

Kaja Kudelko

Uniwersytet Ekonomiczny

w Krakowie

Zarządzanie zasobami ludzkimi w zespole projektowym na przykładzie grupy choreograficznej

Human resource management in a project team on the example of a dancer's group

Streszczenie

Celem artykułu jest analiza zarządzania zasobami ludzkimi w zespole projektowym. W pracy posłużono się metodą *case study*. Do analizy studium przypadku wybrano organizację występu scenicznego grupy choreograficznej.

Wykazano, że grupa choreograficzna spełnia kryteria zespołu projektowego. Następnie przedstawiono studium przypadku projektu, polegającego na organizacji występu scenicznego grupy choreograficznej, który miał być oprawą artystyczną trasy koncertowej jednej z polskich wokalistek.

Badanie przypadku organizacji występów scenicznych grupy choreograficznej pozwoliło na określenie specyficznych uwarunkowań funkcjonowania tego typu zespołu projektowego. Umożliwiło też zidentyfikowanie trudności w zarządzaniu zasobami ludzkimi, wynikających z realizacji projektu tanecznego.

Abstract

In this article the author aims to analyse human resources management in a project team. The method applied in this paper was that of a case study. The subject chosen for analysis was the case of organising the stage performance of a group of back-up dancers.

The paper demonstrated that a dancers' group fulfills the criteria of a project team. Subsequently, a case study of the project was presented, which was the organisation of a top Polish musical artist's back-up dancers during a concert tour.

The method used in the article concerning the case of organising on-stage performances of a dancers' group enabled the assessment of the specific conditionings of the operation of this type of project team. It also enabled the identification of difficulties in human resources management resulting from the realisation of the dance project.

Słowa kluczowe: grupa choreograficzna; zarządzanie zasobami ludzkimi; zespół projektowy

Keywords: dancers' group; human resources management; project team

Wstęp

Zasoby ludzkie odgrywają kluczową rolę w każdej organizacji. Pojęcie *zasoby ludzkie* odnosi się do „pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie wraz z ich wykształceniem i doświadczeniem zawodowym, niezbędnym do wykonywania pracy na zajmowanym stanowisku” (Tyrańska, 2012: 11). Termin ten zastąpił wcześniej używane określenia, takie jak: *sila robocza* czy *personel*. Ludzie postrzegani są jako zasób w przedsiębiorstwie, ponieważ przyczyniają się

do jego ogólnej sprawności (Król, 2006: 51). Uściślając to założenie, Pocztowski (2003: 36) zaznacza, że nie tyle ludzie stanowią zasób, co sami dysponują ucieleśnionymi w nich zasobami, dzięki którym mogą pełnić różne funkcje w organizacji. Z tego powodu ma ona ograniczoną władzę nad zasobami ludzkimi. To pracownicy sami decydują o stopniu swojego zaangażowania w pracę. Dlatego pojęcie *zasoby ludzkie* jest terminem wartościującym. Zdaniem Szałkowskiego (2006: 12) zasoby ludzkie nie mogą być traktowane przedmiotowo, ponieważ w procesie wytwarzania pełnią funkcję podmiotu. To ludzie, wykonujący określoną pracę, decydują o efektywności wykorzystania pozostałych zasobów: surowców, kapitału czy informacji. Od jakości kapitału ludzkiego zależy efektywność działania przedsiębiorstw i możliwości realizacji założonych celów. Dlatego obecnie, w odniesieniu do zasobów ludzkich, często stosuje się także pojęcie *kapitał ludzki*. Termin ten rozpowszechnił Schultz w latach 60. XX w., dla zaakcentowania wpływu kwalifikacji pracowników na wzrost gospodarczy (Za: Wilk, 2010: 11). Jakość kapitału ludzkiego wiąże się z wiedzą, umiejętnościami pracowników, a także ich zdolnościami i predyspozycjami osobowościowymi. Z tego względu umiejętne zarządzanie zasobami ludzkimi jest bardzo ważną funkcją zarządzania organizacją.

Większość działań podejmowanych przez organizację ma charakter typowy i rutynowy. Wynikają one ze specyfiki jej działalności lub pełnionych przez nią funkcji. Specyficzną formą angażowania zasobów ludzkich w organizacji, poza jej standardowymi działaniami, jest tworzenie zespołów projektowych. Zgodnie z definicją sformułowaną przez Project Management Institute, projekt oznacza „tymczasowe przedsięwzięcie podejmowane w celu wytworzenia unikalnego wyrobu, dostarczenia unikalnej usługi lub uzyskania unikalnego rezultatu” (Kasperek, 2011: 9). Do realizacji projektu powoływany jest specjalny zespół określany mianem zespołu projektowego lub zespołu zadaniowego. Jest on interdyscyplinarnym zespołem wykonawców o wysokich kwalifikacjach, który realizuje swoje zadania niezależnie od rutynowej działalności organizacji (Trocki, 2012: 19-20). Na jego czele stoi kierownik projektu odpowiedzialny za pracę zespołu i powodzenie całego przedsięwzięcia.

