

**PRINCE2 APPROACH AS AN ELEMENT OF SAFETY  
IN PLANNING AN EMPLOYMENT IN ENTERPRISE  
PODEJŚCIE PRINCE2 JAKO ELEMENT BEZPIECZEŃSTWA  
W PLANOWANIU ZATRUDNIENIA W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

**dr inż. Agnieszka Pawlak-Wolanin**

Zakład Zarządzania

Wydział Zarządzania i Nauk Społecznych

Uczelnia Zawodowa Zagłębia Miedziowego w Lubinie

*agnieszka\_wolanin@wp.pl*

**ABSTRACTS**

Methods of management support are commonly used in many spheres of social life and economic activity. These methods are used in process management, project management, etc. for decision-making. Knowledge of them is essential from the point of view of exchange of information, reasoning, problem analysis. A significant part of the methods of management support is applied in Poland but only part of it is implemented. This article aims to provide an overview of the PRINCE2 method, its basic properties and its possible applications. These capabilities will be shown in the context of two important processes concerning the area of human resource management – workforce planning and recruitment of staff in Polish enterprises. Prince2 method is treated as a security for the actions undertaken by companies in the area of workforce planning and recruitment. The article also presents the implementation of best practices for process management and selection of project teams in the planning of employment and recruitment of staff in Polish enterprises.

Metody wspomagające zarządzanie stosowane są powszechnie w wielu sferach życia społecznego oraz działalności gospodarczej. Są to metody wykorzystywane w zarządzaniu procesami, projektami, służące podejmowaniu decyzji itp. Znajomość ich jest niezbędna z punktu widzenia wymiany informacji, wnioskowania, analizy problemu. Znacząca część metod wspomagających zarządzanie jest stosowana w Polsce lecz tylko część zostaje zaimplementowana. Celem artykułu jest przedstawienie

zarysu metody PRINCE2, jej podstawowych własności oraz możliwości zastosowania. Możliwości te zostaną ukazane w kontekście dwóch ważnych procesów dotyczących obszaru zarządzania zasobami ludzkimi – planowania zatrudnienia oraz rekrutacji pracowników w polskich przedsiębiorstwach. Metoda Prince2 potraktowana jest jako element bezpieczeństwa dla działań podejmowanych przez przedsiębiorstwa w obszarze planowania zatrudnienia i rekrutacji. Ponadto przedstawiono implementacja dobrych praktyk pod kątem zarządzania procesami oraz doboru zespołów projektowych w planowaniu zatrudnienia oraz rekrutacji pracowników w polskich przedsiębiorstwach.

**KEYWORDS:**

*method Prince 2; workforce planning; recruitment; security; enterprise; product structure*

*metoda Prince 2; planowanie zatrudnienia; rekrutacja; bezpieczeństwo; przedsiębiorstwo; struktura produktu*

**WSTĘP**

Metody wspomagające zarządzanie są powszechnie stosowane w wielu sferach życia społecznego oraz działalności gospodarczej. Są wykorzystywane m.in. w zarządzaniu procesami i projektami, służą podejmowaniu decyzji itp. Część z nich jest stosowana w Polsce, a część może zostać dopiero zaimplementowana. Jedno jest pewne, znajomość tych metod jest niezbędna z punktu widzenia wymiany informacji, wnioskowania, analizy problemu.

Sama ocena szybkości i jakości procesu przemian obserwowanego w Polsce wypada pozytywnie, w szczególności odnośnie metod wspomagających zarządzanie. Jednakże można zauważyć występowanie kilku istotnych problemów, takich jak:

- słaba znajomość metod, a w szczególności niskie rozeznanie, dotyczące potencjalnych zysków, jakie daje ich stosowanie w przedsiębiorstwach;
- nieskuteczna reklama metod przez predysponowane do tego organizacje i instytucje;
- charakterystyczny czynnik, jakim jest opór przeciwko zmianom, występujący praktycznie zawsze.

Metodą planowania zatrudnienia, rekrutacji i selekcji pracowników, z powodzeniem stosowaną w Wielkiej Brytanii, jest metoda PRINCE2,

wywodząca się z zarządzania projektami. Jak się okazuje, może ona być z sukcesem stosowana w Polsce w tym samym celu, co spróbujemy wykazać w dalszej części pracy.

A zatem celem niniejszej pracy jest przedstawienie zarysu metody PRINCE2, jej podstawowych własności oraz możliwości zastosowania. Możliwości te zostaną ukazane w kontekście dwóch ważnych procesów, dotyczących obszaru zarządzania zasobami ludzkimi, a mianowicie planowania zatrudnienia oraz rekrutacji pracowników.

