

Seweryn SPAŁEK

Politechnika Śląska

Iwona ZDONEK

Politechnika Śląska

Anna SOŁTYSIK-PIORUNKIEWICZ

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach

Znaczenie i rola interesariuszy w zarządzaniu projektami

Synopsis: W artykule przedstawiono wzrost znaczenia interesariuszy projektu w ciągu ostatnich pięćdziesięciu lat. Na bazie studiów literaturowych dokonano podziału (interesariusze wewnętrzni i zewnętrzni), omówiono zakres ról interesariuszy oraz ich wpływ na powodzenie projektu. Zwracając uwagę na wzrost interakcji występujących w środowiskach wieloprojektowych, podkreślono wagę zarządzania interesariuszami w obecnych czasach oraz zaproponowano kierunki dalszych badań.

Słowa kluczowe: zarządzanie projektami, interesariusze, sukces, wpływ, badania literaturowe.

Wprowadzenie

Ludzie od zawsze byli centralnym tematem publikacji z zakresu zarządzania projektami ([1], s. 94–97; [2], s. 99–117; [8], s. 103–119; [18], s. 265–292). To wokół nich skupiały się wszelkie działania podejmowane w organizacjach. Dla nich nadal opracowuje się nowe metody działań, doskonali narzędzia i techniki. Przy czym w początkowym okresie rozwoju zarządzania projektami, w latach 60. ubiegłego stulecia, rola ludzi w projektach polegała przeważnie na wykonywaniu z góry określonych zadań. Szczególne znaczenie w tamtym czasie miały umiejętności techniczne osób wykonujących poszczególne prace w projektach.

Wraz ze wzrostem stopnia skomplikowania oraz zwiększania się liczby projektów podejmowanych w przedsiębiorstwach zmieniło się również postrzeganie roli ludzi w projektach. Zwrócono większą uwagę na inne niż techniczne kompetencje osób realizujących projekty ([12], s. 101–125). Zaczęto bardziej rozwijać aspekty związane z pracą grupową oraz interakcjami zachodzącymi pomiędzy członkami zespołów projektowych.

Ponadto zaobserwowano, że na projekt mają wpływ nie tylko osoby wchodzące w skład zespołów projektowych, komitetów sterujących czy też reprezentanci sponsora bądź klienta projektu. Zauważono, że grono osób zainteresowanych końcowym rezultatem projektu jest znacznie szersze. Przyjęto dla nich określenie „interesariusze projektu” ([20], s. 173–184).

Głównym celem artykułu jest przybliżenie problematyki interesariuszy w zarządzaniu projektami na podstawie przeprowadzonych badań literaturowych. Przeglądowy charakter opracowania ma udzielić wskazówek co do dalszych kierunków poszukiwań oraz wskazać nowe obszary eksploracji badawczej.

1. Interesariusze projektu

Pojęcie interesariuszy zostało wprowadzone jeszcze w latach 60. ubiegłego stulecia przez Stanford Research Institute i upowszechnione w latach 80. przez Edwarda Freemana ([10], s. 303–314). Przy czym w zarządzaniu projektami zaczęło się ono pojawiać w latach 90. XX w. ([13], s. 170–194; [14], s. 215–239, [22], s. 111–126), a powszechną akceptację zyskało dopiero w bieżącym stuleciu ([3], s. 16–32; [6], s. 243–271; [21]; [24], s. 118–124).

Interesariuszami projektu są wszystkie osoby, grupy osób czy też całe organizacje, które wykazują zaangażowanie w projekt bądź przynajmniej są zainteresowane jego końcowym rezultatem. Do interesariuszy projektu należy zaliczyć m.in. ([9], s. 301–310; [15], s. 645–670; [21]):

- sponsora,
- kierownika projektu,
- zespół projektowy,
- klientów i użytkowników,
- dostawców i kooperantów,
- partnerów biznesowych,
- wewnętrzne jednostki organizacyjne,
- menedżerów funkcyjnych,
- instytucje i agendy rządowe,
- media,
- instytucje finansowe,
- lokalne społeczności.