Przedmiotem projektów mogą być różne przedsięwzięcia, np. wytworzenie nowego produktu, wdrożenie systemu informatycznego, wejście na rynek z nowym wyrobem, prowadzenie badań naukowych (Ogonek, 2004: 16-17). Projekty nie są realizowane wyłącznie w przedsiębiorstwach. Pawlak (2006: 18-19) podaje przykłady innego rodzaju projektów, m.in.: przeprowadzenie kampanii wyborczej, wzniesienie budynku, opracowanie nowego leku czy też organizacja tournée orkiestry muzycznej.

Celem niniejszego artykułu jest analiza zarządzania zasobami ludzkimi w zespole projektowym. Do analizy studium przypadku wybrano organizację występu scenicznego grupy choreograficznej. Założono, że grupę taką można traktować jako specyficzny przypadek zespołu projektowego. Jest to nowe ujęcie badawcze zespołu projektowego. Wśród licznych badań empirycznych, realizowanych w tej dziedzinie, trudno znaleźć badania odnoszące się do grup tanecznych w ujęciu zespołu projektowego. Z tego względu uznano, że podjęcie tego tematu jest interesujące i nowatorskie. W tekście starano się dowieść, że grupa choreograficzna spełnia kryteria zespołu projektowego i można analizować jej funkcjonowanie z tego punktu widzenia. Tworzy ona zespół projektowy powołany do przygotowania i przedstawienia cyklu tanecznych występów scenicznych. W pracy posłużono się metodą *case study*. Metoda ta, inaczej zwana studium przypadku, należy do jakościowych metod badawczych. Sama jej nazwa sugeruje, że dotyczy badania pojedynczych obiektów i nie jest jej celem formułowanie ogólnych wniosków odnośnie całych zbiorowości (Czakon, 2013: 109). Podstawowa koncepcja metody *case study* polega na szczegółowym badaniu jednego przypadku – lub ewentualnie niewielkiej liczby przypadków – przy wykorzystaniu wybranych metod. Celem tego badania jest możliwie jak

najdogłębniesze rozpoznanie tego przypadku. Pozwala to na lepsze zrozumienie badanej rzeczywistości (Silverman, 2008: 168). Poszczególne przypadki nie musi potwierdzać uniwersalnych prawdy (Czakoń, 2013: 93). Dane wykorzystane do badania pochodzą z bezpośredniej obserwacji.

Grupa choreograficzna jako zespół projektowy

Grupę choreograficzną tworzy zespół taneczny, którego zadaniem jest wykonanie układu tanecznego według ustalonej choreografii. Grupę taneczną z całą pewnością można uznać za zespół projektowy.

Omawiając cechy charakterystyczne grupy choreograficznej, spełniające kryteria zespołu projektowego, można wskazać na (Chrościcki, 2001: 2):

1. realizację projektu – grupa choreograficzna realizuje przedsięwzięcie, które jest unikatowe i nowatorskie,
2. cel działania – grupa choreograficzna ma jasno określony cel działania,
3. wytyczone ramy czasowe i budżetowe przedsięwzięcia,
4. ściśle określone kierownictwo grupy choreograficznej,
5. członków zespołu dobieranych na podstawie kompetencji,
6. określoną strukturę wewnętrzną zespołu,
7. środowisko realizacji projektu mające wpływ na działania zespołu,
8. występowanie ryzyka nieosiągnięcia założonego celu.

Grupa choreograficzna realizuje projekt, czyli takie przedsięwzięcie, które ma charakter jednorazowy, unikatowy i nowatorski. Tym projektem jest przygotowanie, a następnie zaprezentowanie układu tanecznego według zaplanowanej choreografii. Pokaz taneczny to unikatowe przedsięwzięcie, ponieważ choreografia jest tworzona dla konkretnego zespołu, na określonej okazji. Przygotowana inscenizacja może być wykonywana kilkakrotnie, ale jest pojedynczym dziełem, przypisanym do jednego twórcy i wykonawców. Choreografia stanowi autorski projekt jej twórcy. Jest dziełem nowatorskim, gdyż każdy układ taneczny różni się od powstających wcześniej, nawet jeśli wykonuje go ta sama grupa. Sytuację występu scenicznego również uznaje się za działanie innowacyjne i niepowtarzalne. Za względu na specyfikę pokazów na żywo za każdym razem jest to inny występ. Nie można odtworzyć dwóch identycznych pokazów. Elementami projektu choreograficznego są: taniec, choreografia i występ sceniczny.