### **PRZYCZYNY POWSTANIA METOD WSPOMAGAJĄCYCH ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI**

Powstanie metod wspomagających zarządzanie projektami wymusiło przede wszystkim nieustannie zmieniające się i niestabilne otoczenie rynkowe, w jakim przyszło funkcjonować współczesnym organizacjom, a złożoność projektów doprowadziła do stworzenia sformalizowanych wersji tych metod. Niestety nie są one wolne od takich wad, jak:

- produkt końcowy różni się istotnie na niekorzyść od produktu zamawianego;
- system realizujący projekt zmienia produkt w trakcie pracy, bez uświadomienia zamawiającemu w odpowiednim czasie tego faktu;
- koszt realizacji zadania rośnie niezauważenie i to najczęściej do momentu, kiedy już nie można zatrzymać całego procesu;
- informacja o powstałych opóźnieniach i niemożności dotrzymania terminu realizacji pojawia się zbyt późno, aby przedsięwziąć jakiegokolwiek skuteczne środki zaradcze, które mogą pozwolić nie wpaść w dodatkowe koszty związane z niedotrzymaniem terminów;
- większość działań kierowniczych jest wykonywana przy niewystarczającej informacji, dotyczącej nawet tak podstawowych spraw, jak same zasady funkcjonowania systemu;
- część wykonywanych czynności sprawia wrażenie mało rzetelnych, co podraża koszty zarządzania systemem.

W Polsce, można zauważyć symptomy niewłaściwego zarządzania przedsięwzięciami podobne do tych, które wymieniają zachodni autorzy, poddając krytyce stan występujący u nich przed laty, a mianowicie:

- większość działań obserwowana z boku jest niejasna i nie wiadomo czemu służy;
- w jednych miejscach występują niedobory w zatrudnieniu, a w innych jego przerost;

- pracownicy i środki techniczne są często nie tam, gdzie trzeba;
- widać zarówno niepotrzebne powtórzenia, jak i marnotrawienie ludzkiej pracy i wysiłku;
- typowe są próby gorączkowego nadrabiania zadań przed końcem projektu;
- uwidacznia się niska jakość pracy;
- widać opóźnienia w czasie oraz nadmierne wydatki;
- widać również dużą wrażliwość systemu zarządzania na nawet drobne zakłócenia.

Dodatkowo, na poziomie całego przedsiębiorstwa, można zauważyć następujące sygnały niewłaściwego zarządzania przedsięwzięciami: przekroczenie kosztów, odstępstwo od planu, niespełnienie wymagań, problemy z egzekucją umów, zakłócenia komunikacyjne, krytyka opinii publicznej, niechęć do podejmowania decyzji czy ataki ze strony konkurentów.

Za powód takiego stanu rzeczy uważa się:

- niedostateczne zaangażowanie przyszłego użytkownika;
- słabą koordynację;
- niedostateczny przepływ informacji;
- brak lub niedostateczną kontrolę postępu prac;
- niedostateczne sterowanie jakością;
- nieadekwatne miary jakości.

Powyższym problemom powinien zatem zapobiec sprawny i nowoczesny system zarządzania projektem, spełniający cztery najważniejsze kryteria, a mianowicie:

- realizację w przewidzianym czasie;
- zgodność z planowanym budżetem;
- utrzymanie założonej jakości;
- utrzymanie założonych własności i wymagań.

Realizacja tych celów przyświecała twórcom metody PRINCE i PRINCE2, którzy sami, jako najważniejsze komponenty metod, wymieniają: organizację, planowanie, sterowanie, produkty oraz czynności.

## **PODZIAŁ METOD ZARZĄDZANIA PROJEKTAMI**

W literaturze przedmiotu metody zarządzania projektami dzieli się zasadniczo na dwie grupy: metody klasyczne, zwane ciężkimi, oraz metody lekkie (Chmielewski J. M., Waćkowski K., 2007). Głównym kryterium tej klasyfikacji jest przede wszystkim udział procesów planowania

w projekcie informatycznym. Metody klasyczne (ciężkie) charakteryzują się bardzo wyraźnym podejściem procesowym, metody lekkie zaś stawiają na minimalizację procesów planowania na rzecz aktywnej pracy całego zespołu (cyt. za: Ziółkowski A., 2012; Kroll P., Macisaac B., 2006).

Metody klasyczne (ciężkie), charakteryzuje m.in.:

- znacznym udziałem procesów planowania w zarządzaniu projektem;
- dużym zaangażowaniem kierowników projektów w tworzenie planów na każdym etapie projektu;
- dokładnym planowaniem zasobów (zespół, środki finansowe);
- zaplanowanym, bardzo precyzyjnym planem kontroli poprzez rozwinięcie narzędzi monitoringu i sprawozdawczości (np. częste raportowanie);
- wysokim poziomem standaryzacji pracy (określa się precyzyjnie role projektowe, zadania, a także przepływy zadań – nazywane także przepływami pracy i oczekiwane produkty poszczególnych etapów albo nawet produkty zadań);
- szeregiem dobrych praktyk, związanych zarówno z zadaniami dla kierownika projektu, jak również dla pozostałych członków zespołu realizującego projekt;
- dużym naciskiem na formalne przepływy informacji w postaci notatek służbowych czy sprawozdań;
- zastosowaniem ich najczęściej w dużych projektach i dużych zespołach projektowych.

