

Dojrzałość organizacji w angażowaniu interesariuszy projektu w procesy zmian

Stakeholder management maturity – change process perspective

Mateusz Juchniewicz

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, e-mail: mateusz.juchniewicz@sgh.waw.pl

Streszczenie

Świadomi i zaangażowani interesariusze są niezbędni do skutecznego wdrożenia zmiany związanej z projektem. Oznacza to, że umiejętne angażowanie interesariuszy jest jednym z kluczowych czynników sukcesu w zarządzaniu zarówno projektami, jak i zmianą. Organizacja, która chce z powodzeniem przeprowadzać zmiany – zarówno wewnątrz firmy, jak i w jej otoczeniu – musi posiadać sprawny system wspierania procesu angażowania interesariuszy, gdyż bez instytucjonalnego wsparcia nawet wysoko wykwalifikowany zespół nie będzie w stanie prowadzić skutecznych działań. Prezentowany artykuł stanowi podsumowanie badań sondażowych dojrzałości organizacji w angażowaniu interesariuszy. Głównym celem badania było określenie poziomu dojrzałości organizacji zarówno pod względem zarządzania interesariuszami, jak i w zakresie czynników wpływających na osiągnięty poziom. Na podstawie wyników badań sformułowano wnioski końcowe, a także ukazano ograniczenia badania dojrzałości i jego perspektywy.

Słowa kluczowe: dojrzałość organizacji, zarządzanie projektami, zarządzanie interesariuszami.

Abstract

Engaged and committed stakeholders are essential for the effective implementation of the change related to the project. This means that engaging stakeholders is one of the key success factors in managing both project and change management. An organization that wants to conduct the change successfully – both inside and outside the company – must have an effective system to support stakeholder engagement, because without a supportive body even a highly qualified team will not be able to carry out an effective action. This article is a summary of the survey research on the maturity of organizations in stakeholder engagement. The main objective of the study was to determine the level of maturity of the organization both in terms of stakeholder management and in terms of factors influencing the level achieved. Based on the results of the research, conclusions were drawn and the limitations of the study and its prospects for further research were presented.

Keywords: organization's maturity, project management, stakeholder management.

Wstęp

Projekty, bez względu na ich specyfikę, zawsze są realizowane w określonym otoczeniu. Jest ono kształtowane przez interesariuszy danego projektu, którzy na różne sposoby oddziałują na projekt i zespół nim zarządzający. Co więcej, świadomi i zaangażowani interesariusze są niezbędni do skutecznego wdrożenia zmiany związanej z projektem. Można zatem stwierdzić, że umiejętne angażowanie interesariuszy stanowi jeden z kluczowych czynników sukcesu w zarządzaniu projektami [Standish Group 2015]. Odpowiedzialność za ten proces spoczywa na kierowniku projektu i zespole projektowym, jednak skuteczność ich działań będzie w znacznej mierze zależeć od zakresu wsparcia ze strony organizacji. Oddziaływanie na interesariuszy wykracza bowiem poza możliwości pojedynczych osób – często wymaga zaangażowania znacznych zasobów, sprawnego i spójnego systemu komunikacji. Organizacja, która chce z powodzeniem przeprowadzać zmiany – zarówno wewnątrz firmy, jak i w jej otoczeniu – musi posiadać sprawny system wspierania procesu angażowania interesariuszy. Z tej perspektywy celowe jest przeprowadzenie badania dojrzałości organizacji w zarządzaniu interesariuszami. Prezentowany artykuł stanowi podsumowanie badań sondażowych przeprowadzonych w 2016 r. na próbie 66 organizacji realizujących projekty. Głównym celem badań było określenie poziomu dojrzałości organizacji w zakresie zarządzania interesariuszami i czynników wpływających na osiągnięty poziom. Celem drugorzędym było zaś zweryfikowanie narzędzia badawczego pod kątem spójności i struktury.