Grupa taneczna ma jasno określony cel działania. Jest nim przygotowanie i zaprezentowanie występu lub cyklu występów scenicznych. Taneczne występy artystyczne mogą przyjmować formę koncertów, pokazów lub spektakli tanecznych. Mogą to być inscenizacje wystawiane w teatrach muzycznych, pokazy realizowane na specjalne okazje, np. festyny i imprezy okolicznościowe, występy towarzyszące koncertom wokalistów i zespołów muzycznych, występy dzieci i młodzieży uczestniczących w zajęciach szkół tanecznych, konkursy tańca itp.

Osiągnięcie efektu finalnego odbywa się w drodze realizacji poszczególnych celów częściowych. Każdy z nich wiąże się z wykonaniem i koordynacją wielu złożonych zadań. Do poszczególnych celów szczegółowych projektu choreograficznego należą m.in.:

- ustalenie celu finalnego, formy występu i jego przeznaczenia,
- określenie ram czasowych i finansowych przedsięwzięcia,
- stworzenie choreografii,
- wybór i opracowanie oprawy muzycznej,
- wybór kostiumów, rekwizytów, elementów scenografii,
- nawiązanie współpracy z dostawcami usług potrzebnych do realizacji projektów,
- szkolenie tancerzy i przeprowadzenie prób zespołu,
- realizacja występu scenicznego.

Projekt choreograficzny jest ograniczony czasowo. Ma ściśle określony początek i koniec. Zwykle okres jego realizacji, od momentu przyjęcia zlecenia realizacji projektu do końcowego przedstawienia jego efektów, jest stosunkowo krótki. Stanowi to pewne ograniczenie i równocześnie wyzwanie, aby w ustalonym, krótkim czasie zrealizować cel oraz poszczególne etapy prowadzące do ostatecznego wyniku. Realizacja projektu tanecznego wiąże się także z koniecznością poniesienia kosztów. Do najważniejszych składników kosztów tego przedsięwzięcia należy zaliczyć:

- wynagrodzenie kierownika projektu,
- wynagrodzenie członków zespołu,
- wydatki rzeczowe związane z realizacją projektu, np. na zakup kostiumów, rekwizytów,
- wydatki za usługi związane z realizacją projektu, np. fryzjerskie, kosmetyczne, cateringowe, transportowe, wynajem sal i sprzętu, usługi muzyczne, usługi związane z oświetleniem i nagłośnieniem sceny.

Grupa choreograficzna działa pod ściśle określonym kierownictwem, któremu jest podporządkowana. Kierownik grupy odpowiada za realizację i powodzenie całości przedsięwzięcia. Zwykle pełni podwójną funkcję: jest choreografem tworzącym układy taneczne oraz trenerem odpowiedzialnym za wyszkolenie i przygotowanie tancerzy. Realizuje on cztery podstawowe zadania kierownika projektu (Pawlak, 2006: 204):

- planowanie – w ramach którego ustala cele i środki do ich osiągnięcia, tworzy choreografię,
- organizowanie – polegające na stworzeniu struktury organizacyjnej projektu, zbudowaniu zespołu tanecznego,
- kierowanie – obejmujące organizowanie i nadzorowanie pracy tancerzy, przypisanie im zadań i ról, dbanie o integrację i dobre relacje w zespole, szkolenie tancerzy, przypisanie zadań innym osobom współpracującym z zespołem,
- monitorowanie – odnoszące się do weryfikacji postępów prac z założonymi celami.

Członkowie grupy tanecznej dobierani są do zespołu na podstawie kompetencji. Przede wszystkim ważne są ich umiejętności taneczne, doświadczenie sceniczne i opanowanie techniki tańca. Ale nie są to jedyne kryteria. Istotne są również predyspozycje fizyczne. Narzędziem pracy tancerza jest jego ciało, uwarunkowane indywidualną budową anatomiczną. Pożądanymi cechami fizycznymi jest proporcjonalna budowa ciała, wyćwiczone mięśnie, plastyczność i wytrzymałość. Umożliwiają one wszechstronność ruchową i biegiłość w wykonywaniu różnych ewolucji tanecznych. Tancerze muszą mieć także określone kompetencje intelektualne, aby byli zdolni do szybkiego uczenia się i zapamiętywania choreografii, oraz koordynację wzrokowo-ruchową. Innymi niezbędnymi zdolnościami tancerzy jest muzykalność, poczucie rytmu oraz umiejętność odbioru i odczuwania muzyki. Jak podkreśla Kulesza (2000: 15), tancerza powinna cechować duża wrażliwość emocjonalna, która przejawia się w świadomym przeżywaniu różnych uczuć i doznań oraz umiejętności ich przekazywania za pomocą ruchu. Zewnętrznym odzwierciedleniem doznawanych emocji są ruchy, gesty i mimika. Wiąże się z tym eksponowanie własnej indywidualności i osobowości. Zdaniem Rudnickiej (2012: 34) tancerz odciska na choreografii swoje własne piętno i dzięki swojej osobowości nadaje jej charakter, buduje indywidualne role sceniczne.