Interesariuszy ze względu na ich umiejscowienie w stosunku do jednostki realizującej projekt można podzielić na wewnętrznych i zewnętrznych. Do wewnętrznych należą wszystkie osoby bezpośrednio zaangażowane w przebieg projektu, natomiast interesariusze zewnętrzni należą do grona osób bądź grupy instytucji, na które może mieć wpływ zarówno przebieg projektu, jak i jego końcowy rezultat.

Należy zauważyć, że interesariusze wewnętrzni w większości przypadków podejmują działania mające na celu wspieranie projektu, aby został zakończony

sukcesem. Interesariusze zewnętrzni natomiast zwykle dzielą się na zwolenników i przeciwników projektu. Klasycznym przykładem grupy często dążącej do porażki projektu są lokalne społeczności uważające, że wynik realizacji projektu negatywnie wpłynie na jakość ich życia (np. budowa lotniska w bliskiej okolicy lub elektrowni atomowej).

1.1. Interesariusze wewnętrzni

Interesariusze wewnętrzni są bardzo często utożsamiani z zasobami ludzkimi w projektach. Bezspornie to właśnie ta grupa osób jest największa wśród interesariuszy wewnętrznych projektu. Od lat 60. aż do lat 80. ubiegłego stulecia ich znaczenie dla organizacji było postrzegane wyłącznie poprzez umiejętności techniczne osób wykonujących przydzielone im zadania. W tym okresie bardzo często uczestnikami projektów byli specjaliści wykonujący przydzielone im zadania. Wiązało się to z faktem, że wówczas projekty były jednostkowymi przedsięwzięciami. A przedsiębiorstwa dokładnie planowały potrzebne zasoby i na tej podstawie przydzielały specjalistów do projektów. Nie występowały w tym czasie – bądź występowały sporadycznie – problemy związane z współdzieleniem zasobów czy też konkutowaniem różnych projektów w organizacjach. Dlatego też w stosunku do uczestników projektów stosowano metody rekrutacji mające na celu dobór osób o jak najlepszych kwalifikacjach w zakresie wykonywania poszczególnych zadań. Traktowanie ich jako jednego z zasobów powodowało, że ich rola w organizacji była w znacznej mierze odtwórcza.

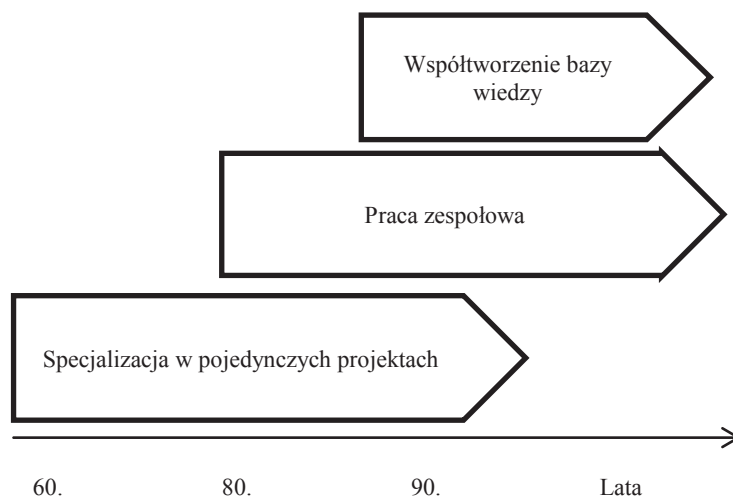
Ta sytuacja zmieniła się w latach 80. ubiegłego stulecia, kiedy to w większym stopniu zaczęto zwracać uwagę na miękkie aspekty w zarządzaniu projektami. Obok twardych metod i narzędzi [31] służących do realizacji pojedynczych zadań zaczęły być stosowane metody związane z pracą zespołową. Zwrócono większą uwagę na cechy interpersonalne osób biorących udział w projektach ([4], s. 198–211). Wzrosło znaczenie takich umiejętności, jak np. praca w grupie czy efektywna komunikacja ([26], s. 172–188).