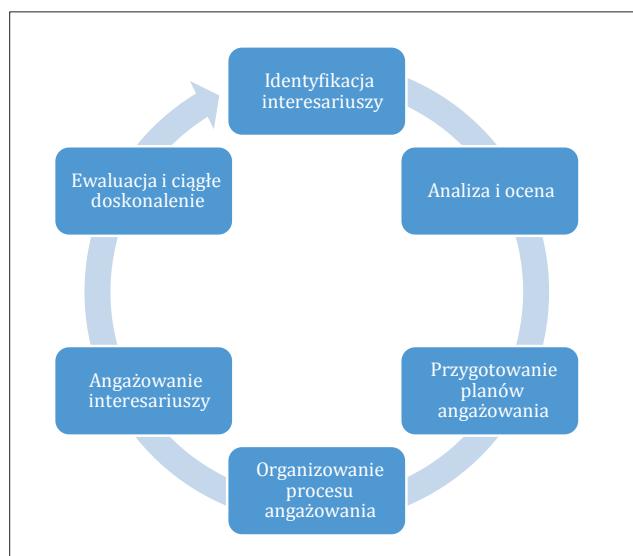
1. Koncepcja interesariuszy – istota zagadnienia

Termin „interesariusze” jest tłumaczeniem angielskiego zwrotu *stakeholder*, który pochodzi od czasownika *to have a stake in* – czyli mieć interes w czymś. Zagadnienie to zaczęło pojawiać się w kontekście nauk o zarządzaniu w latach 60. XX wieku w pracach prowadzonych przez Stanford Research Institute, gdzie interesariuszy definiowano jako grupy, bez wsparcia których organizacja nie jest w stanie istnieć. Według niektórych autorów SRI w dużej mierze opierał się w swoich pracach na koncepcjach rozwijanych przez dział planowania koncernu zbrojeniowego Lockheed [Freeman, MacVea 2011].

Koncepcja interesariuszy w teorii i praktyce zarządzania upowszechniła się na początku lat 80. XX wieku. R. Edward Freeman i Darryl Reed sformułowali termin *stakeholders* (tłumaczony na język polski jako: „interesariusze” lub „mający interes w czymś”) i zaproponowali dwa podejścia do jego definicji – wąskie i szerokie. W ujęciu wąskim określili interesariuszy jako zdefiniowaną grupę lub jednostki, od których zależy przetrwanie organizacji. Ujęcie szerokie obejmuje grupę bądź jednostki, które mogą wpływać na cele organizacji lub podlegać wpływowi wynikającemu z jej działalności [Freeman, Reed 1983, s. 88-106].

Podobną, lecz bardziej precyzyjną definicję tego terminu można znaleźć w dokumentach Komisji Europejskiej. Określa ona interesariuszy jako „grupy lub osoby, instytucje lub firmy, które mogą mieć znaczący interes w powodzeniu lub poraż-

ce przedsięwzięcia” (na podstawie: [Europe Aid Cooperation Office 2004]). Przenosząc tę koncepcję na grunt zarządzania projektami, można zatem w analogiczny sposób mówić o interesariuszach projektu, czyli osobach lub grupach osób, które mogą wpływać lub podlegać wpływowi projektu. Oznacza to, że zespół zarządzający projektem musi podjąć wobec interesariuszy określone działania, których celem jest zwiększenie szans na powodzenie projektu. Działania te określa się mianem zarządzania interesariuszami lub angażowania interesariuszy. Na rysunku 1 został przedstawiony ogólny schemat tego procesu.



Rysunek 1. Schemat procesu angażowania interesariuszy

Źródło: opracowanie własne.

Etap 1 (identyfikacja interesariuszy) – polega na rozpoznaniu wszystkich interesariuszy, którzy potencjalnie mogą tworzyć otoczenie projektu. Najczęściej tworzy się tabele z listą interesariuszy lub mapy interesariuszy, które w graficzny sposób prezentują otoczenie projektu z podziałem na odpowiednie kategorie.

