

Akademia WSB

Dąbrowa Górnicza, Cieszyń, Olkusz, Żywiec, Kraków

Wydział Nauk Stosowanych

mgr Jacek Woźnikowski

**MODEL ZARZĄDZANIA RELACJAMI
METROPOLII GZM Z INTERESARIUSZAMI
W PROJEKTACH INNOWACYJNYCH**

**Autoreferat pracy doktorskiej napisanej pod kierunkiem:
dr hab. Joanny Kurowskiej-Pysz, prof. AWSB**

Dąbrowa Górnicza 2025

Spis treści

Spis treści

1. Przesłanki wyboru tematu pracy	3
2. Cele pracy i pytania badawcze	5
3. Przebieg badań i struktura pracy	8
4. Wnioski z badań.....	12
5. Realizacja celów pracy.....	19
6. Kierunki dalszych badań.....	22
7. Ograniczenia badań	24
8. Wartość dodana pracy	25
9. Plan pracy	26

1. Przesłanki wyboru tematu pracy

Problematyka dysertacji dotyczy zarządzania relacjami z interesariuszami zewnętrznymi w projektach innowacyjnych¹ w Górnośląsko Zagłębiowskiej Metropolii² tj. jedynej w Polsce jednostki administracji publicznej funkcjonującej w oparciu o przepisy prawa dotyczące związku metropolitalnego tj. Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii (dalej Metropolii GZM/GZM).

Podjęcie tematu zarządzania relacjami z interesariuszami w projektach innowacyjnych w administracji publicznej jest zasadne z kilku powodów. Po pierwsze, rośnie znaczenie innowacyjności jako mechanizmu rozwoju i sposobu adaptacji organizacji sektora publicznego do zmian otoczenia³, zaś projekty innowacyjne wyróżniają się niejednoznacznością związków przyczynowo-skutkowych, dużą dynamiką zmian, złożonością i interdyscyplinarnością, co rodzi wyzwania badawcze i praktyczne⁴.

Po drugie, skuteczne zarządzanie projektami innowacyjnymi w administracji publicznej wymaga zaangażowania wielu interesariuszy⁵. Relacje z interesariuszami są istotnym elementem zarządzania projektami publicznymi wpisującymi się w misję działalności wielu organizacji publicznych, takich jak Metropolia GZM.

Po trzecie, zarządzanie relacjami z interesariuszami pozwala na zmobilizowanie wiedzy i zasobów (materialnych i niematerialnych) zaoferowanych przez współpracujące podmioty, będących poza zasięgiem realizatora projektu, a także korzystnie wpływa na budowanie akceptacji społecznej dla innowacyjnych projektów, prowadzących nierzadko

¹ Projekt innowacyjny rozumiany jest w dysertacji jako przedsięwzięcie prowadzące do wdrożenia w organizacji nowego lub znacząco ulepszanego rozwiązania (produktu, usługi) wymagające zastosowania nowych metod organizacji pracy, narzędzi, kompetencji i doświadczeń, cechujące się wyższym niż standardowe ryzykiem niepowodzenia. Por: Sońta-Drażkowska E., *Zarządzanie projektami we wdrażaniu innowacji*, PWE 2018, s. 57

² Ustawa z dnia 9 marca 2017 r. o związku metropolitalnym w województwie śląskim

³ Gilbert R.J., *Looking for Mr. Schumpeter: Where Are We in the Competition--Innovation Debate?*, "Innovation Policy and the Economy", 2006, s. 159 oraz Darroch J., McNaughton R., *Examining the link between knowledge management practices and types of innovation*, "Journal of Intellectual Capital" (3), 2002, s. 210

⁴ Sońta-Drażkowska E., *Zarządzanie projektami we wdrażaniu innowacji*, PWE 2018, s. 57

⁵ Potwierdzają to badania GUS, z których wynika, że ponad 50% komórek organizacyjnych, które wdrożyły innowację w administracji publicznej współpracowało z osobami spoza organizacji. Więcej: <https://stat.gov.pl/statystyki-eksperymentalne/badania-i-rozwoj-innowacyjnosci-spoleczenstwo-informacyjne/badanie-innowacji-w-wybranych-jednostkach-administracji-publicznej,3,1.html>

do wdrożenia innowacyjnych usług publicznych oraz redukcji niepewności otoczenia⁶. W kontekście administracji publicznej, która często funkcjonuje w złożonym i upolitycznionym środowisku, a jej struktury charakteryzują się silosowością i biurokratyzacją⁷, umiejętność budowania trwałych i opartych na zaufaniu relacji z interesariuszami zewnętrznymi jest niezwykle ważna i ściśle zbieżna z jej misją publiczną.

