 594].

W polskich publikacjach poświęconych zarządzaniu projektami można odnaleźć porównanie między tradycyjną organizacją a organizacją, w której realizuje się projekty (tzw. zorientowaną na projekty), co zaprezentowano w tab. 3.

Przedstawione w tab. 3 formy umów oraz inne – możliwe do zastosowania w warunkach polskich – zostaną bliżej scharakteryzowane w kolejnej części opracowania.

**Tabela 3.** Relacje między organizacją tradycyjną a organizacją zorientowaną na projekty w zakresie kształtowania miejsc pracy

Typ organizacji	Formy umów
Tradycyjna organizacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kolektywne negocjacje zapisów umów,</li> <li>• formalne formy umów o pracę zawierające podstawowe zapisy z kodeksu pracy,</li> <li>• umowy długoterminowe lub zawarte na czas nieokreślony,</li> <li>• rzadko stosowane umowy cywilnoprawne</li> </ul>
Organizacja, w której zarządza się projektami	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nieformalne i poufne umowy o pracę z możliwością negocjacji w zależności od charakteru projektu,</li> <li>• często stosowane umowy zlecenia, umowy o dzieło oraz umowy o współpracy gospodarczej,</li> <li>• czas trwania umów zależny od cech projektu</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Haffer 2009, s. 67].

### 3. Charakterystyka form zatrudnienia możliwych do zastosowania w zespołach projektowych funkcjonujących w Polsce

#### 3.1. Cel, zakres i metodyka badań

Przedmiotem wstępnych badań empirycznych była praktyka realizacji funkcji personalnej w organizacjach, w których zarządza się projektami. Badania zostały przeprowadzone w roku 2012 z 22 kierownikami projektu pracującymi w różnych organizacjach, w których realizuje się projekty. Kierownicy ci pracują odpowiednio w 10 przedsiębiorstwach *stricte* projektowych (głównie z branży IT i energetyki) oraz 12 nieprojektowych (w których jednak zarządza się projektami, głównie firmach produkcyjnych i z branży finansowej). Zastosowano celowy dobór próby. Metodą badawczą był wywiad ustrukturyzowany.

Jak wskazano we wstępie opracowania, projekty trudno poddają się empirycznej, ilościowej weryfikacji. Trudno bowiem określić, jak liczny jest zbiór zespołów projektowych funkcjonujących w Polsce w określonej jednostce czasu. Stąd respondentów – kierowników projektu – pytano w wywiadach m.in. o ich dotychczasowe doświadczenia w zakresie stosowania różnych form powiązań przedsiębiorstwa z członkami zespołów projektowych. Możliwość stosowania określonych form skonsultowano uprzednio z prawnikiem specjalizującym się w prawie pracy.

Należy podkreślić, że przedstawione w dalszej części opracowania wyniki odnoszą się do badań wstępnych, zatem mają charakter wyłącznie poglądowy i będą podlegały dalszej empirycznej weryfikacji. Co charakterystyczne, wszyscy kierownicy projektów byli stałymi pracownikami przedsiębiorstw. Słowo „stały” – jak wskazano wcześniej – nie oznacza „zatrudniony na czas nieokreślony”, a jedynie

fakt bycia związanymi z pracodawcą niezależnie od projektów. W dalszej części opracowania wyniki badań będą odnoszone do poruszanej wcześniej kwestii:

- a) powiązania uczestnika projektu z przedsiębiorstwem niezależnie od faktu realizacji tego projektu („stały” pracobiorca),
- b) pozyskania pracobiorcy jedynie na czas trwania projektu lub okres krótszy („niestały” pracobiorca).

### 3.2. Wyniki badań wstępnych

Jak wskazano wcześniej, charakter zadań realizowanych w ramach projektu, i co się z tym wiąże – zapotrzebowanie na konkretne kompetencje, będzie jednym z podstawowych czynników determinujących sposób kształtowania zatrudnienia w projekcie. Niemniej w warunkach polskich możliwe jest zastosowanie określonych, ukonstytuowanych w przepisach prawnych form powiązań między przedsiębiorstwem a uczestnikami projektu. Formy te wymieniono w tab. 4.