Etap 2 (analiza i ocena) – obejmuje swoim zakresem zdefiniowanie kluczowych cech interesariuszy, takich jak silne i słabe strony, oczekiwania wobec projektu, możliwości artykulacji i egzekwowania swoich interesów. Na tej podstawie dokonuje się priorytetyzacji interesariuszy. Wskazane jest dokonanie przeglądu analiz zakończonych projektów, by nie powielać tych samych błędów.

Etap 3 (przygotowanie planów angażowania) – to sporządzenie planu działań dla każdego interesariusza, który w fazie analizy i oceny został uznany za istotny. Plan ten ma na celu pełne zaangażowanie go w projekcie, co zwiększy szansę na powodzenie przedsięwzięcia. Zasadniczo uwzględnia się kilka strategii angażowania interesariuszy. Najważniejsze z nich to: blokowanie, informowanie, włączanie do projektu, konsultowanie, ignorowanie i monitorowanie.

Etap 4 (organizowanie procesu angażowania) – polega przede wszystkim na ocenie potencjału zespołu i określeniu możli-

wości realizacji planu. Na tej podstawie można podjąć decyzję o podniesieniu określonych kompetencji członków zespołu oraz przygotowaniu zasobów do realizacji zadań w odniesieniu do interesariuszy.

Etap 5 (angażowanie interesariuszy) – obejmuje wszelkie uzasadnione ekonomicznie działania, które są niezbędne do wywołania oraz utrzymania określonych postaw i zachowań interesariuszy wobec projektu. Głównym narzędziem angażowania interesariuszy jest plan komunikacji. Podczas realizacji projektu na bieżąco należy gromadzić doświadczenia projektowe.

Etap 6 (ewaluacja i ciągłe doskonalenie) – po zakończeniu projektu należy zebrać doświadczenia projektowe i dokonać ewaluacji procesu angażowania interesariuszy. Wnioski z ewaluacji powinny posłużyć do usprawnienia procesu jako całości, jak i jego poszczególnych elementów. Szczególnie wnikliwie należy ocenić trafność analizy interesariuszy, skuteczność strategii zastosowanych w odniesieniu do poszczególnych grup i poziom kompetencji wykonawców.

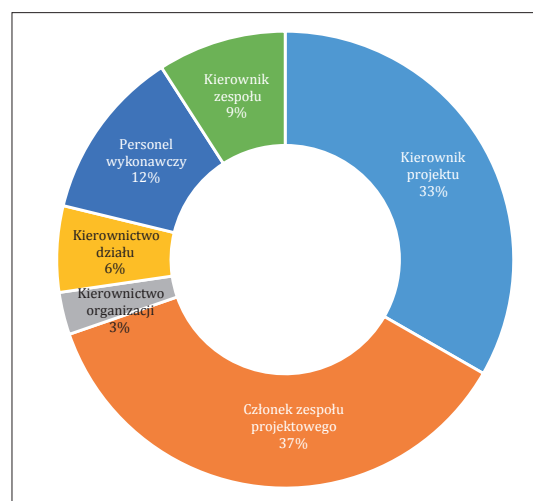
Opisany proces wymaga wsparcia ze strony organizacji. Nawet wysoce kompetentny zespół projektowy nie będzie w stanie prowadzić skutecznej polityki wobec interesariuszy projektu. Jednym z najpowszechniejszych i najbardziej skutecznych sposobów oceny kompetencji organizacyjnych i zakresu stosowanych dobrych praktyk zarządzania są modele dojrzałości. Jest to grupa narzędzi wspierających doskonalenie poprzez diagnozę stanu zarządzania w organizacji i spójną koncepcję podnoszenia poziomu kompetencji organizacyjnych. Z tego względu autor zdecydował się dokonać oceny dojrzałości organizacji w zakresie zarządzania i angażowania interesariuszy projektu¹.