Członkowie grupy choreograficznej muszą też wykazywać się pewną dozą pewności siebie i być świadomi swoich umiejętności. Brak zdecydowania i niepewność nie robią na scenie dobrego wrażenia. Ponadto ważna jest odporność na stres. Zbyt silne go przeżywanie może utrudnić lub uniemożliwić dobre zatańczenie przed publicznością.

W grupie choreograficznej istnieje ustalona struktura wewnętrzna. Określa ją skład grupy i podział ról pomiędzy jej członkami. Liczba osób w grupach choreograficznych jest zróżnicowana.

Zależy to od wymogów i okoliczności występu. Zdarzają się niewielkie, kilkuosobowe zespoły, np. towarzyszące na scenie wokaliście podczas jego występu. Działają też zespoły kilkunastoosobowe lub większe, czego przykładem może być formacja taneczna biorąca udział w konkursie tańca.

Zasadniczo, poszczególni tancerze nie powinni się różnić pod względem umiejętności i stylu tańca. W występach grup choreograficznych dobry efekt daje podobieństwo i synchronizacja wykonywanych ruchów. W grupie jednak mogą się znajdować jednostki wybitne, przeznaczone do specjalnych zadań, np. tańczące partie solowe. W przypadku organizacji większych inscenizacji, gdzie wykorzystuje się kilka czy kilkanaście utworów, nie każda z osób musi być zaangażowana we wszystkie fragmenty występu.

Jak w każdym zespole projektowym, także w grupie choreograficznej bardzo ważna jest odpowiednia motywacja członków, nastawienie na osiągnięcie rezultatów i podporządkowanie się kierownikowi. W przypadku tego typu grupy szczególnie ważne są współpraca, umiejętność pracy w zespole i dobra komunikacja. Wszyscy członkowie grupy są zaangażowani w wynik pracy, odczuwają wzajemną odpowiedzialność i współzależność.

Grupa choreograficzna działa w pewnym otoczeniu, w którym funkcjonują różni interesariusze, zainteresowani projektem i jego końcowym rezultatem. Należą do nich:

- zleceniodawca projektu – osoba, która zleca wykonanie projektu choreograficznego. Zleceniodawcą może być kierownictwo firmy macierzystej zespołu, np. dyrekcja teatru muzycznego, lub osoba bądź grupa organizująca koncert albo inną imprezę okolicznościową. Grupa choreograficzna może również samodzielnie podjąć się wykonania projektu, np. podejmując decyzję o udziale w konkursie tańca.
- odbiorcy projektu – najczęściej stanowią znacznie szerszą grupę niż zleceniodawcy. Odbiorcami są widzowie podczas występu grupy choreograficznej.
- dostawcy dóbr i usług – osoby lub organizacje zaopatrujące zespół w potrzebne dobra, np. kostiumy, rekwizyty, elementy scenografii, a także świadczące usługi na rzecz zespołu, m.in. charakteryzatorskie, cateringowe, transportowe, związane z obsługą sceny.
- współpracownicy – których udział, ze względu na posiadane kompetencje, jest niezbędny dla osiągnięcia celu projektu, np. scenograf, projektant strojów, twórca oprawy muzycznej, prawnik.
- sponsorzy – którzy wspierają finansowo realizację projektu, zwykle w zamian za promocję siebie lub firmy.

Realizacja projektu tanecznego wiąże się z ryzykiem jego niewykonania lub niewłaściwego wykonania. Na etapie przygotowania wiąże się ono z ograniczeniem czasowym. Grupa choreograficzna może zostać niewystarczająco przygotowana z powodu zbyt małej ilości czasu na treningi i próby. W efekcie w trakcie występu scenicznego mogą się pojawiać pomyłki, co w oczywisty sposób obniża jego jakość. Ryzyko może również dotyczyć przekroczenia zaplanowanych kosztów. Zagrożeniem są także zaniedbania ze strony współpracowników i dostawców, które mogą wprowadzać chaos i dezorganizację.

Problemy mogą też wynikać z braku wystarczających kompetencji członków zespołu. Zawsze istnieje obawa, że ktoś wybrany do grupy nie podoła choreografii i nie będzie w stanie nauczyć się jej w ograniczonym czasie. Występowi publicznemu zawsze również towarzyszy pewne ryzyko. Jest to za każdym razem jednorazowa próba pokazania się przed daną publicznością. Ewentualnych potknięć nie da się naprawić, gdyż nie ma okazji na powtórne zaprezentowanie się przed tymi samymi widzami. Tancerze mogą się poczuć sfrustrowani i zdemotywowani, zwłaszcza gdy przygotowanie przedsięwzięcia kosztowało ich wiele czasu i wysiłku. Zawsze też istnieje obawa, że pokaz zostanie źle przyjęty przez widzów.