W projektach bardzo często zleca się innym organizacjom realizację pewnych zadań (w ramach outsourcingu). W praktyce jednak zewnętrznym dostawcy usług nie są traktowani jako członkowie zespołu projektowego (nawet rozszerzonego). Z tego też względu w tab. 4 nie przedstawiono tej formy powiązań wykonawców prac projektowych z przedsiębiorstwem. Bliska tej formie jest natomiast praca w projekcie na zasadzie samozatrudnienia, o czym będzie mowa w dalszej części opracowania.

Warto także przyjrzeć się bliżej mało popularnej i niewymienionej w tab. 4 formie zatrudnienia w postaci umowy na czas wykonywania określonej pracy<sup>2</sup>. Istotną cechą tej umowy, odróżniającą ją od umowy na czas określony, jest to, że ustala ona okres jej trwania w przybliżeniu, a nie konkretnie, uzależniając go od wykonania wyraźnie oznaczonej pracy. Obie strony z góry godzą się na to, że umowa może trwać dłużej lub krócej, niż to przewidywały<sup>3</sup>. Z reguły umowę taką zawiera się w sytuacjach, kiedy strony stosunku pracy chcą ograniczyć w czasie jego trwanie, jednak w chwili zawierania umowy nie mogą ściśle określić okresu jej obowiązywania.

Mając na uwadze wymienione cechy umowy na czas wykonania określonej pracy, przeprowadzono konsultacje z prawnikiem specjalizującym się w zagadnieniach prawa pracy. Dotyczyły one możliwości zastosowania tej formy zatrudnienia w projektach. Zatem ponieważ projekty z góry określone zostają parametrem w postaci czasu (mają przypisany termin zakończenia prac), nie można tej formy umowy zastosować w interesującym nas przypadku. Forma ta jest stosowana najczęściej przy tzw. pracach sezonowych.

---

<sup>2</sup> Niestety nie odnaleziono statystyk dotyczących stosowania w Polsce tej formy zatrudnienia. Z rozmów przeprowadzonych w latach 2010-2012 ze specjalistami ds. personalnych (około 100 osób) wynika, że nie stosowali oni w praktyce tej formy zatrudnienia.

<sup>3</sup> [http://www.monitorprawapracy.pl/index.php?mod=m\\_artykuly&cid=114&id=6](http://www.monitorprawapracy.pl/index.php?mod=m_artykuly&cid=114&id=6) (28.01.2013).

**Tabela 4.** Możliwe formy zatrudniania uczestników projektów realizowanych w Polsce

Forma powiązań między przedsiębiorstwem a uczestnikiem projektu	Krótką charakterystyka formy zatrudnienia	Popularność stosowania danej formy zatrudnienia w projektach (liczba odpowiedzi twierdzących, $n = 22$ )
Umowa o pracę na czas nieokreślony	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pełne uprawnienia pracownicze (wynikające z kodeksu pracy i rozporządzeń MPiPS),</li> <li>• długość okresu wypowiedzenia wynosi do 3 miesięcy (w zależności od stażu pracy u danego pracodawcy),</li> <li>• wypowiedzenie umowy wymaga uzasadnienia</li> </ul>	100% (22)
Umowa o pracę na czas określony	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pełne uprawnienia pracownicze,</li> <li>• określona data zakończenia umowy,</li> <li>• długość okresu wypowiedzenia wynosi 2 tygodnie (jeśli w umowie zawarto taką możliwość, a okres trwania umowy przekracza 6 miesięcy),</li> </ul>	100% (22)
Umowa na zastępstwo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uprawnienia pracownicze, ale umowa nie chroni pracownicy w ciąży przed rozwiązaniem stosunku pracy i pracownikowi zwolnionemu nie przysługują płatne dni na poszukiwanie pracy,</li> <li>• koniec umowy określony faktem powrotu zastępowanego pracownika,</li> <li>• wypowiedzenie umowy nie wymaga uzasadnienia,</li> <li>• okres wypowiedzenia równy 3 dni</li> </ul>	-
Umowa-zlecenie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak uprawnień pracowniczych,</li> <li>• umowa cywilnoprawna – tzw. umowa starannego działania,</li> <li>• brak obowiązku osobistego świadczenia pracy,</li> </ul>	10 (45%)
Umowa o współpracy gospodarczej (między dwoma podmiotami gospodarczymi/ /samozatrudnienie)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak uprawnień pracowniczych</li> <li>• umowa cywilnoprawna</li> </ul>	20 (91%)
Umowa o dzieło	<ul style="list-style-type: none"> <li>• brak uprawnień pracowniczych,</li> <li>• umowa cywilnoprawna – tzw. umowa rezultatu,</li> </ul>	1 (5%)
Leasing pracowniczy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• czasowy wynajem pracowników od agencji pracy tymczasowej,</li> <li>• długość okresu zatrudnienia do 18 miesięcy,</li> <li>• krótki okres wypowiedzenia,</li> <li>• ograniczone prawo do urlopu w stosunku do umów o pracę,</li> <li>• brak potrzeby uzasadnienia wypowiedzenia umowy,</li> <li>• podlega ustawie o pracy tymczasowej</li> </ul>	12 (55%)

Źródło: opracowanie własne.