Jeszcze większe przesunięcie środka ciężkości w kierunku miękkich technik nastąpiło w latach 90., kiedy to wyraźnie wzrosła liczba projektów wykonywanych w przedsiębiorstwach ([27], s. 305–315) i zwiększyło się znaczenie projektów dla całej organizacji ([19], s. 354–369; [29]; [30]; [33]). Zasoby ludzkie stały się wówczas dobrem bardzo często deficytowym, a praca zespołowa stanowiła powszechny element projektów ([16], s. 452–487). Interakcje pomiędzy specjalistami wykonującymi różne zadania stały się bardziej intensywne.

Zdecydowanie wzrosło znaczenie gromadzenia wiedzy projektowej w organizacjach ([11], s. 23–44; [5]; [31]), a osoby realizujące zadania w projektach zaczęły być postrzegane jako główne źródło wiedzy projektowej ([7], s. 285–292). Bardzo często oprócz zastosowania specjalistycznej wiedzy w projekcie równie ważne stało się ewidencjonowanie najlepszych praktyk w celu ich wykorzystania w przyszłych przedsięwzięciach ([22], [34]).

Na podstawie powyższych rozważań można zauważyć, że w ciągu ostatnich pięćdziesięciu lat nastąpił wzrost znaczenia wewnętrznych interesariuszy projektu dla realizacji przyszłych przedsięwzięć. Począwszy od lat 60. do lat 90. ubiegłego stulecia, specjalistyczna wiedza osób realizujących projekty była wykorzystywana wyłącznie w bieżących przedsięwzięciach. Natomiast od lat 90. XX w. zaczęto wprowadzać mechanizmy umożliwiające gromadzenie informacji na temat najlepszych praktyk celem ich zastosowania w późniejszych projektach ([28], s. 88–98). Tym samym zasoby ludzkie zaczęły pełnić funkcję współtwórców baz wiedzy projektowej, przez co zyskały większą uwagę organizacji. Istotnym elementem stała się efektywna komunikacja pomiędzy uczestnikami projektów, która jest obecnie nieodzowna zarówno w pracy zespołowej, jak i w procesie gromadzenia wiedzy projektowej ([17], s. 295–322), a także umiejętność doboru pracowników o odpowiednich kompetencjach i wiedzy do grupy realizującej dany projekt ([34], s. 939).

Zmiana ról interesariuszy wewnętrznych została przedstawiona na ryc. 1.



Ryc. 1. Nowe role interesariuszy wewnętrznych w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat

Źródło: opracowanie własne.

1.2. Interesariusze zewnętrzni

Interesariusze zewnętrzni zostali dostrzeżeni w projektach dopiero w latach 90. ubiegłego stulecia. Dopiero od tego czasu zaczęto zwracać większą uwagę na ich wpływ na powodzenie projektu. Początkowo do grupy tej należały wyłącznie osoby bardzo często ściśle związane z projektem:

- sponsor projektu,
- klient,
- kadra kierownicza pionów funkcyjnych,

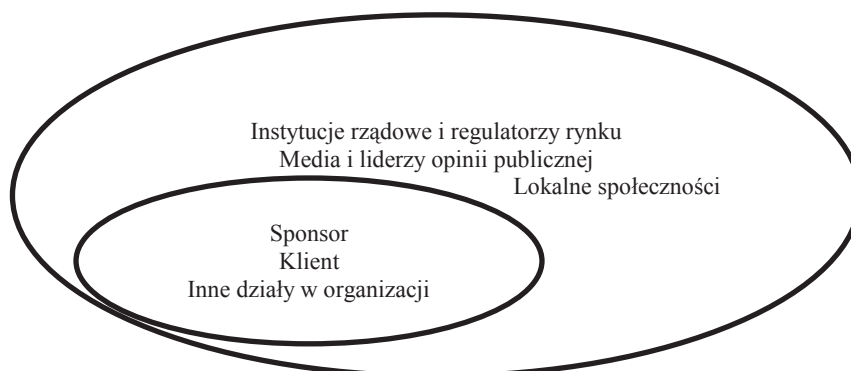
— naczelne kierownictwo organizacji.

