

ZARZĄDZANIE RELACJAMI Z INTERESARIUSZAMI W ŚRODOWISKU PROJEKTOWYM

*Wiesław Danielak*¹

Streszczenie

Celem artykułu jest ukazanie wybranych aspektów zarządzania relacjami z interesariuszami w środowisku projektowym. Realizacji wskazanego celu sprzyjać będzie przedstawienie rodzajów i złożoności relacji, opisu procesu budowania relacji i zarządzania nimi, roli kierownika projektu w kształtowaniu relacji z interesariuszami, generowaniu wartości z relacji i budowaniu kapitału relacyjnego. Ponadto zidentyfikowanie barier współdziałania w zarządzaniu projektami.

Słowa kluczowe: zarządzanie relacjami, interesariusze, kapitał relacyjny, bariery współdziałania.

1. Wstęp

Projekty stały się powszechnie stosowaną formą realizacji przedsięwzięć w różnych obszarach życia społeczno-gospodarczego. Wśród różnorodnych zagadnień związanych z projektami istotne jest kształtowanie relacji z interesariuszami.

Interesariusze projektu to „osoby, grupy osób i organizacje mogące oddziaływać na realizację celów projektu lub mogące podlegać oddziaływaniu w związku z tą realizacją” (Trocki, 2014).

W procesie zarządzania projektami mamy do czynienia z kształtowaniem relacji w odniesieniu do interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych. Relacje powstają w wyniku interakcji pomiędzy osobami, które dążą do realizacji określonych celów.

¹ Uniwersytet Zielonogórski, Wydział Ekonomii i Zarządzania / University of Zielona Góra, Faculty of Economics and Management, e-mail: w.danielak@wez.uz.zgora.pl.

Relacje wewnętrzne występują pomiędzy uczestnikami zespołu projektowego, tj. osobami, grupami osób i instytucjami wchodzącymi w skład zespołu realizującego projekt, obejmując podmioty środowiska wewnątrzprojektowego, a w szczególności: komitet sterujący, dyrektorzy i kierownicy projektu, zespoły wykonawcze, zespoły zarządzania projektami, zespoły obsługi administracyjno-technicznej, specjaliści, konsultanci (Trocki, 2012).

Natomiast relacje zewnętrzne (międzyorganizacyjne) łączą zespół projektowy z osobami i podmiotami funkcjonującymi w ich otoczeniu, tj. klientami, dostawcami, urzędami administracji państwowej i samorządowej, organizacjami otoczenia biznesu itd. – tworząc wspólny potencjał relacyjny.

Relacje odgrywają istotną rolę w procesie zarządzania projektami, sprzyjając realizacji przedsięwzięć w ramach współdziałania. Za pośrednictwem relacji istnieje możliwość urzeczywistnienia celów poszczególnych osób i organizacji. Pozwalają one na dostęp do zewnętrznych zasobów i zdolności, w tym specjalistów z różnych dziedzin. Są ponadto źródłem wartości dla zaangażowanych w relacje osób i podmiotów.

Kierownik projektu wraz z uczestnikami projektu nawiązuje różnego rodzaju relacje, zarówno krótko- i długoterminowe, bardziej lub mniej wartościowe, również relacje przypadkowe oraz sporadyczne ograniczające się do pojedynczych transakcji. Relacje zazwyczaj są niepowtarzane dla osób, miejsc i przedsięwzięć, w których zostały ukształtowane. W ich wielowymiarowej postaci upatruje się wielu korzyści związanych m.in. z dostępem do wartościowych zasobów, jak również dyfuzją i absorpcją wiedzy ukierunkowaną na poszukiwanie rozwiązań innowacyjnych. Także potencjalnych niebezpieczeństw związanych z utratą wartości relacji na skutek ich osłabienia, stopniowego zaniku czy zakończenia.

Celem opracowania jest ukazanie wybranych aspektów zarządzania relacjami z interesariuszami w środowisku projektowym. Przyjęto, iż umiejętne kształtowanie relacji z interesariuszami sprzyja uzyskiwaniu wartości dla zaangażowanych w relacje stron.

Realizacji wskazanego celu sprzyjać będzie przedstawienie rodzajów i złożoności relacji, procesu budowania relacji i zarządzania nimi, roli kierownika projektu w kształtowaniu relacji z interesariuszami, generowaniu wartości z relacji i budowaniu kapitału relacyjnego. Ponadto zidentyfikowanie barier współdziałania w zarządzaniu projektami.

2. Etapy rozwoju i zarządzania relacjami z interesariuszami

W praktyce realizacja wytyczonych celów wiąże się z potrzebą nawiązywania różnego rodzaju relacji z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi. Relacje budowane są w procesie sekwencyjnego, stopniowego rozwoju na przestrzeni dłuższego okresu czasu, w ramach etapów: inicjowania, formalizowania, rozwoju, ewaluacji, doskonalenia, jak i zakończenia (Chomiak-Orsa, 2013), (rys. 1).