Przyjrzyjmy się zatem formom umów, które można zastosować w stosunku do uczestników projektu. Są nimi: umowa o pracę na czas nieokreślony, umowa o

pracę na czas określony, umowa na zastępstwo, umowa-zlecenie, samozatrudnienie, umowa o dzieło i leasing pracowniczy. W tabeli 4 określono popularność stosowania wymienionych form.

Żaden z kierowników projektu nie spotkał się z sytuacją, gdy w projekcie uczestniczyły osoby zatrudnione na czas zastępstwa za nieobecnego pracownika. Oznacza to, że do projektów nie angażuje się ludzi, którzy zastępują pracowników trwałej struktury organizacyjnej, oraz że nie było do tej pory potrzeby zastępowania osoby pozyskanej na czas trwania projektu. Z zebranych opinii kierowników projektu wynika, że pracobiorcy wykonujący pracę w ramach umowy na zastępstwo posiadają często niższe kompetencje niż osoby pracujące w ramach wieloletnich umów na czas określony lub umów na czas nieokreślony. Ponadto nie są angażowani w przedsięwzięcia projektowe z racji zazwyczaj krótkiej „bytności” tych osób w strukturach firmy. Główną przyczyną braku konieczności stosowania umowy na zastępstwo wobec osób pozyskanych tylko na czas realizacji projektu jest niezawodność członków zespołów projektowych, co w praktyce sprowadza się do niewystępowania długotrwałych chorób. Drugim powodem jest stosunkowo krótki czas trwania projektów, w których uczestniczyli respondenci. Najdłuższy projekt trwał 1,5 roku.

Wszyscy poddani badaniu kierownicy projektów spotkali się z przypadkiem uczestniczenia w pracach projektowych ludzi zatrudnionych w ramach umowy o pracę na czas nieokreślony lub określony. W drugim przypadku chodzi zarówno o pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie niezależnie od faktu realizacji projektów, ale i takich, którzy „zaistnieli” jedynie w projekcie.

Bardzo popularne jest wykonywanie zadań w projekcie przez osoby, które prowadzą własną działalność gospodarczą. Jednakże – tak jak w przypadku umów o pracę – te osoby mogą na stałe współpracować z przedsiębiorstwem lub być „z kontraktem” jedynie do projektu. Warto w tym miejscu podkreślić, że na rynku pracy wzrasta liczba freelancerów (zwanych „wolnymi strzelcami”), czyli osób pracujących bez etatu, realizujących różne prace na zlecenie, najczęściej specjalizujących się w danej dziedzinie. Z czasem pojawiła się profesja tzw. menedżera czasowego (*interim manager*), który może w projekcie pełnić funkcję zarówno specjalisty, jak i kierownika. W przypadku projektów informatycznych firmy często zmuszone są do skorzystania z usług „wolnego strzelca”, gdyż popyt na specjalistów przewyższa tutaj podaż<sup>4</sup>.

Ze względu na przyjęty podział na stałych i niestałych pracobiorców warto zauważyć, że odmienna od opisywanej wyżej sytuacja występuje w odniesieniu do umowy-zlecenia, umowy o dzieło czy leasingu pracowniczego. Tutaj kierownicy projektu wyraźnie podkreślali, że w projektach uczestniczą osoby, wobec których zastosowano wymienione formy zatrudnienia wyłącznie w związku z realizacją

---

<sup>4</sup> <http://interaktywnie.com/biznes/artykuly/raporty-i-badania/freelancerzy-w-it-zarabiaja-lepiej-12651> (27.04.2010).

prac projektowych. Nie angażowali dotąd do projektu ludzi, którzy pracowali na rzecz konkretnych działów przedsiębiorstwa na podstawie wskazanych umów. Przyczyną tego stanu rzeczy był brak odpowiednich kompetencji „projektowych” u pracobiorców zatrudnionych na podstawie wskazanych umów w komórkach trwałej struktury przedsiębiorstwa.