Stosowanie tych metod w projektach małych i średnich jest możliwe, jednakże mogłoby się okazać mało wydajne ze względu na duży zakres formalny (cyt. za Ziółkowski A., 2012).

Metody lekkie powstały w pewnej opozycji do metod klasycznych, przeciwstawiając nadmiarowość procesów planowania nastawieniu na działanie i możliwie dużą aktywizację członków zespołu. Stąd też metody lekkie nazywa się także zwinnymi, żwawymi (od ang. *agile*).

Metody lekkie charakteryzuje m.in. (Ziółkowski A., 2012; Chrapko M., 2013):

- duży nacisk na pracę zespołową;
- pomniejszona rola kierownika projektu, traktująca go najczęściej jako równorzędnego członka zespołu, który prowadzi prace kierownicze i operacyjne;
- duża odpowiedzialność za prace prowadzone w projektach (realizacja według metod lekkich scedowana jest na samoorganizujący się zespół, którego zadaniem jest właściwe określenie zadań i podzielenie pracy między poszczególnych członków).

Obecnie funkcjonuje kilka wiodących metod zarządzania projektami informatycznymi oraz zbiorów dobrych praktyk zarządzania takimi projektami. Do popularnych metod zarządzania projektami informatycznymi należą takie metody, jak: SCRUM, EXTREME PROGRAMMING (XP) czy PROJECT IN CONTROLLED ENVIRONMENT 2 (PRINCE2).

W dalszej części artykułu przedstawiono charakterystykę metody PRINCE2.

## **METODA PRINCE2**

Metoda PRINCE2 jest ogólną metodą zarządzania projektami, opartą na produktach, niezależną od dziedziny biznesowej jej zastosowania. A zatem można ją zastosować do zarządzania i sterowania projektami wszelkiego rodzaju i wielkości. Jej nazwa jest skrótem słów: *Projects In Controlled Environments*, tzn. Projekty w Sterowanym Środowisku. Metoda PRINCE2 szybko zdobywała popularność i stała się standardem w Wielkiej Brytanii. W 2009 roku została opublikowana jej nowa wersja ( cyt za: <https://www.axelos.com/prince2>).

PRINCE2 uznawana jest obecnie za metodę zarządzania dowolnym projektem (nie tylko informatycznym), ale swoimi korzeniami osadzona jest w projektach informatycznych. Odróżnia ją od innych metod bardzo wyraźna standaryzacja. Metoda zawiera bowiem szereg opisów odnośnie struktury zespołu realizującego projekt, jak również pełną standaryzację procesów realizacji projektu z podziałem na główne etapy i kroki w ramach poszczególnych etapów ( cyt. za Ziółkowski, 2012, s. 22).

Metodyka PRINCE2 bazuje na trzech głównych regułach. Po pierwsze, projekt ma zarówno swój początek, jak i koniec. Po drugie, trzeba tak „administrować” projektem, by zakończył się sukcesem. Po trzecie, każdy pracownik zaangażowany w prace musi znać cele danego projektu, stopień odpowiedzialności za jego prowadzenie oraz swoje obowiązki. Każdy projekt składa się tutaj z kilku etapów, a każdy etap, pojmowany jest jako jednostka. Metodykę dzieli się więc na procesy, komponenty i techniki (za: *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Fifth Edition*, Project Management Institute, 2013).

Podstawowy schemat metody PRINCE wynika z następującego rozumowania: potrzeby organizacji są wyrażane w formie strategii, które inicjują projekt, mający na celu je zaspokoić. PRINCE tworzy środowisko, w którym taki projekt ma wytworzyć odpowiednie produkty, pośrednie

i końcowe, poprzez realizację precyzyjnie określonego zbioru czynności. Ideę tego rozumowania i postępowania przedstawiono jako sekwencję działań w zakresie: NEEDS – STRATEGY – PROJECTS – PRODUCTS – ACTIVITIES.

PRINCE2 zakłada, że sukces w realizacji projektu zapewniony jest przez szczegółowe zaplanowanie nie tylko poszczególnych etapów projektu, ale wszystkich elementów struktury projektu. Pod pojęciem struktury projektu należy rozumieć zestaw powiązanych relacjami elementów, występujących w projekcie informatycznym, względem których kierownik podejmuje określone decyzje. Zaliczyć do niej należy zarówno zasoby ludzkie (członkowie zespołu, klient, eksperci), jak również zasoby wiedzy (metody zarządzania projektami, dobre praktyki zarządzania projektami, procedury postępowania).