Relacje można różnicować z perspektywy źródła ich pochodzenia. Zasoby relacyjne mogą być wewnętrzne i zewnętrzne (Stańczyk-Hugiet, 2011). Wewnętrzne zasoby relacyjne kształtowane pomiędzy osobami w zespole projektowym. Natomiast zasoby relacyjne zewnętrzne są kształtowane w relacjach z interesariuszami zewnętrznymi. Przy czym relacje wewnętrzne z wykonawcami, władzami i społeczeństwem mają bezpośredni, jak i pośredni wpływ na organizację projektu i mogą mieć kluczowe znaczenie dla funkcjonowania systemu, realizacji projektu, a tym samym również na jego sukces lub niepowodzenie (Rolstadås i in., 2014).



Rys. 1. Etapy rozwoju relacji

Źródło: opracowano na podstawie (Chomiak-Orsa, 2013, s. 162)

Na etapie inicjowania relacji następuje zidentyfikowanie potrzeb i oczekiwań klienta oraz tworzenie oferty i zachęt sprzyjających jego pozyskaniu. Zarówno motywy, jak i oczekiwania ulegają zmianie wraz z rozwojem relacji. Każda relacja jest unikalna pod względem jej dynamiki, rozwoju i realizacji oczekiwań (Skrzypek, 2015). Podlega procesowi formalizacji przez umowne i pozaumowne ustalenia. Umowy stanowią formalny mechanizm zabezpieczenia interesów stron, zaś osobisty kontakt uaktywnia relacje interpersonalne. Zawarte w umowie rozstrzygnięcia są jednym z czynników wpływających na budowanie zaufania. Szczegółowe warunki zawarte w formalnych i nieformalnych umowach z reguły są znane tylko stronom relacji. Relacje zarówno formalne, jak i nieformalne są wymagane do zarządzania projektami, w których wykorzystywany jest układ formalny, by zmniejszyć nieufność i nieformalne rozwiązania w celu zwiększenia korzyści z relacji interpersonalnych (Lau, Rowlinson, 2011). Relacje interpersonalne mają

bezpośredni wpływ na relacje między uczestnikami zespołu projektowego i interesariuszami zewnętrznymi.

Wraz ze wzrostem częstotliwości interakcji i komunikacji, utrwaleniu ulega relacje. W utrwalaniu relacji kluczowe są kompetencje, zdolności relacyjne, motywacja, zaangażowanie kierowników, jak i pracowników odpowiedzialnych za relacje.

W rozwoju i doskonaleniu relacji zaangażowanie kierownictwa i pracowników wydaje się kluczowe w zakresie tworzenia wartości w perspektywie długoterminowych relacji. Każda z zainteresowanych stron wnosi określony wkład i oczekuje określonych wartości. Powinna również dokonywać okresowej ewaluacji jakości i wartości relacji. Uzyskiwane konkretne wyniki sprzyjać powinny działaniom na rzecz rozwoju i utrwalania relacji z interesariuszami. Brak satysfakcjonujących wyników może uruchomić proces zakończenia relacji. Przyczyny zakończenia relacji mogą również odnosić się do zmiennych niezależnych istniejących w otoczeniu, na które strony relacji nie mają bezpośredniego wpływu.

Wraz z rozwojem relacji zwiększa się złożoność problemów projektowych, wymagających złożonych kompetencji (Vaagaasar, 2011). Kluczowym wówczas jest pytanie: w jaki sposób zespół projektowy będzie w stanie obsługiwać sprawnie wiele różnych, a nawet sprzecznych interesów? (Vaagaasar, 2011).

Wymagane kompetencje w zarządzaniu projektami zależą od szeregu czynników, w tym: złożoności projektu, niepewności otoczenia, tempa rozwoju techniki i technologii czy nowatorskiego charakteru projektu. W warunkach dynamicznych zmian otoczenia tradycyjne kompetencje (planowanie i wykonanie sekwencji działań projektowych, aby zapewnić realizację zakresu projektu na czas i w ramach budżetu), choć są konieczne, to stają się niewystarczające (Coetzer, 2016). Coraz bardziej otwarte warunki projektu wymagają dynamicznej adaptacji (zarządzanie zmianą w projekcie), ukierunkowania strategicznego i inspirowanego przywództwa połączonego z tradycyjnymi kompetencjami (Coetzer, 2016).

Kierujący zespołem projektowym powinien posiadać niezbędną wiedzę, która pozwala skutecznie komunikować się z zespołem, systematyzować procesy i kształtować przywództwo ułatwiające budowanie zespołu oraz zarządzanie złożonością (Skalik, 2014, s. 34). Komunikacja odgrywa kluczową rolę, gdyż stanowi fundament budowania i utrzymywania relacji pomiędzy zespołem projektu i interesariuszami (Kandefer-Winifer, Nadskakuła 2016). Komunikacja oddziałuje na indywidualne i zespołowe zachowanie. Ludzie uczestniczą w różnych interakcjach dostosowując się do innych lub są pod wpływem kolegów, a także podwładnych, liderów, problemów wynikających z praktyki zarządzania i procesów pracy czy przepływu informacji (Rolstadås i in., 2014).