#### 4. Zakończenie

W świecie szybkich zmian powoływanie zespołów projektowych staje się domeną wielu organizacji. Projekty dotyczą wprowadzania nowych produktów czy usług, modyfikacji procesów. Są też wykorzystywane w zarządzaniu zmianami. Z racji różnorodności tematów projektów oraz ich ograniczoności w czasie może istnieć potrzeba stosowania różnych form powiązań przedsiębiorstwa z uczestnikami projektu (kierownikami oraz wykonawcami prac).

W artykule przedstawiono możliwe formy zatrudniania pracobiorców w projektach. Odniesiono się przy tym do warunków polskich. Umowa o pracę na czas wykonywania określonej pracy – z uwagi na jej charakterystykę prawną – nie może być stosowana w projektach. Umowy na zastępstwo nie stosuje się z uwagi na brak takiej potrzeby lub niewystarczające w stosunku do wymogów projektu kompetencje pracobiorców, którzy świadczą pracę w ramach tej umowy na rzecz komórek trwałej struktury przedsiębiorstwa. Pozostałe wymienione w opracowaniu formy powiązania przedsiębiorstwa z uczestnikami projektów (umowa o pracę na czas nieokreślony lub określony, samozatrudnienie, umowa-zlecenie czy o dzieło oraz leasing pracowniczy) są w mniejszym lub większym stopniu wykorzystywane.

Jak zauważają M. Trocki, B. Grucza, K. Ogonek [2003, s. 103], w przypadku kompletowania zespołu projektowego najczęściej wykorzystuje się dobór oparty na wewnętrznych źródłach rekrutacji. Korespondują z tym wyniki wstępnych badań własnych. Organizacje, w których respondenci pracują jako kierownicy, bazują w projektach głównie na stałych pracobiorcach, tj. osobach, które pracują na rzecz przedsiębiorstwa niezależnie od realizacji projektów. Sprzyja to niewątpliwie budowie wspólnej kultury organizacyjnej oraz doskonaleniu i utrzymywaniu standardów prowadzenia kolejnych działań o charakterze projektowym. Kwestia ta będzie podlegała dalszym badaniom empirycznym.

#### Literatura

- Bieniok H., Rokita J., *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 1984.  
Bizon-Górecka J., *W poszukiwaniu modelu zarządzania organizacją przez projekty*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 2.  
Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.

- Collyer S., Warren C.M.J., *Project management approaches for dynamic environments*, „International Journal of Project Management” 2009, no. 27.
- Haffer J., *Skuteczność zarządzania projektami w przedsiębiorstwach działających w Polsce*, Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2009.
- Jones R., *Zarządzanie projektami. Sztuka przetrwania*, MT Biznes, Warszawa 2007.
- Kerzner H., *Advanced Project Management*, Helion, Gliwice 2005.
- Piwowar-Sulej K., Bąk-Grabowska D., *Management by projects and its implications for the model of employment – the Polish perspective*, „The Rumanian Economic Journal” 2012, no. 44 (XV).
- Robbins S.P., DeCenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- Sroka S., *Od zarządzania projektami do zarządzania przez projekty*, IV Konferencja PM, Stowarzyszenie Project Management Polska, 2011.
- Trocki M., Grucza B., Ogonek K., *Zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2003.
- Turner J.R., Huemann M., Keegan A., *Human Resources Management in the Project-Oriented Organization*, PMI, Newtown Square, Pennsylvania 2008.
- Zarządzanie projektami*, red. J. Skalik, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2009.

### Źródła internetowe

- [http://www.monitorprawapracy.pl/index.php?mod=m\\_artykuly&cid=114&id=6](http://www.monitorprawapracy.pl/index.php?mod=m_artykuly&cid=114&id=6) (28.01.2013).
- <http://interaktywnie.com/biznes/artykuly/raporty-i-badania/freelancerzy-w-it-zarabiaja-lepiej-12651> (27.04.2010).

## PROJECT TEAM MEMBERS' FORMS OF EMPLOYMENT

**Summary:** The aim of the article is to present the issue of project team members' employment (contracting). Particular features of projects and employment possibilities in Poland were introduced. The study is based on field literature and own empirical research. The result of the research shows that people who take part in projects are mostly regular workers.

**Keywords:** project, project team, employment and non-employment contracts.