Wraz z upływem czasu zaczęto dostrzegać, że grono osób, grup bądź instytucji, które są zainteresowane rezultatami projektu, może być znacznie szersze. Dlatego też jako interesariuszy zewnętrznych zaczęto coraz częściej postrzegać:

- instytucje finansowe,
- agendy rządowe,
- regulatorów rynku,
- media (telewizja, radio, prasa, portale internetowe),
- kreatorów opinii publicznej (w świecie realnym i wirtualnym),
- lokalne społeczności.

Szczególnie ważne było spostrzeżenie, że o ile wśród interesariuszy wewnętrznych występują głównie osoby wspierające powodzenie projektu, o tyle wśród interesariuszy zewnętrznych znajdują się osoby, grupy, instytucje mogące być zainteresowane porażką projektu. Dlatego też bardzo ważnym elementem procesu planowania każdego projektu stała się identyfikacja nie tylko grup interesariuszy, ale też ich potrzeb. Znając nastawienie poszczególnych interesariuszy do projektu, można przygotować plan zarządzania ich oczekiwaniami i starać się wpływać na ich potencjalne decyzje czy też działania.

Poszerzanie się grupy interesariuszy zewnętrznych projektu przedstawia ryc. 2.



Ryc. 2. Poszerzanie się grupy interesariuszy zewnętrznych w latach 1990–2010

Źródło: opracowanie własne.

Podsumowanie

Interesariusze projektu od zawsze mieli wpływ na powodzenie przedsięwzięć podejmowanych w przedsiębiorstwach. Przy czym należy zauważyć, że w latach 60. ubiegłego stulecia projekty były wykonywane przeważnie jako jednostkowe przedsięwzięcia, realizowane głównie z wykorzystaniem twardych metod, technik i narzędzi. Od osób zaangażowanych w projekty oczekiwano

głównie zastosowania wiedzy specjalistycznej przy wykonywaniu przydzielonych zadań. Przekazywanie informacji na zewnątrz przedsiębiorstwa o realizowanych projektach było znikome lub też nie było go wcale (należy nadmienić, że większość projektów w tym czasie była projektami branży zbrojeniowej). Dlatego też grono interesariuszy projektu było w tym czasie mocno zawężone. Identyfikowanie ich potrzeb i zarządzanie nimi nie nastęczało większych problemów.

W latach 80. i 90. XX w., wraz z upowszechnieniem się zarządzania projektami w przedsiębiorstwach różnych branż, grono interesariuszy znacznie się powiększyło. Niebagatelny wpływ na ten fakt miało gwałtowne zwiększenie się liczby projektów realizowanych przez przedsiębiorstwa. Spowodowało to znaczny wzrost interakcji międzyludzkich w środowiskach wieloprojektowych. Równocześnie przepływ informacji o projektach realizowanych w przedsiębiorstwach stał się bardziej intensywny i zaczął obejmować coraz to szersze grupy osób i instytucji. Coraz częściej lokalne społeczności zaczęły wyrażać swoje opinie na temat przedsięwzięć realizowanych przez organizacje, szczególnie tych realizowanych w ich bezpośrednim otoczeniu. Powyższe spowodowało, że wpływ interesariuszy na przebieg projektu oraz jego końcowy sukces znacznie się zwiększył. W niektórych rodzajach projektów, np. tzw. społecznie wrażliwych, to postawa interesariuszy zewnętrznych projektu może być kluczowa dla jego powodzenia, nie zaś umiejętności techniczne osób realizujących projekt.

Poszerzone zostały też role interesariuszy wewnętrznych. Początkowo ograniczały się one do zastosowania wiedzy specjalistycznej w pojedynczych przedsięwzięciach, aby następnie ewoluować w kierunku współtworzenia baz wiedzy projektowej. Dlatego też obecnie na znaczeniu zyskują szczególnie umiejętności związane z właściwym rozpoznaniem potrzeb interesariuszy wewnętrznych projektu oraz ich zaspokajaniem i podejmowaniem działań mających niwelować negatywne postawy interesariuszy zewnętrznych oraz wzmacniać ich postawy pożądane.