Oprócz dość sztywnych ram, związanych z organizacją zasobów w ramach projektu realizowanego według metody PRINCE2, oraz zaleceń, odnośnie dokładnego planowania poszczególnych etapów, metoda PRINCE2 koncentruje się w dużej mierze na roli klienta. Klient według metody PRINCE2 jest elementem złożonej hierarchii organizacyjnej realizowanego projektu i jest umiejscowiony na szczycie tej hierarchii.

## **PLANOWANIE ZATRUDNIENIA ORAZ PROCES REKRUTACJI**

Planowanie zasobów ludzkich polega na określeniu, jakich pracowników potrzebuje organizacja, aby móc osiągać swoje cele. Planowanie to opiera się na założeniu, że ludzie stanowią najważniejszy strategiczny zasób organizacji. Generalnie ma ono na celu dopasowanie zasobów do potrzeb organizacji w dłuższym czasie, ale może również odpowiadać za krótkookresowe zapotrzebowanie (cyt. za Armstrong M., 2007, s. 331). Zadaniem planowania zatrudnienia jest danie przedsiębiorstwu w odpowiednim czasie możliwości zatrudnienia wykwalifikowanych pracowników, którzy będą wypełniać dane zadania zgodnie z przyszłymi wymaganiami działalności przedsiębiorstwa. Wymaga to działań o charakterze strategicznym. To właśnie ten etap jest niezmiernie istotną diagnozą potrzeb (NEEDS). Planowanie oznacza, że przełożeni z góry obmyślają cele i działania w celu pozyskania personelu, a ich działania są oparte na jakiejś metodzie, planie i logice (Stoner J.A.F. i inni, 1995, s. 25). Planowanie w odniesieniu do personelu opiera się na diagnozie jego obecnego stanu i prognozie potrzeb kadrowych, wynikających ze strategii organizacji (cyt. za Ścibiorek Z., 2012, s. 77).

Planowanie personelu w przedsiębiorstwie dokonuje się na szczeblu strategicznym, taktycznym i operacyjnym. Na szczeblu strategicznym, w odniesieniu do kadr kierowniczych, planuje się możliwości ich pozyskania lub rozwoju (STRATEGIES). Na szczeblu taktycznym następuje operacjonalizacja strategii kierowania personelem. Tu opracowuje się odpowiednie plany rekrutacji i selekcji kandydatów, oceniania i wynagradzania pracowników, a także przedsięwzięć zmierzających do zatrzymania ludzi w firmie. Jest to szczególnie istotne w sytuacji, gdy osiągnięto stan zbliżony z oczekiwaniami (celami) strategii personalnej i ekonomicznej. Planowanie operacyjne odnosi się do bieżących rozstrzygnięć w zakresie postępowania z personelem w danej organizacji, więc niejednokrotnie nie wymienia się tego rodzaju planowania, a tylko bezpośrednio przedstawia czynności realizowane na tym szczeblu przez pryzmat bieżącego funkcjonowania firmy (cyt. za Ścibiorek Z., 2012, s. 78–79).

Planowanie strategiczne zatrudnienia wynika ze strategii przedsiębiorstwa. W niej są sformułowane główne zasady działalności przedsiębiorstwa, jego cele oraz wynikające z nich sposoby postępowania. Różnorodne plany przedsiębiorstwa, np.: długookresowe planowanie zbytu i obrotu, plany inwestycyjne lub produkcyjne muszą zostać ze sobą porównane i wzajemnie do siebie dopasowane. W planowaniu konieczne jest uwzględnienie czynników zewnętrznych, np. danych o rynku pracy. W wyniku analizy rynku pracy można uzyskać informacje o: strukturze ludności (płeć, wiek), liczbie absolwentów szkół, kwalifikacjach osób czynnych zawodowo w danym regionie, stopie bezrobocia, konkurencji na rynku pracy oraz mobilności osób czynnych zawodowo. Do strategicznego planowania zatrudnienia włączone muszą być także dane o zatrudnieniu u konkurencji. Uwarunkowania ekonomiczno-prawne należą również do ważnych danych zewnętrznych. Obejmują one rozwój technologii, politykę płacową, sytuację polityczno-prawną, uwarunkowania ogólnogospodarcze.

Jak już wcześniej wspomniano rezultaty planowania strategicznego muszą zostać zoperacjonowane. Na podstawie dopasowanych i dostosowanych do siebie strategii poszczególnych działów przedsiębiorstwa muszą teraz zostać stworzone, jako rezultat procesu optymalizacji, plany detaliczne.