2. Wyniki badań empirycznych

2.1. Charakterystyka próby badawczej

Badanie zrealizowano w 2016 r. na próbie celowej wśród osób pełniących w swojej pracy zawodowej rolę związane z realizacją lub zarządzaniem projektami. W ramach badania rozdano 140 ankiet, z czego otrzymano 66 wypełnionych. Zdecydowana większość osób biorących udział w badaniu jako główną rolę pełnią w organizacji wskazała „pracę bezpośrednią w projektach” – 45 na 66 respondentów. Na rysunku 2 przedstawiono strukturę badanej grupy z punktu widzenia pozycji w hierarchii organizacji.

Zdecydowana większość osób biorących udział w badaniu pełni funkcję kierownika projektu lub członka zespołu projektowego. Struktura badanych organizacji z perspektywy sektora działalności została zaprezentowana w tabeli 1.



Rysunek 2. Pozycja respondentów w hierarchii organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1. Struktura badanych organizacji z perspektywy sektora działalności

Sektor	Procent
Budownictwo ogólne	21,2
Budownictwo przemysłowe	15,2
Usługi dla ludności	7,6
IT	7,6
Farmaceutyczny	7,6
Telekomunikacja	6,1
Konsulting	6,1
Inne	6,1
Przemysł elektryczny/elektroniczny	4,5
Ubezpieczenia	4,5
Usługi finansowe	3
Produkcja i dystrybucja energii	3
Motoryzacja	3
Technologiczny	3
Przemysł maszynowy	1,5
Ogółem	100

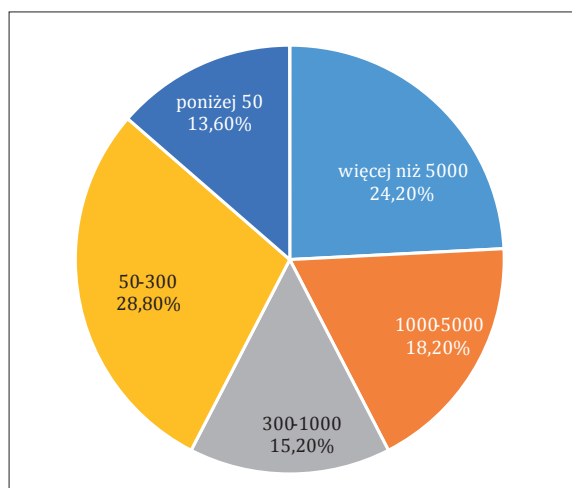
Źródło: opracowanie własne.

Na rysunku 3 przedstawiono charakterystykę badanych organizacji z punktu widzenia liczby osób zatrudnionych.

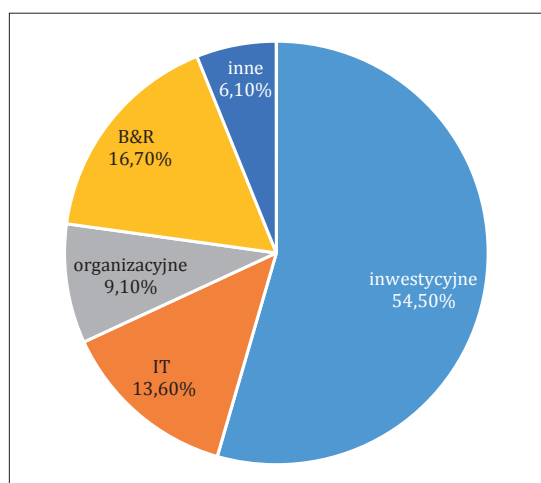
Najliczniej reprezentowane były organizacje zatrudniające od 50 do 300 osób. Drugą pod względem liczebności była grupa organizacji zatrudniających ponad 5000 osób.

Dokonano również charakterystyki badanych organizacji z perspektywy lokalizacji siedziby centrali i zasięgu działania. Wyniki zostały przedstawione na kolejnych wykresach.