Przeprowadzone rozważania pozwalają na wskazanie dalszych kierunków badań empirycznych. Powinny one obejmować przede wszystkim nowe grupy interesariuszy i określenie ich wpływu na zarządzanie projektami. Należy też szerzej rozpoznać znaczenie interesariuszy w procesie budowania bazy wiedzy projektowej. Wskazane jest też poszerzenie badań o aspekty dziedzinowe, takie jak na przykład zarządzanie ryzykiem, czy też przedsięwzięcia innowacyjne. Ponadto, wraz z dynamicznym rozwojem nowych metod w zarządzaniu projektami należałoby przeprowadzić rozważania, czy dotychczas stosowane podejścia są w dalszym ciągu aktualne dla grupy metodyk określanych jako zwinne, adaptacyjne oraz iteracyjne.

Literatura

- [1] Adler P., Heckscher C., Prusak L., *Building a Collaborative Enterprise*, „Harvard Business Review” 2011, 89 (7–8).

-
- [2] Arthur M.B., DeFillippi R.J., Jones C., *Project-based Learning as the Interplay of Career and Company Non-financial Capital*, „Management Learning” 2001, 32 (1).
- [3] Beringer C., Jonas D., Gemunden H.G., *Establishing Project Portfolio Management: An Exploratory Analysis of the Influence of Internal Stakeholders' Interactions*, „Project Management Journal” 2012, 43 (6); <http://dx.doi.org/10.1002/pmj.21307>.
- [4] Chen C.H.V., Li H.H., Tang Y.Y., *Transformational Leadership and Creativity: Exploring the Mediating Effects of Creative Thinking and Intrinsic Motivation*, „International Journal of Management and Enterprise Development” 2009, 6 (2).
- [5] Czermański A., Czerska M., Nogalski B., Rutka R., Apanowicz A. (red.), *Zarządzanie organizacjami*, TNOiK, Toruń 2001.
- [6] Daigneault P.-M., Jacob S., Tremblay J., *Measuring Stakeholder Participation in Evaluation: An Empirical Validation of the Participatory Evaluation Measurement Instrument (PEMI)*, „Evaluation Review” 2012, 36 (4); <http://dx.doi.org/10.1177/0193841X12458103>.
- [7] Do Q., Cook S., Campbell P., Scott W., Robinson K., Power W. et al., *Requirements for a Metamodel to Facilitate Knowledge Sharing between Project Stakeholders*, „Conference on Systems Engineering Research” 2012, 8; <http://dx.doi.org/10.1016/j.procs.2012.01.059>.
- [8] Dym C.L., Agogino A.M., Eris O., Frey D.D., Leifer L.J., *Engineering Design Thinking, Teaching, and Learning*, „Journal of Engineering Education” 2005, 94 (1); <http://dx.doi.org/10.1002/j.2168-9830.2005.tb00832.x>.
- [9] Elias A.A., Cavana R.Y., Jackson L.S., *Stakeholder Analysis for R&D Project Management*, „R & D Management” 2002, 32 (4).
- [10] Freeman E., Martin K., Parmar B., *Stakeholder Capitalism*, „Journal of Business Ethics” 2007, 74 (4).
- [11] Gasik S., *A Model of Project Knowledge Management*, „Project Management Journal” 2011, 42 (3); <http://dx.doi.org/10.1002/pmj.20239>.
- [12] Guinan P.J., Coopriider J.G., Faraj S., *Enabling Software Development Team Performance During Requirements Definition: A Behavioral Versus Technical Approach*, „Information Systems Research” 1998, 9 (2); <http://dx.doi.org/10.1287/isre.9.2.101>.
- [13] Jermier J.M., Slocum Jr. J.W., Fry L.W., Gaines J., *Organizational Subcultures in a Soft Bureaucracy: Resistance Behind The Myth and Facade of an Official Culture*, „Organization Science” 1991, 2 (2).
- [14] Kirsch L.J., *Portfolios of Control Modes and IS Project Management*, „Information Systems Research” 1997, 8 (3).
- [15] Leach W.D., Pelkey N.W., Sabatier P.A., *Stakeholder Partnerships as Collaborative Policymaking: Evaluation Criteria Applied to Watershed*