Celem rekrutacji jest dostarczenie firmie odpowiednich pracowników w aspekcie jakościowym, wymiernym i czasowym. Jako narzędzie organizacyjne pomocne jest tu zgłoszenie zapotrzebowania wraz z opisem stanowiska pracy oraz profilem wymagań (profil osobowy pracownika).

Opis stanowiska pracy zawiera: nazwę stanowiska, ogólną jego charakterystykę, zakres obowiązków, wymagania kwalifikacyjne (wykształcenie, doświadczenie, umiejętności lub szkolenia niezbędne do objęcia stanowiska), zakres odpowiedzialności (np. za innych pracowników, sprzęt, materiały), opis stanowiska pracy (miejsce, warunki i godziny pracy), warunki ekonomiczne (pakiet świadczeń finansowych i pozafinansowych) oraz możliwości awansu.

Profil osobowy opisuje kompetencje, czyli zakres wiedzy, umiejętności, predyspozycji, doświadczeń oraz cech charakteru osoby zatrudnionej na danym stanowisku, najczęściej w układzie:

- elementy niezbędne – praca nie może być wykonywana bez odpowiednich cech i umiejętności pracownika;
- elementy pożądane – to dodatkowe atuty kandydata, szczególnie pomocne kryterium oceny, gdy pracodawca będzie zmuszony wybrać jednego spośród kilku podobnych kandydatów;
- elementy niewskazane – to cechy, których obecność praktycznie uniemożliwia wykonywanie danej pracy.

Rekrutacja pracowników powinna rozpocząć się od rzetelnego przeanalizowania stanu zasobów ludzkich w firmie oraz jego potrzeb (NEEDS). Należy to do pierwszego etapu metody PRINCE2. Należy poddać gruntownej analizie, kto czym się zajmuje i znać odpowiedź na pytanie: kogo właściwie poszukujemy?

Rezygnacja i odejście pracownika nie musi się wiązać z zatrudnieniem następnej osoby na dokładnie to samo stanowisko i z identycznymi kwalifikacjami. Po dokładnej analizie sytuacji w firmie można dojść do wniosku, że część obowiązków danego stanowiska w praktyce wykonuje ktoś inny. Przykładowo, nie trzeba szukać wykwalifikowanej asystentki dla dyrektora handlowego, bo skomplikowane raporty finansowe wykonuje główna kadrowa. Potrzebna jest za to mniej doświadczona asystentka dyrektora, ale ze znakomitym angielskim i komunikatywnym rosyjskim, bo planuje się rozszerzenie biznesu na Wschód.

Do podjęcia decyzji o wewnętrznej lub zewnętrznej rekrutacji pracowników niezbędne jest rozpatrzenie różnych czynników. Z jednej strony są to wysokie koszty (ogłoszenie, koszty konsultanta, koszty zatrudnienia kandydata z zewnątrz) w przypadku rekrutacji pracownika spoza przedsiębiorstwa, z drugiej strony, być może, nie ma możliwości wyłonienia pracownika ze specjalistyczną wiedzą z własnego przedsiębiorstwa.

Ostatnio przedsiębiorstwa w Europie przechodzą na tzw. zdrowe obsadzanie stanowisk pracy, polegające na tym, że dwie trzecie zatrudnionych

wywodzi się z wewnętrznych struktur przedsiębiorstwa, a jedna trzecia z zewnątrz. Poprzez planowane zmiany stanowisk pracy zwiększa się bowiem zdolność przystosowawcza pracowników do ciągle zmieniających się i jakościowo zwiększających wymagań. Nie należy przeoczyć również i tego faktu, że planowana i systematyczna rotacja pracy (*job-rotation*) zwiększa atrakcyjność przedsiębiorstwa na rynku pracy. Rekrutacja pracowników z własnego przedsiębiorstwa jest zatem nie tylko możliwością rekrutacji przy małych kosztach pozyskania, ale umożliwia także stałe zwiększanie kwalifikacji pracowników i ułatwia pozyskiwanie pracowników z zewnątrz.

Rekrutację zewnętrzną można przeprowadzić poprzez:

- nawiązanie kontaktu z osobami ogłaszającymi się w gazetach jako poszukujące pracy;
- pośrednictwo pracowników regionalnych urzędów pracy;
- pośrednictwo specjalistyczne dla pracowników wykwalifikowanych i dla kadry kierowniczej;
- przedsiębiorstwo pośredniczące w zatrudnianiu okresowym lub leasing pracowniczy;
- nawiązanie kontaktu z innymi przedsiębiorstwami, które wkrótce będą zwalniały pracowników;
- ogłoszenie o pracy;
- zaangażowanie doradcy personalnego;
- kontakt z wyższymi uczelniami.