Zarządzanie relacjami to zagadnienie niezwykle złożone, łączone w dyskursie naukowym przeważnie z marketingiem partnerskim (marketingiem relacji)⁸ oraz współpracą międzyorganizacyjną⁹, natomiast znacznie rzadziej jest poruszane w kontekście kształtowania relacji w projektach, które z natury są przedsięwzięciami angażującymi wiele organizacji¹⁰. Niewielu autorów podejmuje także temat współpracy międzyorganizacyjnej w sektorze publicznym¹¹, który posługuje się innymi niż przedsiębiorstwa metodykami zarządzania projektami¹². Przegląd literatury wskazuje na brak analiz integrujących te trzy obszary. Choć podejście projektowe jest rozpoznany sposobem na wyzwania związane z innowacjami, badania innowacji i zarządzania projektami łączy niewiele powiązań. Podobnie, zagadnienia dotyczące zarządzania relacjami w literaturze łączy się nadal przeważnie ze środowiskiem biznesowym, którego relacje z otoczeniem zewnętrznym znacząco różnią się od analogicznych relacji rozwijanych przez organizacje publiczne. Obszar ten, pod kątem badawczym, rysuje się zatem jako bardzo perspektywiczny. Potęguje to szybko zmieniająca się rzeczywistość,

⁶ Aarikka-Stenroos L., Sandberg B., Lehtimäki T., *Networks for the commercialization of innovations: A review of how divergent network actors contribute*, *Industrial Marketing Management*, 43, 2014, s. 373-374

⁷ Szpitter A.A. *Architektura zarządzania procesami i projektami* CeDeWu, Warszawa 2020, s. 60-61

⁸ M.in. Drapińska A., *Marketing relacji we współczesnym świecie*. Politechnika Gdańska, 2020

⁹ M.in. Rzepka A., Olak A. "Wpływ relacji międzyorganizacyjnych na pobudzenie innowacyjności przedsiębiorstw." *Przedsiębiorczość i zarządzanie*, Łódź–Warszawa 4 (2017): 61-72; Walecka, A. (2018). *Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych w świetle badań własnych*. *Przegląd Nauk Ekonomicznych* (29), 25-38, Czakon W., *Cechy strategii relacyjnych – wyniki badań eksperckich*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” 2018, nr 538 – *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce*; Czakon W., *Hipoteza bliskości*, „Przegląd Organizacji” 2010, nr 9., Czakon W., *Klimat współpracy międzyorganizacyjnej*, „Studia Oeconomica Posnaniensia” 2017, nr 5(9). Czakon W., *Sieci międzyorganizacyjne a niepewność w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, [w:] *Zmiany w systemach zarządzania polskich przedsiębiorstw*, red. K. Kozakiewicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007.

¹⁰ Marciszewska A, Jokiel, G. *Granice zarządzania projektami-ujęcie systemowe*. *Przegląd Organizacji*, 2019, 3: 9-14; Bukłaha E., Juchniewicz M., *Kluczowe wyzwania i bariery oraz trendy w zarządzaniu projektami z punktu widzenia projektów realizowanych w Polsce*. *Przegląd Organizacji*, 2019, 3: 14-20.

¹¹ Bochenek, Monika. "Znaczenie współpracy międzyorganizacyjnej w sektorze publicznym." *Studia Ekonomiczne* 341, 2017, s. 21-34.

¹² Konieczna, I. (2019). *Popularyzacja badań w zakresie zarządzania projektami-wyniki badań bibliometrycznych*. *Przegląd organizacji* (3), 27-32.; Pachura, A. (2017). „Projekt w sieci” jako podejście w zarządzaniu projektami. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, 18(3.2), 265-279.

wpływająca także na działalność administracji publicznej, która coraz częściej przejmuje praktyki zarządcze podobne do tych stosowanych w biznesie.

W swojej działalności zawodowej autor zaobserwował, że zarządzanie relacjami w innowacyjnych projektach w administracji publicznej, a zwłaszcza w Metropolii GZM, opiera się w dużej mierze na intuicji i doświadczeniach zespołu, a nie na systemowym, opartym na wiedzy i narzędziach, podejściu. Brak kompleksowego zarządzania relacjami z interesariuszami zewnętrznymi stanowi utrudnienie w realizacji projektów innowacyjnych w administracji publicznej.

Z powyższego wynika luka poznawcza dotycząca niewystarczającego zbadania procesów zarządzania projektami publicznymi ukierunkowanymi na rozwój innowacyjności we współpracy z interesariuszami zewnętrznymi, a szczególnie braku wiedzy o modelach zarządzania relacjami z interesariuszami w projektach innowacyjnych oraz braku wytycznych wdrożeniowych dotyczących takich modeli.

Problem badawczy pracy można zatem zawrzeć w pytaniu: *z jakich elementów składa się model zarządzania relacjami Metropolii GZM z interesariuszami zewnętrznymi w projektach innowacyjnych i jakie są powiązania pomiędzy tymi elementami?*

Wnioski z przeglądu literatury i obserwację własne autora pracy wskazały na potrzebę opracowania modelu zarządzania relacjami w projektach innowacyjnych w administracji publicznej, który uwzględni specyfikę tego zagadnienia.