Relacjami można zarządzać, pomimo że nie mają fizycznej postaci. Aby proces zarządzania mógł przebiegać w sposób efektywny należy planować, organizować, motywować pracowników odpowiedzialnych za kształtowanie relacji i kontrolować relacje.

Na etapie realizacji funkcji planowania istotne pytania dotyczą: znaczenia i roli relacji we współdziałaniu, analizy potencjału organizacji i możliwości adaptacji w nim koncepcji zarządzania relacjami.

Zagadnienia wyboru podmiotów i form współpracy, nawiązania współpracy oraz projektowania systemów informacyjno-decyzyjnych pojawiają się na etapie organizowania.

Budowanie relacji opartych na współdziałaniu między uczestnikami zespołu projektowego oraz interesariuszami zewnętrznymi może być decydującym czynnikiem zachęcającym do wymiany wiedzy w środowisku projektowym. A wymiana doświadczeń sprzyjać powinna doskonaleniu metod, technik i narzędzi w realizacji zadań, rozwiązywaniu problemów i podejmowaniu decyzji.

Wzrastające tempo zmian w otoczeniu i niepewność co do potrzeb i oczekiwań klientów rodzi potrzebę intensywnej wymiany informacji między organizacją a jej interesariuszami. Na znaczeniu zyskują profesjonalne umiejętności w zakresie pozyskiwania, selekcji, porządkowania i wykorzystania wiedzy i informacji we właściwym miejscu i czasie przy wsparciu technologii informacyjnych.

Zadaniem stron zaangażowanych w relacje jest umiejętne podejmowanie decyzji odnośnie alokacji zasobów własnych i zasobów klientów czy dostawców oraz godzenie często sprzecznych interesów organizacji z wymaganiami stawianymi przez podmioty mające wpływ na jej działalność.

Aby proces zarządzania mógł przebiegać w sposób efektywny należy motywować osoby zaangażowane w proces budowania relacji. Kluczowe pytania dotyczą określenia zasad motywowania, systemu motywacyjnego, także oczekiwań względem pracowników, pomiaru efektów ich pracy i możliwości rozwoju. Również rozwiązywania konfliktów w odniesieniu do zachowań osób uczestniczących w projekcie. Konflikty personalne wewnątrz zespołu projektowego, mogą wynikać z różnic charakterologicznych, innej koncepcji zasad pracy, różnych celów i oczekiwań, co, do przyszłych korzyści, wewnętrznej rywalizacji, braku współpracy, wzajemnego obwiniania się o niepowodzenia (Kołodziejczak, 2013). Umiejętne ich rozwiązanie ma istotne znaczenie w zarządzaniu projektami.

W procesie kontroli należy uwzględnić oczekiwany stan relacji, potencjalne do zastosowania wskaźniki oceny, proces monitoringu oraz opracować scenariusze możliwych zdarzeń. Uzyskane rezultaty wskazane w procesie kontroli, podlegają porównaniu z tymi założeniami, które przyjęto na etapie planowania.

Nieumiejętne zarządzanie relacjami może obniżyć wartość relacji, która z punktu widzenia klienta może skutkować uruchomieniem działań zmierzających do zakończenia współpracy. W procesie zarządzania należy uwzględnić inne ryzyka związane z relacjami, a w szczególności ryzyko nagłego przerwania relacji w następstwie, którego może nastąpić wzrost kosztów obsługi, spadek przychodów, utrata cennych zasobów zaangażowanych dotychczasowe relacje.

Wraz zakończeniem projektu następuje zakończenie lub „uśpienie” relacji, które mogą być aktywowane przy realizacji nowych projektów. Także zdobyte

nowe umiejętności i doświadczenie uczestników projektu mogą mieć kluczowe znaczenie przy kompletowaniu nowych zespołów projektowych. Zakończenie projektu pociąga za sobą również rozwiązanie zespołu projektowego, co wiąże się z jednoczesną oceną jego pracy oraz odpowiednią gratyfikacją poszczególnych uczestników projektu (Lis, 2012).

3. Rola kierownika projektu w kształtowaniu relacji z interesariuszami

„Interesariusze reprezentują najważniejszą, personalną i instytucjonalną część środowiska projektowego” (Trocki, 2014). Ich liczebność i rola zależy od stopnia złożoności projektu.

W procesie zarządzania projektem kluczowa rola przypada kierownikowi projektu, który kształtuje relacje z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi (rys. 2).



Rys. 2. Kierownik projektu a interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni

Źródło: opracowano na podstawie (Trocki, 2012, s. 36)

Kierownik projektu to „osoba potrafiąca współpracować z zespołem, mająca wpływ na uczestników, jednocześnie umiejąca pozytywnie odbierać oddziaływanie na niego członków zespołu projektowego oraz posiadająca silny autorytet” (Klimiuk, 2009).