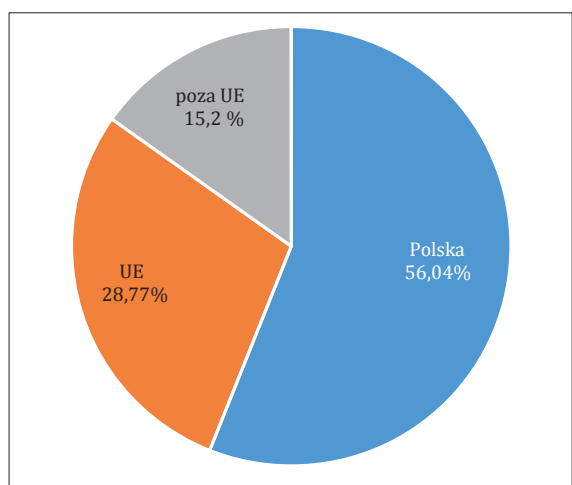
¹ Zbliżone badania, poświęcone ocenie stopnia dojrzałości projektowej organizacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi, prowadził S. Spątek – więcej w: [Spątek 2014].



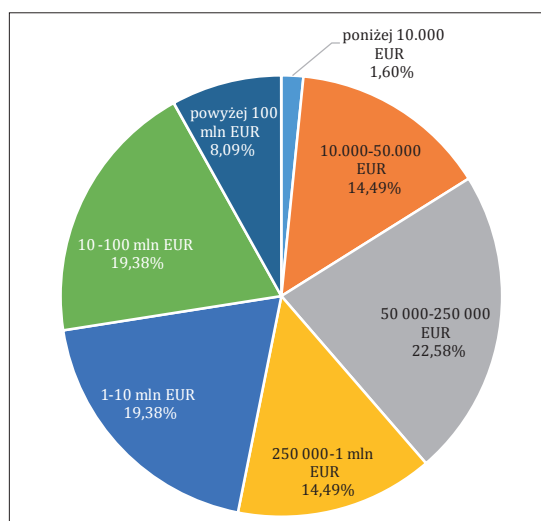
Rysunek 3. Liczba osób zatrudnionych w badanych organizacjach
Źródło: opracowanie własne.



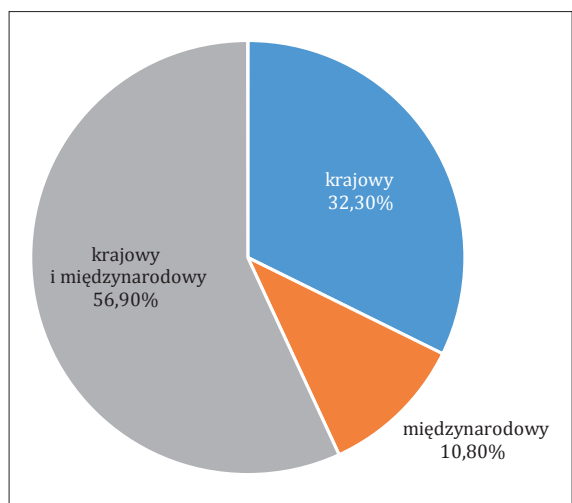
Rysunek 6. Typ realizowanych projektów w badanych organizacjach
Źródło: opracowanie własne.



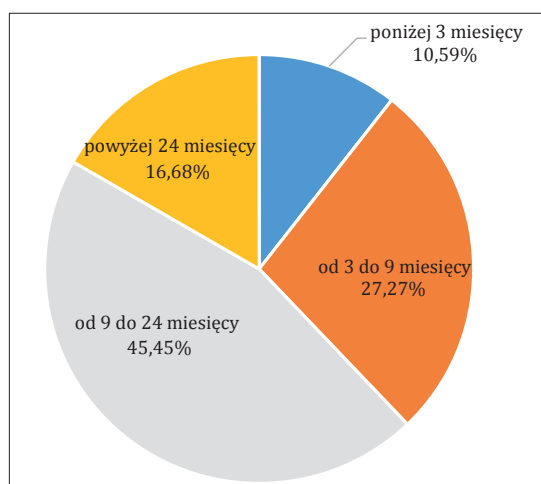
Rysunek 4. Lokalizacja siedziby centrali badanych organizacji
Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 7. Przeciętne budżety projektów w badanych organizacjach
Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 5. Zasięg działania badanych organizacji
Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 8. Przeciętne czasy trwania projektów w badanych organizacjach
Źródło: opracowanie własne.