Poniżej omówiono ostatnie trzy możliwości rekrutacji (STRATEGIES).

Obecnie, ogłoszenie o pracy uległo zasadniczym przeobrażeniom. Przedsiębiorstwo stara się o wykwalifikowanych i wydajnych pracowników. W celu wykreowania ogłoszenia i opublikowania go wskazane jest skorzystanie z usług doświadczonej agencji. Innym sposobem pozyskania pracowników jest kontakt z wyższymi uczelniami. Nie wystarcza tu skierowanie zapytania do jednej lub drugiej uczelni i oczekiwanie, że problem personalny sam się rozwiąże. Kontakty z uczelniami wyższymi jako droga pozyskania pracowników polegają na długofalowej współpracy. To oznacza także zaangażowanie czasowe i inwestycje materialne. Poprzez oferty praktyk, rozwieszanie ogłoszeń, a także przeprowadzanie różnotematycznych projektów, można wcześniej rozpoznać osobowość i kompetencje fachowe studentów i bardzo wcześniej pozyskać ich dla przedsiębiorstwa. Dobre przedsiębiorstwa praktykują dostosowany do studiów program przystosowawczy. Biorący w nim udział studenci otrzymują propozycje praktyk, tematy prac magisterskich oraz oferty pracy

w czasie wakacji. Po ukończeniu studiów studenci ci mają szansę wzięcia udziału w specjalnie dostosowanych do ich potrzeb programach przystosowanych do pracy w danym przedsiębiorstwie i w ten sposób, będąc objętym szerokim programem szkoleniowym, mają możliwość intensywnego poznawania różnych zadań i działań przedsiębiorstwa.

W celu znalezienia pracowników na kierownicze stanowiska w ostatnim czasie przyjęło się korzystać z usług doradców personalnych. Ważnym czynnikiem sukcesu w poszukiwaniu tą drogą pracownika jest kompetencja doradcy. Zadaniem kompetentnego doradcy jest znalezienie właściwego pracownika na wolne stanowisko kierownicze przedsiębiorstwa i to zarówno z wewnątrz, jak i z zewnątrz. Stąd wynika profesjonalna analiza otoczenia stanowiska w danym przedsiębiorstwie, stworzenie profilu wymagań oraz ocena kandydatów.

Wybór sposobu rekrutacji należy pozostawić doradcy, gdyż to on zna rynek i posiada stosowne doświadczenie. Przy obsadzaniu stanowisk kierowniczych doradca zapewne zdecyduje się na kontakt bezpośredni z przyszłym pracownikiem. Tacy kandydaci bowiem już odnoszą sukcesy na swoich obecnych stanowiskach i zapewne nie myślą o zmianie (w związku z tym nie czytają ofert pracy). W przypadku zatrudnienia osoby z zewnątrz do obowiązków doradcy należy sprawdzenie referencji, zanim zostanie podpisana umowa o pracę.

## **DOBRE PRAKTYKI W METODZIE PRINCE2 A PLANOWANIE ZATRUDNIENIA I REKRUTACJI**

### **(a) Implementacja dobrych praktyk pod kątem zarządzania procesami w zakresie planowania zatrudnienia oraz rekrutacji pracowników**

Pierwszą dobrą praktyką związaną z planowaniem poszczególnych elementów projektu jest położenie nacisku na planowanie oparte na produktach. W zakresie planowania zatrudnienia jest to osiągnięcia określonego efektu (np. zatrudnieniu kompetentnych pracowników). W metodzie PRINCE2 przyjmuje się, że jeżeli produkt jest zdefiniowany, członkowie zespołu projektowego powinni realizować takie procesy, które doprowadzą do powstania określonego produktu. Członkowie zespołu projektowego muszą bardzo precyzyjnie zdefiniować produkt, tzn.:

- podać miary (czasowe, finansowe);
- określić trzy podstawowe parametry produktu: strukturę produktu (ang. *Product Breakdown Structure*), jego opis (ang. *Product Description*), a także diagram następstwa produktu (ang. *Product Flow Diagram*).

Jak łatwo zauważyć, w miejsce przepływów pracy (ang. *Work Breakdown Structure*), występujących w innych metodach zarządzania, wprowadzono przepływy w projekcie uzależnione od produktów, nie od procesów, traktując procesy jako element niezbędny, ale pochodny od produktów (cyt. za Ziółkowski A., 2012, s. 22).