Kierownik projektu identyfikuje i angażuje do współpracy różne osoby, których kompetencje i zdolności sprzyjać będą realizacji celów i zamierzeń przewidzianych w całym cyklu życia projektu. Ponadto określa wymagania i wpływa na postawy interesariuszy, które mogą powodować szereg utrudnień z uwagi na ich różne, często wzajemnie wykluczające się oczekiwania i cele (Wirkus i in., 2014). Zidentyfikowanie interesariuszy projektu oraz ich roli stanowi kluczowy czynnik, decydujący nie tylko o tym, czy projekt zakończy się sukcesem, czy będzie realizowany z problemami, czy też wręcz zostanie zakończony przed czasem (Tchórzewski, 2013). Kierownik zespołu projektowego podejmuje szereg działań na rzecz pozyskiwania potencjalnych interesariuszy. Formalizują z nimi relacje, jak również je rozwijają i doskonalą. Kierownik już na etapie tworzenia zespołu projektowego może kształtować warunki do stworzenia możliwości twórczej współpracy, otwartej komunikacji i utrzymania dobrych relacji wewnętrznych (Skalik, 2014). Kierownik także powinien nawiązać relacje z tymi interesariuszami, którzy mają znaczny wpływ na sukces projektu, ale także z tymi, którzy mogą utrudniać lub spowolnić realizację projektu i w odniesieniu do tych, którzy odczuwają konsekwencje rezultatu projektu (Newton, 2015).

4. Uzyskiwanie wartości z relacji z interesariuszami

Relacje mają kluczowe znaczenie w procesie tworzenia wartości, zwłaszcza w kontekście budowania wartościowych relacji z osobami zaangażowanymi w realizację projektu. Potencjalna wartość relacji jest czynnikiem motywującym zaangażowane strony do prowadzenia i utrzymywania bliskich i skoordynowanych interakcji.

To, co łączy zaangażowane podmioty to wartość (zarówno materialna, jak i niematerialna) uzyskiwana z relacji. Wartość każdej relacji zależy od rodzaju zbudowanej relacji z partnerami (Lau, Rowlinson, 2011). Wartość będąca odpowiedzią na potrzeby i oczekiwania klientów powstaje z odpowiedniej alokacji i konfiguracji zdolności i zasobów.

Dobre relacje nie zawsze są stałe. „Są one wynikiem działania kombinacji poszczególnych atrybutów, takich jak uczciwość, rzetelność, szacunek, oddanie, zaufanie, pewność siebie, jak również zaangażowania pracowników i reputacji firmy” (Lau, Rowlinson, 2011).

Efektywne wykorzystanie odpowiednich strategii i narzędzi w całym łańcuchu tworzenia wartości ma sprawić, że klienci ukształtują wartościowe relacje z organizacją. W odniesieniu do klienta zwraca się bowiem uwagę na konieczność doskonalenia jakości z uwzględnieniem jednoznacznie zdefiniowanych oczekiwań właśnie tej grupy, co może następnie stanowić o sukcesie danego projektu (Zieliński, 2016).

Stabilność relacji ma wpływ na zarządzanie projektem. Pogorszenie relacji na skutek utraty zaufania może powodować liczne utrudnienia.

Nie wszystkie relacje przyczyniają się do tworzenia wartości i nie dają możliwości rozwoju. Kierownik powinien umiejętnie kształtować system wartości, w którym kluczowe znaczenie ma dążenie do realizacji wspólnego celu poprzez zaangażowanie i odpowiedzialność, otwartą i szczerą komunikację, popieranie kreatywności oraz zdolności uczenia się podczas realizacji projektu (Krawczyk-Bryłka, 2012). System wartości stanowi podstawę działania i zadowolenia interesariuszy zaangażowanych w projekt. W systemie wartości ważne jest także kształtowanie stabilnych, silnych i długotrwałych relacji opartych na zaufaniu i współpracy.

Istotnym elementem rozwoju relacji są cele i oczekiwania stron relacji, które ulegają zmianom wraz z rozwojem relacji. Wraz z rozwojem relacji i wzrostem zaangażowania, ulega redukcji niepewność i wzrasta zaufanie. Relacje międzyorganizacyjne, tworzą potencjał relacyjny organizacji, przez który należy rozumieć sumę wszystkich relacji (więzi) organizacji z podmiotami otoczenia (klientami, dostawcami, konkurentami, komplementariuszami, społecznościami i władzami lokalnymi itp.) oraz ich kombinacje, które są w dyspozycji organizacji bądź, do których ma ona dostęp i które umożliwiają realizację jej celów i długofalowy rozwój (Zakrzewska-Bielawska, 2016).