Ponad połowa badanych organizacji ma siedzibę kierownictwa/centralę na terenie Polski.

Ponad połowa badanych organizacji prowadziła działalność zarówno na rynku polskim, jak i międzynarodowym.

Na rysunkach 6-8 zaprezentowano charakterystykę badanych organizacji z punktu widzenia rodzajów realizowanych projektów.

W badanej grupie zdecydowanie dominowały projekty o charakterze inwestycyjnym. W tej grupie znalazły się projekty realizowane zarówno dla klientów zewnętrznych, jak i wewnętrznych.

Kolejny rysunek prezentuje strukturę badanych organizacji z perspektywy przeciętnych budżetów realizowanych projektów.

Rysunek 8 prezentuje strukturę badanych organizacji z punktu widzenia przeciętnego czasu trwania projektów.

Wyniki sugerują, by przedział od 9 do 24 miesięcy podzielić na kilka przedziałów, bardziej precyzyjnie definiujących czas trwania projektów.

2.2. Wnioski z badań

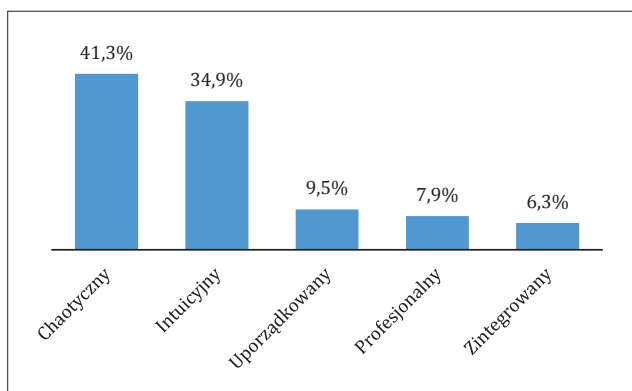
Głównym celem badania było określenie poziomu dojrzałości organizacji w zakresie zarządzania interesariuszami. Aby tego dokonać, należało najpierw określić zakres i intensywność stosowanych najlepszych praktyk zarządzania interesariuszami w projektach. Zgodnie z powszechnie stosowanym podejściem w koncepcji dojrzałości autor zdefiniował pięć poziomów, które określają kolejne stadia rozwoju organizacji w procesie osiągnięcia dojrzałości w zarządzaniu interesariuszami. Ich syntetyczna charakterystyka została przedstawiona poniżej:

- Poziom 1 (chaotyczny) – istnieje szczątkowa świadomość zagadnienia zarządzania interesariuszami. Podejmuje się jednostkowe próby stosowania narzędzi w pojedynczych projektach. Rozwiązania te łączą się jednak przede wszystkim z osobą kierownika. W sytuacji gdy kierownik odchodzi, rozwiązania przez niego wdrożone nie są kontynuowane.
- Poziom 2 (intuicyjny) – w organizacji pojawiają się próby standaryzacji procesu zarządzania interesariuszami. Na poziomie działów lub projektów tworzy się instrukcje, procedury postępowania. Znaczenie interesariuszy jest dostrzegane głównie na poziomie projektów, a mniej na poziomie jednostek liniowych.
- Poziom 3 (uporządkowany) – w organizacji wdrożono procedury zarządzania interesariuszami obowiązujące dla wszystkich projektów. Specjalne jednostki organizacyjne (np. biuro zarządzania projektami) prowadzą szkolenia w tym zakresie, pilnują przestrzegania procedur. Pojawia się świadomość korzyści ze stosowania narzędzi zarządzania interesariuszami.
- Poziom 4 (profesjonalny) – organizacja prowadzi pomiar skuteczności stosowanych metod zarządzania interesariuszami i korzyści z tego płynących. Specjalna jednostka organizacyjna analizuje i udoskonala procesy zarządzania interesariuszami, stale dopasowując je do specyfiki dzia-

łalności. Analiza i ocena interesariuszy stanowią stałe elementy procesu zarządzania ryzykiem w organizacji.