W planowaniu zasobów ludzkich wyróżnia się kilka istotnych procesów, które można precyzyjnie zdefiniować pod kątem miar czasowych i finansowych oraz parametrów produktu. Należą do nich m.in. (Armstrong M., 2007, s. 337):

- strategiczne plany biznesowe – określanie przyszłych poziomów działalności oraz inicjatyw wspomagających pozyskiwanie nowych umiejętności;
- strategie pozyskiwania zasobów ludzkich – planowanie ukierunkowane na zdobycie przewagi konkurencyjnej przez tworzenie kapitału intelektualnego – zatrudnianie większej liczby uzdolnionych pracowników niż konkurencja; proces rekrutacji i selekcji jako główne działania z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi;
- planowanie scenariuszowe – ocena w kategoriach ogólnych kierunku, w jakim zmierza organizacja w swoim środowisku oraz implikacji związanych z wymaganiami, dotyczącymi zasobów ludzkich;
- prognozowanie popytu i podaży – analiza przyszłego zapotrzebowania na pracowników (pod kątem ich liczby i posiadanych umiejętności) oraz ocena liczby pracowników, jacy będą dostępni zarówno z wewnątrz, jak i poza nią;
- analiza płynności zatrudnienia – analiza bieżących danych i tendencji, dotyczących płynności zatrudnienia, stanowiąca podstawę prognozy popytu i podaży wewnętrznej;
- analiza środowiska pracy – analiza otoczenia, w której pracują ludzie, pod kątem możliwości wykorzystania i rozwijania posiadanych przez nich umiejętności i osiągnięcia zadowolenia z pracy;
- analiza efektywności operacyjnej – analiza produktywności, wykorzystania pracowników oraz zakres zwiększania elastyczności w odpowiedzi na nowe lub zmieniające się wymagania.

Druga dobra praktyka stosowana w podejściu PRINCE2 wskazuje na potrzebę tworzenia precyzyjnego harmonogramu projektu, który powstaje na etapie jego inicjowania, jak wcześniej wspomniano, tzw. krytycznej analizy jej potrzeb (NEEDS). Etap realizacyjny (kolejny po etapie inicjacji) jest więc od początku kontrolowany i sterowany. Kolejna dobra praktyka odnosi się do przebiegu prac projektowych (np. projektowania

procesu rekrutacji i selekcji). Sugeruje się podtrzymanie pełnej sterowalności (czyli dokładnego definiowania i kontrolowania) wszystkich zasobów wykorzystywanych do realizacji zadań.

Dobre praktyki metody PRINCE2 odnoszą się również do etapu zakończenia projektu, czyli kontrolowania stanu projektu już po zakończeniu wszystkich prac.

### **(b) Implementacja dobrych praktyk pod kątem doboru zespołów projektowych w zakresie planowania zatrudnienia oraz rekrutacji pracowników**

Zgodnie z dobrymi praktykami PRINCE2, w ramach projektu, należy powołać Komitet Sterujący. Z kolei w ramach Komitetu Sterującego PRINCE2 wyodrębnia się role i obowiązki z nim związane. W skład Komitetu Sterującego wchodzi Przewodniczący (najczęściej reprezentant klienta – np. firma outsourcingowa, poszukująca wykwalifikowanych pracowników, agencja pośrednicząca, Dyrektor), Główny Użytkownik oraz Główny Dostawca. Przewodniczący, to przedstawiciel podmiotu finansującego realizację projektu. Główny Użytkownik reprezentuje osoby zamierzające wykorzystać produkt powstały w wyniku realizacji projektu. Główny Dostawca, to osoba zapewniająca realizację projektu przy wykorzystaniu odpowiednich umiejętności.

W skład Komitetu Sterującego nie wchodzi Kierownik Projektu, ponieważ przyjmuje się, że w myśl dobrych praktyk podlega on Komitetowi Sterującemu. Komitet Sterujący podejmuje decyzje na poziomie strategicznym, zaś Kierownik Projektu ma za zadanie organizować prace operacyjne wykonywane w ramach projektu, a następnie raportować Komitetowi Sterującemu stan projektu.

W ramach metody PRINCE2 zaleca się również, aby Kierownik Projektu odpowiadał za organizowanie i sterowanie projektem. Ma być więc nie tylko osobą odpowiedzialną przed Komitetem Sterującym za postępy prac, ale również za właściwe zorganizowanie wszystkich procesów zgodnie z metodą PRINCE2. Kierownik projektu jest także odpowiedzialny za dobór członków zespołu, jak również powinien być gwarantem terminowej realizacji projektu. Oprócz Komitetu Sterującego oraz Kierownika Projektu w metodzie PRINCE2 sugeruje się powołanie osób do pełnienia funkcji kontrolnych. Takie role określa się mianem Nadzoru Projektu (nadzorem mogą być objęte działania zarówno Klienta, jak i Głównego Użytkownika oraz Głównego Dostawcy). Funkcje administracyjne (związane z dokumentowaniem prac, rozliczaniem finansów) powierza się Biuru Wsparcia Projektów. Powołuje się także Właściciela Ryzyka, osobę

odpowiadającą za zachowania w sytuacjach kryzysowych i działaniach w przypadku niezgodności z wcześniej ustalonym harmonogramem.