Na zanik relacji wpływ mogą mieć: słabnące możliwości partnerów, brak aktywności klienta, oportunistyczne postawy czy utrata zaufania. Natomiast zakończenie istniejących relacji może nastąpić wraz z upływem okresu, na jaki zostały zawarte, również na skutek rezygnacji jednej ze stron, jak i negatywnych oddziaływań czynników zewnętrznych. Relacje można uznać za zakończone w sytuacji braku powiązań między zaangażowanymi stronami.

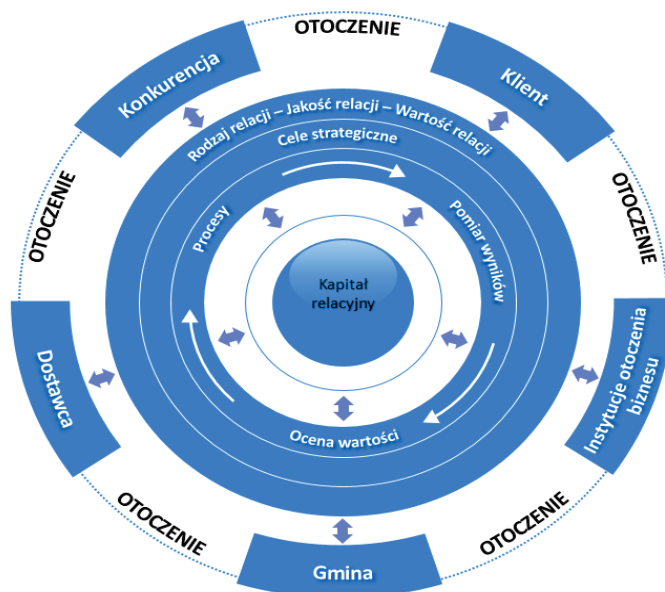
5. Budowanie kapitału relacyjnego na bazie relacji z interesariuszami

Dzięki zdolnościom i kompetencjom relacyjnym pracowników budowany jest kapitał relacyjny bazujący na wartościowych relacjach z interesariuszami zewnętrznymi (Danielak, 2016).

Wyodrębnia się kapitał relacyjny wewnętrzny oraz zewnętrzny. Kapitał relacyjny wewnętrzny budowany jest na bazie relacji kształtowanych wewnątrz organizacji. Natomiast zewnętrzny kształtowany jest z osobami i podmiotami w otoczeniu.

Kapitał relacyjny ma wartość wówczas, gdy jego istnienie pomaga wykorzystać relacje dla realizacji wspólnych celów i obustronnych korzyści w ramach współdziałania podmiotów. Rodzaj, jakość i wartość relacji oraz działania podejmowane przez kadry kierownicze i pracowników na rzecz tworzenia trwałych relacji stanowią kluczowe elementy modelu kapitału relacyjnego (Danielak, 2012), (rys. 3).

W którym ponadto uwzględnia się wykorzystywane wskaźniki do oceny korzyści z realizacji celów strategicznych w stosunku do interesariuszy. Poszczególne elementy modelu kapitału relacyjnego powinny być ze sobą zintegrowane i tworzyć spójną całość pozwalającą na efektywne zarządzanie. Model ma ułatwić kierownikowi przeprowadzanie analiz różnorodnych czynników mających wpływ na współdziałanie. Ponadto identyfikować i odpowiadać na cele i oczekiwania interesariuszy, dobierać wskaźniki pomiaru wyników i uzyskiwanej wartości oraz aktywizować procesy sprzyjające tworzeniu długotrwałych relacji.



Rys. 3. Model kapitału relacyjnego

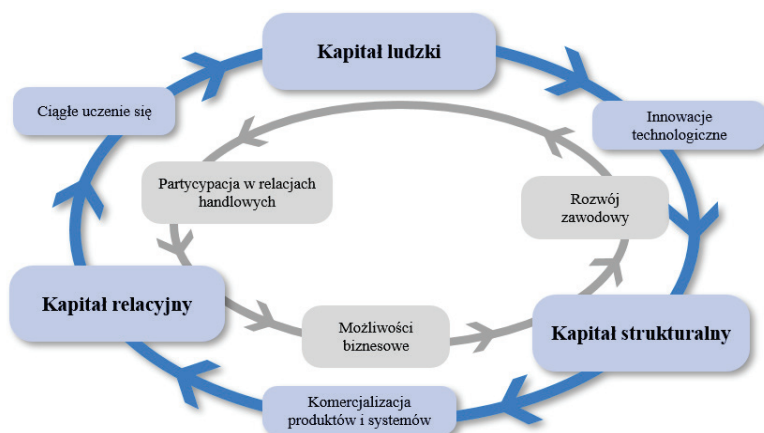
Źródło: opracowano na podstawie (Danielak, 2012, s. 129)

Kapitał relacyjny nie występuje samodzielnie, lecz w powiązaniu z kapitałem ludzkim i strukturalnym – tworząc kapitał intelektualny (rys. 4).