Studium przypadku organizacji występu scenicznego grupy choreograficznej

Badany przypadek dotyczył projektu polegającego na organizacji występu scenicznego grupy choreograficznej, który miał stanowić oprawę artystyczną trasy koncertowej jednej z polskich wokalistek¹. Do realizacji tego projektu został powołany kierownik projektu, wyznaczony przez piosenkarkę, który następnie utworzył zespół projektowy i pokierował nim. Studium tego przypadku badane było za pomocą metody obserwacji uczestniczącej, z punktu widzenia osoby, która była w niego bezpośrednio zaangażowana i pełniła funkcję kierownika projektu. Trasa koncertowa wokalistki była realizowana w okresie od maja do października 2014 r. Podczas niej zorganizowano 35 koncertów, granych w różnych miastach na terenie całej Polski. Koncerty odbywały się w ramach różnych festiwali i gal telewizyjnych oraz imprez okolicznościowych, tj. festynów z okazji lokalnych świąt i koncertów okolicznościowych w miejscowościach turystycznych. Koncerty te zamawiane były przez władze miejskie i gminne oraz instytucje radiowe i telewizyjne. Grupa choreograficzna towarzyszyła wokalistce na scenie i przedstawiała swój układ choreograficzny, dostosowany do poszczególnych utworów muzycznych.

Wymagania ogólnie sformułowane względem tego projektu obejmowały choreografię taneczną do 11 utworów muzycznych. Wokalistka chciała, aby cały występ przedstawiał jedną, spójną opowieść. Z tego względu układy taneczne prezentowane przy kolejnych piosenkach artystki musiały tworzyć zwartą całość. Choreografie do poszczególnych utworów miały się ze sobą tematycznie wiązać i logicznie przechodzić z jednej w drugą, tworząc pewną opowieść.

Wybór kierownika odbył się po przeprowadzeniu kilku rozmów kwalifikacyjnych. Wybrana osoba jest znana na rynku tanecznym jako tancerka i choreografka. Ma wysokie kwalifikacje oraz wieloletnie doświadczenie taneczne. W tej roli uczestniczyła wcześniej w wielu podobnych projektach. Do zadań kierownika projektu należało przede wszystkim:

- zorganizowanie grupy choreograficznej,
- stworzenie choreografii,
- wyszkolenie członków zespołu w zakresie tej choreografii,
- przeszkolenie wokalistki i przeprowadzenie z nią prób,
- występowanie wspólnie z zespołem podczas koncertów.

Dla potrzeb realizacji projektu dobrana została grupa czteroosobowa: dwie kobiety i dwóch mężczyzn. Kierownik projektu także brał udział w występach jako jeden z tancerzy. Do jego obowiązków należała również współpraca z innymi osobami, które świadczyły pewne usługi pomocnicze. Pomagał m.in. w wyborze kostiumów scenicznych. W ciągu całego koncertu wykorzystywane były cztery różne stroje, odpowiednie dla kolejnych scen z przedstawianej historii. Kierownik uczestniczył także w projektowaniu scenografii i rekwizytów.

Czas realizacji projektu był bardzo krótki: 45 dni od momentu przyjęcia zlecenia przez kierownika projektu do terminu pierwszego występu. W tym czasie musiała zostać zrealizowana pierwsza część projektu obejmująca przygotowanie choreografii i wyszkolenie tancerzy. Druga część – występy sceniczne – trwała przez kolejne 75 dni. Koncerty odbywały się w odstępach ok. tygodniowych.

¹ Ze względu na specyfikę informacji zawartych w poniższej pracy oraz ich poufność zgodnie z *Ustawą z dnia 5 sierpnia 2010 r. o ochronie informacji niejawnych* (Dz. U. nr 182, poz. 1228) oraz zgodnie z *Ustawą z dnia 29 sierpnia 1997 r. o ochronie danych osobowych* (Dz. U. nr 133, poz. 883) autorka artykułu jest zobowiązana do nieujawniania jakichkolwiek informacji (w szczególności danych personalnych) umożliwiających identyfikację osób i instytucji przedstawionych w artykule.

Kierownik otrzymał wynagrodzenie dla siebie i tancerzy. W ramach tej sumy samodzielnie dokonywał podziału środków na wynagrodzenie własne oraz tancerzy. Koszty podróży, zakwaterowania i żywienia podczas koncertów były rozliczane osobno i w całości pokrywane przez zleceniodawcę. Podobnie wydatki rzeczowe związane z realizacją projektu, np. na zakup kostiumów, rekwizytów, oraz wydatki za usługi związane z obsługą koncertów, np. fryzjerskie, kosmetyczne, cateringowe, usługi związane z oświetleniem i nagłośnieniem sceny.