## WNIOSKI

W szczególności można zauważyć, że planowanie zatrudnienia oraz nierozzerwalny z tym proces rekrutacji pracowników, realizowany w każdym przedsiębiorstwie, jest wynikiem:

- krytycznej analizy jego potrzeb (NEEDS – potrzeby), prowadzącej do wniosku, że rozwiązanie przynajmniej części problemów może polegać na przyjęciu do pracy osób o odpowiednim wykształceniu i umiejętnościach;
- sposobu realizacji pewnych zasad i sposobów działania podczas planowania zatrudnienia i rekrutacji pracowników (STRATEGIES – strategie);
- określenia precyzyjnego planu działania (PROJECT – plan działania);
- osiągnięcia określonego efektu (PRODUCT – produkt), czyli zatrudnienia kompetentnych pracowników;
- realizacji odpowiedniego zbioru działań i czynności (ACTIVITIES – działania /czynności) związanych z procesem zatrudnienia pracowników.

Oceniając metodę PRINCE2 z punktu widzenia dobrych praktyk dla menedżerów projektów, należy zacząć od oceny dobrych praktyk odnoszących się do procesów. Niewątpliwie im bardziej precyzyjne jest planowanie poszczególnych etapów projektu przy rekrutacji pracowników, tym łatwiej powinno się je realizować. Pomniejszona rola kierownika projektu w przypadku metody PRINCE2 budzi jednak niepokój. Kierownik projektu ma co prawda swobodę w kwestii organizowania prac projektowych, ale z punktu widzenia relacji pomiędzy odbiorcą projektu (Klientem) a osobą odpowiedzialną za realizację projektu (Kierownik Projektu), zalecenie umiejscowienia kierownika w roli podległej względem klienta może być zjawiskiem utrudniającym budowanie poprawnych relacji.

Ostatnią cechą metody PRINCE2 jest zastosowanie procesów kontroli, sterowania i monitorowania procesów projektu. Należy jednak pamiętać, aby procesy kontrolne wspomagały precyzyjne planowane. To oznacza położenie nacisku na planowanie wszystkich etapów, bez konieczności dokładnej weryfikacji i kontroli procesów projektowych. Wydaje się bowiem, że częste stosowanie procesów kontrolnych może zniechęcić członków zespołów do stałego raportowania wykonywanych zadań.

Reasumując powyższe rozważania, do bezspornych korzyści płynących z zastosowania metody PRINCE2, jako elementu bezpieczeństwa w procesie planowania zatrudnienia i rekrutacji pracowników, należą:

- kontrolowany i zorganizowany sposób rozpoczęcia, przebiegu i zakończenia projektu jakim jest planowanie zatrudnienia i rekrutacja pracowników;
- jasny podział ról, obowiązków i odpowiedzialności;
- zaangażowanie najwyższego kierownictwa tylko wtedy, gdy jest to niezbędne;
- zapewnienie wczesnego ostrzegania o możliwych problemach;
- kontrola wszelkich odchyłeń od planu;
- dobre zorganizowanie komunikacji.

## REFERENCES

- A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* – Fifth Edition, Project Management Institute, 2013.
- Armstrong M. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Wyd. Wolters Kluwer, Kraków, s. 331, 337
- Chmielewski J. M., Waćkowski K., (2007), *Wspomaganie zarządzania projektami informatycznymi*.
- Chrapko M., (2013), *SCRUM o zwinnym zarządzaniu projektami*, Wyd. Helion, Gliwice.
- Kroll P., Macisaac B., (2006), *Agility and Discipline Made Easy: Practices from OpenUP and RUP*, Addison-Wesley Professional, Boston.
- Poradnik dla menedżerów*, Helion, Gliwice.
- PRINCE2® – *Skuteczne zarządzanie projektami*, Crown Copyright 2009.
- Schwaber K., Sutherland J., (2011), *Przewodnik po SCRUMIE: Reguły Gry*, Stoner J.A.F., Freeman R.E., (1995), *Kierowanie*, Warszawa 1995, s. 25, 77.
- Strona internetowa <https://www.axelos.com/prince2>
- Szyjewski Z., (2004), *Metodyki zarządzania projektami informatycznymi*, Placet, Warszawa.
- Ścibiorek Z., (2012), *Personel w organizacjach zhierarchizowanych*, Wyd. WSPoL, Szczytno, s. 78–79.
- Ziółkowski A., (2012), *Adaptacyjny agentowy model zarządzania projektami informatycznymi*, Politechnika Gdańska, Gdańsk, s. 22.