Z uwagi na fakt, iż każda organizacja charakteryzuje się unikatowym połączeniem zasobów, w tym samym czasie w specyficzny sposób eksploatuje je jako całość (Battagello, Grimaldi, Cricelli, 2015), dlatego też osiągnięcie konkretnych efektów wymaga doboru i konfiguracji oraz współgrania odpowiednich składowych kapitału ludzkiego, strukturalnego i relacyjnego.

Odpowiednie wykorzystanie składowych kapitału intelektualnego powinno sprzyjać tworzeniu wartości, rozwojowi kompetencji kadr (kapitał ludzki), tworzeniu nowych produktów, jak i wykorzystaniu infrastruktury oraz technologii informacyjnych (kapitał strukturalny) do utrzymywania relacji z klientami.

Dzięki umiejętnemu wykorzystaniu elementów kapitału ludzkiego, strukturalnego i relacyjnego istnieje możliwość osiągnięcia wytyczonych celów, w tym tworzenia wartości dla interesariuszy. Utrwalanie relacji z zaangażowanymi podmiotami nie byłoby możliwe bez udziału istotnych elementów kapitału organizacyjnego. Szczególnie ważne w tym obszarze stają się wyróżniające się produkty/usługi oraz jasna wizja, misja i cele strategiczne sprzyjające utrwalaniu relacji w perspektywie długookresowej.



Rys. 4. Składowe kapitału intelektualnego

Źródło: opracowano na podstawie (Chaminade, Vang, 2007, s. 137)

Przy udziale kapitału ludzkiego i relacyjnego dokonuje się transfer wiedzy, a za pośrednictwem relacji następuje pozyskanie, utrzymywanie i odnawianie zasobów, niezbędnych to tworzenia kapitału strukturalnego oraz jego elementów w postaci: patentów, licencji, certyfikatów, wykorzystania technologii informacyjnych, marek handlowych oraz kultury organizacyjnej.

6. Bariery współdziałania

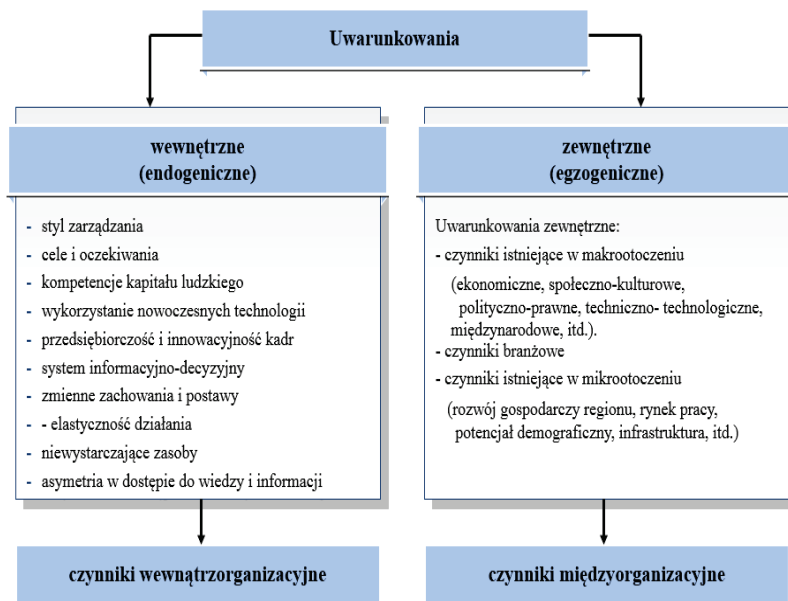
Bariery współpracy wynikają zazwyczaj z wewnętrznych słabych stron organizacji i zewnętrznych uwarunkowań (rys. 5). Organizacje identyfikują zarówno bariery wewnętrzne i zewnętrzne i podejmują działania w zakresie ich pokonywania. Bariery wewnętrzne dotyczą aspektów funkcjonalnych związanych z samą organizacją i odnoszą się do kompetencji kadr kierowniczych i wykonawczych, stylu zarządzania, celów i oczekiwań co do rozwoju, możliwości kształtowania wartości na rzecz interesariuszy i wykorzystania zasobów własnych i zewnętrznych.

Wewnętrzne bariery działalności i rozwoju są identyfikowane jako słabe strony organizacji i obejmuje elementy wewnątrz organizacji: jej wielkość, strategię,

strukturę, wyposażenie, technologię, kompetencje kierownictwa i pracowników również przedsiębiorczość załogi.

„Niepowodzenia w zarządzaniu projektami wynikają często z niskiego morale pracowników, złych relacji międzyludzkich, jak i braku zaangażowania. Generowaniu konfliktów, które pojawiają się zwykle, gdy cele członków organizacji są sprzeczne, sprzyja również specyfika organizacji zespołów projektowych, w których łamana jest zasada jednoosobowego kierownictwa” (Skalik, 2014).