- Poziom 5 (zintegrowany) – wszystkie procesy zarządzania interesariuszami są ustandaryzowane i monitorowane. Firma gromadzi najlepsze praktyki ze wszystkich projektów w celu stałego doskonalenia procesów. W organizacji stosuje się zintegrowane podejście do CSR.

Na rysunku 9 przedstawiono podsumowanie badania dojrzałości organizacji w zarządzaniu interesariuszami.



Rysunek 9. Poziom dojrzałości organizacji w zarządzaniu interesariuszami

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione wyniki wskazują, że świadomość znaczenia zarządzania interesariuszami w badanych organizacjach jest na niskim poziomie. Nie stosuje się żadnych dobrych praktyk związanych z tym obszarem lub mają one charakter wycinkowy. Niewielki odsetek badanych organizacji (23,7% – suma poziomów od 3 do 5) legitymuje się rozwiązaniami uporządkowanymi, procedurami obowiązującymi na poziomie instytucjonalnym. W dalszej części przeprowadzono analizę statystyczną, której celem było określenie, jakie parametry organizacji różnicują poziom dojrzałości. W tym celu sformułowano następujące hipotezy:

- 1) Poziom dojrzałości w zarządzaniu interesariuszami jest zróżnicowany z punktu widzenia sektora działalności organizacji;
- 2) Poziom dojrzałości w zarządzaniu interesariuszami jest zróżnicowany z punktu widzenia liczby osób zatrudnionych;
- 3) Poziom dojrzałości w zarządzaniu interesariuszami jest zróżnicowany z punktu widzenia lokalizacji centrali organizacji;
- 4) Poziom dojrzałości w zarządzaniu interesariuszami jest zróżnicowany z punktu widzenia zasięgu działalności organizacji;
- 5) Poziom dojrzałości w zarządzaniu interesariuszami jest zróżnicowany z punktu widzenia typów realizowanych projektów;
- 6) Poziom dojrzałości w zarządzaniu interesariuszami jest zróżnicowany z punktu widzenia czasu trwania projektów;
- 7) Poziom dojrzałości w zarządzaniu interesariuszami jest zróżnicowany z punktu widzenia budżetu projektów.

Do weryfikacji hipotez zastosowano test Kruskala-Wallisa. Ponadto w przypadku liczby zatrudnionych, czasu trwania projektów i wysokości budżetów projektów zastosowano analizę korelacji rang Spearmanna, która miała na celu określenie, czy istnieje związek między tymi parametrami a poziomem dojrzałości. W tabeli 2 przedstawiono wyniki testów K-W dla sformułowanych hipotez.

Tabela 2. Wyniki testów K-W

Zmienna grupująca	Chi-kwadrat	Poziom istotności
Sektor	10,441	0,729
Zatrudnienie	5,148	0,272
Siedziba centrali	0,663	0,718
Obszar działalności	5,668	0,059
Typ projektów	1,698	0,791
Budżet projektów	14,103	0,029
Czas trwania projektów	10,417	0,015

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione wyniki wskazują, że tylko w przypadku zmiennych grupujących „budżet projektów” i „czas trwania projektów” poziom istotności był niższy niż 0,05, co pozwoliło odrzucić hipotezę zerową o braku różnic pomiędzy grupami. W przypadku pozostałych zmiennych nie było podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej o braku różnic między grupami.