- Management in California and Washington*, „Journal of Policy Analysis and Management” 2002, 21 (4).
- [16] Matczewski A., *Zarządzanie projektami*, [w:] Piotrowski W., Koźmiński A.K. (red.), *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
- [17] Merminod V., Rowe F., *How does PLM Technology Support Knowledge Transfer and Translation in New Product Development? Transparency and Boundary Spanners in an International Context*, „Information and Organization” 2012, 22 (4).
- [18] Nord J.H., Nord G.D., Cormack S., Cater-Steel A., *An Investigation of the Effect of Information Technology (IT) Culture on the Relationship Between IT and Business Professionals*, „International Journal of Management and Enterprise Development” 2007, 4 (3).
- [19] Nowosielski S., *Dojrzałość procesowa a wyniki ekonomiczne organizacji*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2012, (264).
- [20] Pan G.S.C., *Information Systems Project Abandonment: a Stakeholder Analysis*, „International Journal of Information Management” 2005, 25 (2).
- [21] PMI, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide) – Fifth Edition*, USA: Project Management Institute (PMI), Newtown Square 2013.
- [22] Relich M., Bzdyra K., *Estimating New Product Success with the Use of Intelligent Systems*, „Foundations of Management” 2014, 6 (2).
- [23] Shenhar A.J., Tishler A., Dvir D., Lipovetsky S., Lechler T., *Refining the Search for Project Success Factors: A Multivariate, Typological Approach*, „R&D Management” 2002, 32 (2); <http://dx.doi/10.1111/1467-9310.00244>.
- [24] Sołtysik A., Kostrubała S., Sołtysik-Piorunkiewicz A., Stanek S., *Wspieranie procesu rekrutacji pracowników w przedsiębiorstwie z wykorzystaniem systemów wieloagentowych*, [w:] Knosala R. (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji. Część XII: Kształcenie kadr w zakresie zarządzania i inżynierii produkcji ze szczególnym uwzględnieniem innowacyjności*, Oficyna wydawnicza PTZP, Opole 2012.
- [25] Sparrevik M., Ellen G.J., Duijn M., *Evaluation of Factors Affecting Stakeholder Risk Perception of Contaminated Sediment Disposal in Oslo Harbor*, „Environmental Science & Technology” 2011, 45 (1); <http://dx.doi.org/10.1021/es100444t>.
- [26] Spałek S., *The Role of Project Management Office in the Multi-Project Environment*, „International Journal of Management and Enterprise Development” 2012, 12 (2); <http://dx.doi.org/10.1504/IJMED.2012.047891>.
- [27] Spałek S., *Dzielenie się wiedzą projektową w polskich przedsiębiorstwach. Zarys problematyki*, „Zarządzanie i Finanse, Journal of Management and Finance” 2013, 11 (1 Part 2).

- [28] Spalek S., *Improving Industrial Engineering Performance through a Successful Project Management Office*, „Inżynieria i Gospodarka Techniczna – Engineering Economics” 2013, 24 (2); <http://dx.doi.org/10.5755/j01.ee.24.2.3087>.
- [29] Spalek S., *Dojrzałość przedsiębiorstwa w zarządzaniu projektami*, Monografia nr 513, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013.
- [30] Stabryła A., Woźniak K. (red.), *Determinanty potencjału rozwoju organizacji*, Mfiles.pl, Kraków 2012.
- [31] Suszyński C., *Przedsiębiorstwo. Wartość. Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2007.
- [32] Trocki M., Bukłaha E., Grucza B., Juchniewicz M., Metelski W., Wyrozębski P. (red.), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa 2012.
- [33] Trocki M., *Organizacja projektowa*, PWE, Warszawa 2014.
- [34] Wyrozębski P., Juchniewicz M., Metelski W., *Wiedza, dojrzałość, ryzyko w zarządzaniu projektami*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2012.

The importance and role of stakeholders in project management

Summary: The article presents the increasing importance of project stakeholders within a fifty year time frame. Based on the literature review the assumed division (internal and external stakeholders), the roles of stakeholders and their influence on project success are discussed. Furthermore, the significance of Stakeholder Management is outlined in the context of intensive interactions which exist in multi-project environments and new research directions are proposed.

Keywords: Project Management, stakeholders, success, influence, literature review.