Bariery o charakterze zewnętrznym wynikają z otoczenia organizacji i są związane z jego niskim potencjałem, wysoką złożonością i niepewnością funkcjonowania w zmiennym otoczeniu. Mogą one być rozpatrywane na poziomie makro (związanym z ogólnymi warunkami gospodarowania w skali kraju) i lokalnym (mikro), obejmujące więzi, relacje z klientami, dostawcami, sojusznikami, urzędami administracji państwowej, różnego typu organizacjami, instytucjami otoczenia biznesu, konkurentami itd.



Rys. 5. Czynniki wpływające na współdziałanie

Źródło: opracowanie własne

Przeszkody w transferze wiedzy i w dostępie do innowacji mogą być związane z krótkoterminowymi kontraktami, dotyczyć wąskiego obszaru projektu, tymczasowymi koalicjami w zespole projektowym, ustaleń umownych czy braku koordynacji między partnerami projektu (Ndoni, Elhag, 2010).

W procesie współpracy zmianie ulegają zachowania i postawy zaangażowanych stron. Pojawiające się problemy mogą wynikać z: niekompatybilności celów partnerów, braku elastyczności stron, nierównego podziału korzyści, braku gotowości do zaakceptowania wzajemnej zależności partnerów, braku zaufania czy niechęci jednej ze strony do wywiązania się z warunków umowy (Pająk, 2013). Ponadto do najczęstszych barier współpracy należą: brak zaufania, trudności w budowaniu zaangażowania, brak wzajemności, utrudnienia przy realizacji wspólnych projektów, różnice co do koncepcji i wizji rozwoju współpracy.

7. Podsumowanie

W warunkach zmian otoczenia analiza uwarunkowań zarządzania relacjami z interesariuszami wydaje się ważna z uwagi na pojawiające się pytania dotyczące umiejętności budowania relacji i zarządzania nimi, kształtowania na bazie współdziałania kapitału relacyjnego oraz identyfikowania barier współpracy.

Nurtujące interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych pytania odnoszą się ponadto do powodzenia projektu, jak również wygenerowanej w wyniku jego realizacji wartości. Zarówno kierownik jak i uczestnicy projektu poszukują odpowiedzi na pytanie: w jakim stopniu projekt osiągnął sukces w obszarze zarządzania projektem (czas/koszt/jakość) i jakie jest powodzenie projektu w kwestii wkładu strategicznego w tworzenie wartości (Hjelmbrekke, Lædre, Lohne, 2014).

Każdy nowy projekt determinuje konieczność modyfikacji dotychczasowej praktyki działań w organizacji i potrzeby adaptacji nowych rozwiązań (Skalik, 2013), w tym również zarządzania relacjami z interesariuszami. Skuteczność zarządzania projektami przejawia się w takich działaniach, które ostatecznie doprowadzają do tego, iż dany projekt kończy się powodzeniem, przy czym owo powodzenie wynika z realizacji celów projektu, w tym celów wszystkich jego interesariuszy (Haffer, 2013).

Interesariusze projektu wpływają na działania kierownika i zespołu projektowego. Ich liczebność i rola w całym cyklu życia projektu jest zróżnicowana. Także kształtowanie relacji z poszczególnymi interesariuszami wymaga często indywidualnego podejścia, ze względu na ich wkład, rolę, kompetencje oraz oczekiwaną wartość z relacji. Zarządzanie interesariuszami projektu obejmuje kwestie roli i znaczenia interesariuszy dla skutecznej i efektywnej realizacji projektów oraz zasad, sposobów i instrumentów współdziałania z nimi (Trocki, 2012).

Podsumowując należy stwierdzić, że umiejętne kształtowanie relacji z interesariuszami zyskuje na znaczeniu za sprawą zmian pojawiających się w dynamicznym otoczeniu wymuszających elastyczność działań zespołu projektowego w zakresie umiejętności rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji przy zaangażowaniu kompetencji i zdolności wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy.