Realizacja projektu odbywała się w kilku etapach. Na wstępie kierownik projektu przystąpił do planowania całego przedsięwzięcia. Dotyczyło ono rozłożenia w czasie wszystkich niezbędnych działań. Jedną z pierwszych czynności było komponowanie choreografii, a także rozplanowanie przestrzenne tancerzy na scenie i ich przemieszczania się podczas występu. Odrębną choreografię kierownik opracował dla wokalistki, która wyraziła chęć wykonywania niektórych sekwencji tanecznych wraz z tancerzami. Jej poziom trudności był niższy niż w przypadku partii tancerzy, ale nawiązywał do całościowej kompozycji utworu. Kierownik zaproponował również sposób wykorzystania rekwizytów w tańcu. Uwzględnił też wkomponowanie w choreografię niektórych elementów scenografii. Równocześnie przeprowadził z tancerzami wstępne rozmowy dotyczące ewentualnego udziału w projekcie.

Ze względu na bardzo ograniczony czas wykonania całości przedsięwzięcia, kierownik projektu szybko przystąpił do kolejnego etapu realizacji projektu, w którym nastąpił ostateczny wybór tancerzy do zespołu choreograficznego oraz planowanie innych spraw organizacyjnych. Należały do nich m.in. spotkania z kostiumologiem w celu zaakceptowania proponowanych strojów pod względem ich funkcjonalności w tańcu. Przeprowadził także rozmowy i konsultacje ze scenografem i z twórcą rekwizytów.

Trudności pojawiające się na etapie rekrutacji tancerzy wynikały głównie z faktu, że projekt był bardzo czasochłonny, zarówno w fazie przygotowań i treningów, jak i na etapie koncertów. Wielu tancerzy w Polsce oprócz działalności artystycznej ma też inne obowiązki, do których należą praca zawodowa lub studia. Dlatego część z nich nie była w stanie zobowiązać się do pełnej dyspozycyjności na tak długi czas, na jaki przewidywana była realizacja przedsięwzięcia. W ramach czynności organizacyjnych na tym etapie zadaniem kierownika było przede wszystkim zorganizowanie miejsca i określenie terminów prób tanecznych.

Kolejnym etapem projektu było kierowanie pracą zespołu w okresie przygotowawczym do występów scenicznych, obejmującym szkolenie tancerzy i wyćwiczenie zaplanowanej choreografii.

Ograniczenia w zakresie czasu realizacji oraz przyznanych środków finansowych nie pozwoliły na dodatkowy rozwój tancerzy, np. wysłanie ich na szkolenia z doskonalenia techniki tańca lub w zakresie ogólnorozwojowym. Licząc się z tym, kierownik projektu od razu zdecydował się na zaangażowanie tancerzy, których umiejętności i kompetencje były wystarczające dla prawidłowej realizacji projektu i którzy nie wymagali dodatkowych szkoleń, poza szkoleniem w zakresie choreografii. Wybrani tancerze byli zdolni i odpowiednio doświadczeni, więc nie mieli trudności z opanowaniem techniki tańca ani z zapamiętaniem choreografii. Umieli też nadać jej odpowiedni wyraz artystyczny. Było to potwierdzeniem, że na etapie selekcji tancerzy zostały wybrane właściwe osoby. Zasadniczo nie było podziału na poszczególne role, ponieważ tancerze wykonywali wspólne układy. Wyjątki stanowiły fragmenty choreografii, w którym jeden z mężczyzn wykonywał partie indywidualne i partnerował wokalistce w wybranych scenach.

Dodatkowym wyzwaniem było szkolenie wokalistki w zakresie choreografii. Wprawdzie nie wykonywała ona tak skomplikowanej choreografii jak tancerze, ale w wybranych fragmentach utworów miała za zadanie tańczyć razem ze wszystkimi. Jej kroki były znacznie łatwiejsze,

ze względu na to, że nie jest ona zawodową tancerką, a poza tym miała się skoncentrować przede wszystkim na śpiewie. Piosenkarka musiała jednak poznać i opanować kilka prostych układów, żeby wkomponować się w całość przedstawienia. Powodowało to konieczność wygospodarowania dodatkowego czasu na szkolenie wokalistki oraz na wspólne próby artystki z tancerzami z zespołu.

Kierownik projektu podtrzymywał także współpracę z innymi uczestnikami projektu, tj. osobami zaopatrującymi zespół w kostiumy i rekwizyty, scenografem oraz realizatorem dźwięku.

Ostatnia i najdłużej trwająca faza realizacji projektu polegała na odtwarzaniu choreografii podczas kolejnych koncertów. Zadaniem kierownika projektu było delegowanie tancerzy na występy, zapewnienie ich udziału w określonych czasie i miejscu oraz wykonanie wraz z nimi choreografii. Realizacja zaplanowanych układów tanecznych na koncertach przebiegała bez zakłóceń. Tancerze byli dobrze przygotowani i pewni swoich umiejętności.