W kolejnej tabeli przedstawiono wyniki analizy korelacji rang Spearmanna dla zmiennych „budżet projektów” i „czas trwania projektów”.

Tabela 3. Wyniki analizy korelacji rang

Zmienna grupująca	Budżet projektów	Czas trwania projektów
Dojrzałość w zarządzaniu interesariuszami	0,469	0,399
Istotność (jednostronna)	0,01	0,01

Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione wyniki wskazują, że korelacja między poziomem dojrzałości a budżetem projektów jest umiarkowana (0,469), natomiast między poziomem dojrzałości a czasem trwania projektów – niska (0,399). W obydwu przypadkach korelacja jest istotna statystycznie. Można więc stwierdzić, że wraz ze wzrostem budżetu i czasu trwania projektów w organizacjach można stwierdzić wyższy poziom dojrzałości w zarządzaniu interesariuszami.

3. Ograniczenia badania, perspektywy dalszych badań, podsumowanie

Opisane w artykule badanie zostało przeprowadzone na próbie 66 organizacji, co ogranicza możliwości wnioskowania na całą populację. Projekt jest jednak kontynuowany i liczba respondentów stale się zwiększa. Zakończenie badania planowane jest na koniec 2017 r.

Główny cel badania został osiągnięty. Zbadano poziom dojrzałości organizacji w zarządzaniu interesariuszami przy użyciu skali pięciostopniowej. Ponadto poddano analizie statystycznej czynniki, które mogą kształtować poziom dojrzałości. Z wybranych siedmiu zmiennych tylko w przypadku dwóch można było mówić o zróżnicowaniu poziomów dojrzałości. Oznacza to, że należy badać również inne parametry organizacji, które mogą wpływać na poziom dojrzałości.

W dalszej perspektywie wskazane jest pogłębienie badań nad podejściem do angażowania interesariuszy w organizacjach. Bardzo ważną rolę w tym procesie pełnią komunikacja i społeczna odpowiedzialność biznesu. Ze względu na duże znaczenie interesariuszy w realizacji projektów społecznych i europejskich wskazane byłoby przeprowadzenie badań z uwzględnieniem wyłącznie tego typu projektów.

Podsumowując, należy stwierdzić, że świadome i uporządkowane podejście do angażowania interesariuszy jest ważnym czynnikiem sukcesu projektu. Zwiększa szansę na uniknięcie wielu zagrożeń ze strony interesariuszy i bardziej efektywnego wykorzystania przez nich efektów projektu. Wciąż jednak świadomość tego zagadnienia jest znikoma, a stosowane rozwiązania nie mają charakteru systematyczności.

Literatura

- Bukłaha E., 2007, *Planowanie projektu według metody project cycle management*, [w:] *Zarządzanie projektami współfinansowanymi z funduszy publicznych*, red. Szwabe M., Wolters Kluwer Polska, Kraków.
- Bukłaha E., 2015, *Przykłady analizy interesariuszy*, [w:] *Zarządzanie projektem europejskim*, red. Trocki M., PWE, Warszawa.
- Europe Aid Cooperation Office, 2004, *Aid Delivery Methods*, vol. 1: *Project Cycle Management Guidelines*, Brussels, Belgium.
- Freeman R.E., McVea J., 2011, *A stakeholder approach to strategic management*, [w:] *Handbook of Strategic Management*, red. Hitt M., Harrison J., Freeman R.E., Blackwell Publishing, Oxford.
- Freeman R.E., Reed D., 1983, *Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance*, *California Management Review*, no. 25.
- Juchniewicz M., 2009, *Dojrzałość projektowa organizacji*, Bizarre, Warszawa.
- Spałek S., 2014, *An empirical study on Project Management Maturity in Human Resources*, *Journal of Management Studies*, vol. 2, no. 2.
- Standish Group, *Chaos Report 2015*, <https://www.infoq.com/articles/standish-chaos-2015>.
- Trocki M. (red.), 2015, *Zarządzanie projektem europejskim*, PWE, Warszawa.