Bibliografia

1. Battagello F.M., Grimaldi M., Cricelli L. (2015), *A rational approach to identify and cluster intangible assets. A relational perspective of the strategic capital*, Journal of Intellectual Capital, vol. 16, no. 4, s. 809–834.
2. Chaminade C., Vang J. (2007), *Strategic change in mature sector: when and who is intellectual capital relevant?* [w:] C. Chaminade, B. Catusus (eds.), *Intellectual Capital Revisited: Paradoxes in the knowledge Intensive Organizations*, USA.
3. Chomiak-Orsa I. (2013), *Zarządzanie kapitałem relacyjnym w procesie wirtualizacji organizacji. Podejście modelowe*. Seria Monografie i Opracowania nr 239, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
4. Coetzer G. (2016), *An empirical examination of the relationship between adult attention deficit and the operational effectiveness of project managers*, International Journal of Managing Projects in Business, vol. 9, no. 3, s. 583–605.
5. Danielak W. (2016), *Formation of inter-organizational relationships on the example of small enterprise*, Management, vol. 20, no. 2, s. 170–181.
6. Danielak W. (2012), *Kształtowanie kapitału relacyjnego w małym i średnim przedsiębiorstwie*, Seria Monografie i Opracowania, nr 215, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław.
7. Haffer J. (2013), *Model skutecznego zarządzania projektami w świetle badań empirycznych*, Zarządzanie i Finanse nr 4, cz. 2, s. 107–117.
8. Hjelmbrekke H., Lædre O., Lohne J. (2014), *The need for a project governance body*. International Journal of Managing Projects in Business vol. 7, no. 4, s. 661–677.
9. Kandefor-Winifer K., Nadskakuła O. (2016), *Komunikacja w zarządzaniu projektami*, CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa.
10. Klimiuk J. (2009), *Rola kierownika projektu oraz zespołu projektowego w zarządzaniu projektami*, Bezpieczeństwo i Technika Pożarnicza nr 3, s. 35–45.
11. Kołodziejczak M. (2013), *Spoleczno-organizacyjne aspekty ryzyka w zarządzaniu projektami*, Zarządzanie i Finanse nr 4, s. 215–230.
12. Krawczyk-Brylka B. (2012), *Struktura i role zespołowe w realizacji projektu badawczego*, [w:] M. Wirkus, A. Lis (red.), *Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi*, Difin, Warszawa.
13. Lau E., Rowlinson S. (2011), *The implications of trust in relationships in managing construction projects*, International Journal of Managing Projects in Business, vol. 4, no. 4, s. 633–659.
14. Lis A. (2012), *Zarządzanie projektem innowacyjnym*, [w:] M. Wirkus, A. Lis (red.) *Zarządzanie projektami badawczo-rozwojowymi*, Difin, Warszawa.
15. Ndoni D.H., Elhag T.M.S. (2010), *The integration of human relationships in capital development projects: A case study of BSF scheme*, International Journal of Managing Projects in Business, vol. 3, no. 3, s. 479–494.
16. Newton R (2015), przełożyła K. Piotrowska, *Skuteczny kierownik projektu: sztuka osiągania celów*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
17. Pająk W. (2013), *Strategie relacyjne w sieci dostaw*, [w:] A. Czech, A. Szplit (red.) *Nauki o zarządzaniu dla przedsiębiorstw i biznesu*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 271–281.
18. Skalik J. (2014), *Problem doskonałości zarządzania projektami organizacyjnymi*, [w:] E. Głuszec, G. Belz (red.), *Management Forum 5*, Seria Prace Naukowe Uniwersytetu

- Ekonomicznego nr 363, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s. 29–39.
19. Skalik J., Strzelczyk A. (2013), *Kluczowe czynniki sukcesu w zarządzaniu projektami informatycznymi*. Zarządzanie i Finanse nr 4/1, s. 263–276.
 20. Skrzypek E. (2015), *Wpływ zaufania i relacji na rozwój kapitału społecznego organizacji*, [w:] U. Balon, T. Sikora (red.), *Funkcjonowanie i doskonalenie zarządzania. Aspekty społeczne*, Kraków, s. 158.
 21. Rolstadås A., Tommelein I., Schiefloe P.M., Ballard G. (2014), *Understanding project success through analysis of project management approach*, International Journal of Managing Projects in Business vol. 7, no. 4, s. 638–660.
 22. Stańczyk-Hugiet E. (2011), *Konkurencja o wartość z relacji*, [w:] Krupski R. (red.), *Rozwój szkoły zasobowej zarządzania strategicznego*, Seria Zarządzanie, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych, s. 261–272.
 23. Trocki M. (2014), *Organizacja projektowa. Podstawy, modele, rozwiązania*, PWE, Warszawa.
 24. Trocki M. (2012), *Środowisko projektowe*, [w:] M. Trocki (red.) *Nowoczesne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.
 25. Vaagaasar A.L. (2011), *Development of relationships and relationship competencies in complex projects*, International Journal of Managing Projects in Business, vol. 4, no. 2, s. 294–307.
 26. Wirkus M., Roszkowski H., Dostatni E., Gierulski W. (2014), *Zarządzanie projektem*, PWE, Warszawa.
 27. Zakrzewska-Bielawska A. (2016), *Potencjał relacyjny a innowacyjność przedsiębiorstwa – w kierunku open innovation*, Seria Management Forum, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, vol. 4, no. 1, Wrocław, s. 3–10.
 28. Zieliński G. (2016), *Percepcja jakości projektów usługowych*, Seria Organizacja i Zarządzanie Z. 96, nr kol. 1963, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Gliwice, s. 217–226.

RELATIONSHIPS MANAGEMENT WITH STAKEHOLDERS IN THE PROJECT ENVIRONMENT

Abstract

The purpose of this article is to show some aspects of management relationships with stakeholders in the project environment. The purpose will be to show the types and complexities of relationships, the description of relationship building and management, the role of the project leader in shaping relationships with stakeholders, generating value from relationships and building relational capital. Also identify the barriers to interaction in project management.

Keywords: relationship management, stakeholders, relational capital, barriers to cooperation.