Podczas koncertów zdarzały się czasem niespodziewane sytuacje, związane z niedopatrzeniem obsługi technicznej i ekipy wspomagającej. Było to np. popsucie się rekwizytu albo awaria jakiegoś elementu scenografii. Zdarzyło się także uszkodzenie stroju jednej z tancerek. Takie sytuacje nie były zawinione przez kierownika projektu ani przez członków grupy, wprowadzały jednak dezorientację na scenie i wymagały szybkiej reakcji członków zespołu.

Największe komplikacje, jakie pojawiły się na etapie koncertów, dotyczyły dyspozycyjności tancerzy. Podczas zawierania umów członkowie zespołu zadeklarowali pełną dyspozycyjność na czas, który obejmowała trasa koncertowa. Jednak zleceniodawca nie określił precyzyjnie terminów występów. Trasa koncertowa była modyfikowana przez cały czas jej trwania. Pojawiały się nieprzewidziane wcześniej występy, które były w ostatniej chwili organizowane przez menedżera artystki. Czasami ulegały zmianie wcześniej zadeklarowane terminy. Dlatego nie wszyscy tancerze mogli uczestniczyć w występach ze względu na swoje prywatne plany. Pojawiała się zatem konieczność szybkiego poszukiwania zastępstwa za osoby z głównego składu. Nie było to łatwe ze względu na okres wakacyjny, w którym odbywała się trasa koncertowa. Wprowadzenie zastępcy w miejsce stałego członka grupy wiązało się też z koniecznością organizowania dla niego prób i szkolenia, często w bardzo ograniczonym czasie.

Duży problem stanowił stosunkowo krótki okres realizacji projektu. Od momentu przyjęcia zlecenia do pierwszego występu scenicznego upłynęło ok. półtora miesiąca. Dawało to bardzo mało czasu na stworzenie choreografii, znalezienie tancerzy i ich szkolenie. Pracę dezorganizowały nagle zmiany i wydarzenia częściowo nieprzewidywane, a częściowo wynikające z decyzji zleceniodawcy.

Również komunikacja ze zleceniodawcą, wokalistką, była skomplikowana. Kontaktowała się ona najczęściej przez swojego menedżera lub asystentki, którzy nie zawsze byli wystarczająco dobrze poinformowani albo też nie zawsze przekazywali właściwe informacje w odpowiednim czasie.

Problemy, które pojawiły się podczas realizacji projektu, pozwalają na sformułowanie następujących wniosków.

- Przy projektach dotyczących organizacji występów scenicznych grupy choreograficznej bardzo ważne są różnorodne kompetencje kierownika projektu. Osoba ta, oprócz umiejętności tanecznych i dydaktycznych, musi wykazywać cechy dobrego organizatora, być energiczna i komunikatywna oraz powinna umieć sprawnie działać w sytuacjach stresowych.
- W tego typu projektach ważny jest odpowiedni wybór tancerzy. Muszą oni mieć duże i wszechstronne umiejętności taneczne oraz doświadczenie sceniczne. Nie ma bowiem czasu na doszkalanie członków grupy i podnoszenie ich kwalifikacji.
- Istotne jest precyzyjne określenie warunków umowy przed rozpoczęciem realizacji projektu.

Dotyczy to kwestii wynagrodzeń, uwzględniających gratyfikację zarówno za udział w występach scenicznych, jak i w próbach.

- Ważne jest także precyzyjne ustalenie wszystkich wiążących terminów koncertów i zabezpieczenie się przez konsekwencjami zmian dokonywanych w ostatniej chwili.
- Doświadczenie pokazało, że nie zawsze osoby powołane do pośredniczenia między zleceniodawcą a kierownikiem właściwie wywiązywały się z tego obowiązku. To wskazuje na ogromną wagę sprawnej i skutecznej komunikacji między różnymi podmiotami zaangażowanymi w projekt.
- W przypadku realizacji tego typu projektów, które wymagają od członków grupy dużego zaangażowania przez dłuższy czas, dobrze byłoby zabezpieczyć się przed ich ewentualną niedyspozycyjnością, wynikającą z różnych sytuacji losowych, np. choroby.
- Pracując w małej grupie, dobra znajomość kierownika z członkami zespołu ułatwia współpracę i porozumiewanie się. Jednak kierownik, z racji pełnionej funkcji, powinien starać się zachować pewien dystans, aby móc egzekwować od pracowników wypełnianie ich obowiązków.

Uwagi końcowe

Zasady zarządzania zasobami ludzkimi znajdują zastosowanie w wielu różnych formach działalności organizacji, w tym m.in. w pracy zespołów projektowych. Efektywność i skuteczność działania zespołu projektowego zależy od wielu czynników. Należy do nich m.in. wybór kompetentnego kierownika projektu, dobór członków zespołu o odpowiednich kwalifikacjach, właściwe ukształtowanie struktury zespołu z jasno określonymi obowiązkami i rolami, a także efektywna współpraca i komunikacja w zespole.

Badanie przypadku organizacji występów scenicznych grupy choreograficznej pozwoliło na określenie specyficznych uwarunkowań funkcjonowania tego typu zespołu projektowego. Umożliwiło też zidentyfikowanie trudności w zarządzaniu zasobami ludzkimi, wynikających z realizacji projektu tanecznego. W tego typu przedsięwzięciach ważny jest przede wszystkim wybór właściwego kierownika projektu, przed którym stoi wiele wyzwań. Zwykle pełni on równocześnie kilka funkcji: tancerza, choreografa, szkoleniowca i organizatora. Członkowie zespołu projektowego muszą się odznaczać wysokimi umiejętnościami tanecznymi i doświadczeniem scenicznym. Mimo że w organizacji trasy koncertowej należy wykazać się dużą elastycznością i spontanicznością, istotne jest precyzyjne sformułowanie warunków umowy między kierownikiem projektu a zleceniodawcą, obejmujące kwestie wynagrodzeń na każdym etapie realizacji projektu, terminów występów scenicznych oraz zasad i form komunikacji. Ważne jest też zabezpieczenie ewentualnego zastępstwa za poszczególnych członków zespołu, zwłaszcza przy długoterminowych projektach, na wypadek różnych nieprzewidzianych okoliczności losowych. Praca z grupami tanecznymi sprzyja zachowaniu nieformalnych relacji, jednak kierownik musi umieć utrzymać autorytet w celu zachowania dyscypliny i egzekwowania obowiązków od członków zespołu.

Wnioski wynikające z analizy badanego przypadku mogą stanowić wskazówki do realizacji podobnych projektów. Ograniczenia niniejszych badań wiążą się z brakiem możliwości porównania ich wyników z rezultatami innych autorów, ze względu na brak dostępnych publikacji dotyczących funkcjonowania zespołów tanecznych w ujęciu zespołów projektowych. Niniejszy artykuł, zgodnie z przyjętą metodą *case study*, ogranicza się do analizy jednego przypadku. Jednakże, rozwijając ten kierunek badań, w przyszłości warto byłoby wzbogacić je przykładami innych grup choreograficznych. Pozwoliłoby to na porównanie uzyskanych wyników oraz sformułowanie bardziej ogólnych wniosków dotyczących funkcjonowania grup choreograficznych jako specyficznych zespołów projektowych.

Literatura References

- Chrościcki, Z. (2001). *Zarządzanie projektem – zespołami zadaniowymi*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
- Czakon, W. (2013). Zastosowanie studiów przypadku w badaniach nauk o zarządzaniu. W: W. Czakon (red.), *Podstawy metodologii w naukach o zarządzaniu*. Warszawa: Wydawnictwo Wolters Kluwer S.A.
- Kasperek, M. (2011). *Zarządzanie projektem*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach.
- Król, H. (2006). Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi. W: H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Kulesza, B. (2000). *Taniec w edukacji szkolnej*. Gdańsk: Wydawnictwo DJ.
- Ogonek, K. (2004). Zarządzanie projektem. W: P. Wachowiak, S. Gregorczyk, B. Grucza, K. Ogonek (red.), *Kierowanie zespołem projektowym*. Warszawa: Difin.
- Pawlak, M. (2006). *Zarządzanie projektami*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Pocztowski, A. (2003). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Rudnicka, Z. (2012). *Tancerz, szkoła i scena*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Muzycznego Fryderyka Chopina.
- Silverman, D. (2008). *Prowadzenie badań jakościowych*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Szałkowski, A. (2006). Personel w systemie zarządzania przedsiębiorstwem. W: A. Szałkowski (red.), *Podstawy zarządzania personelem*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Trocki, M. (2012). Projekty i pojęcia pokrewne. W: M. Trocki (red.), *Nowoczesne zarządzanie projektami*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Tyrańska, M. (2012). Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. W: M. Tyrańska (red.), *Współczesne tendencje w zarządzaniu zasobami ludzkimi*. Warszawa: Difin.
- Wilk, A. (2010). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Logistyki.

Kaja Kudelko, studentka na Wydziale Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie. Autorka ma tytuł licencjata. Obecnie kontynuuje naukę na studiach magisterskich. Zainteresowania badawcze łączy ze swoim hobby. Jest tancerką, choreografką i nauczycielką tańca.

Kaja Kudelko, the author is the student of Cracow University of Economics, Faculty of Management. She received a bachelor's degree. Currently she is studying a master's study. Her research interests are connected with the hobby. She is a professional dancer, choreographer of major polish pop-stars and dance teacher.

Adres/Address: Kaja Kudelko
ul. Wysłouchów
30-611 Kraków
e-mail: kaj kud@wp.pl