2. Cele pracy i pytania badawcze

Głównym celem pracy było opracowanie modelu zarządzania relacjami z interesariuszami zewnętrznymi w projektach innowacyjnych realizowanych przez jednostkę administracji publicznej, na przykładzie Metropolii GZM. Aby osiągnąć ten cel, autor sformułował następujące cele szczegółowe:

1. Charakterystyka procesu zarządzania projektem innowacyjnym w jednostkach administracji publicznej.
2. Identyfikacja elementów teorii interesariuszy istotnych dla kształtowania relacji międzyorganizacyjnych w projekcie innowacyjnym.

3. Przedstawienie przebiegu procesu kształtowania relacji jednostki administracji publicznej z interesariuszami.
4. Identyfikacja istotnych elementów procesu zarządzaniu relacjami jednostki administracji publicznej z interesariuszami w ramach realizowanych projektów innowacyjnych.
5. Zdefiniowanie czynników wewnętrznych i zewnętrznych, które wpływają na zarządzanie relacjami Metropolii GZM z interesariuszami w projektach innowacyjnych oraz określenie charakteru tego wpływu.
6. Wskazanie kompetencji, które powinni posiadać pracownicy Metropolii GZM, aby zarządzać relacjami z interesariuszami w projektach innowacyjnych.
7. Wskazanie narzędzi, którymi powinna dysponować Metropolia GZM, aby zarządzać relacjami z interesariuszami w projektach innowacyjnych.
8. Opracowanie rekomendacji dotyczących wdrożenia modelu zarządzania relacjami z interesariuszami w projektach innowacyjnych realizowanych w Metropolii GZM.

Autor postawił poniższe pytania badawcze:

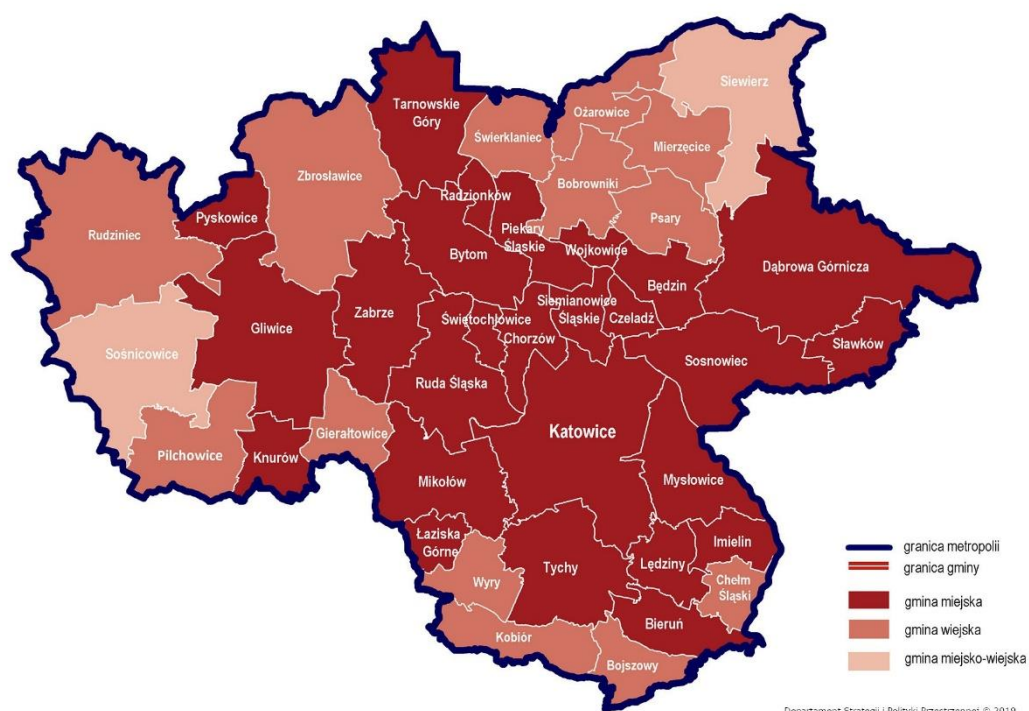
1. Czym charakteryzuje się proces zarządzania projektem innowacyjnym w jednostkach administracji publicznej?
2. Które elementy teorii interesariuszy mają znaczenie dla kształtowania relacji międzyorganizacyjnych w projekcie innowacyjnym?
3. Jak przebiega proces kształtowania relacji jednostki administracji publicznej z interesariuszami?
4. Które elementy należy uwzględnić w zarządzaniu relacjami jednostki administracji publicznej z interesariuszami w projektach innowacyjnych?
5. Które czynniki i w jaki sposób wpływają na zarządzanie relacjami Metropolii GZM z interesariuszami w projektach innowacyjnych?
6. Jakie kompetencje są niezbędne pracownikom Metropolii GZM do zarządzania relacjami z interesariuszami w projektach innowacyjnych?
7. Jakimi narzędziami powinna dysponować Metropolia GZM, aby możliwe było zarządzanie relacjami z interesariuszami w projektach innowacyjnych?
8. Jakie działania powinna podjąć Metropolia GZM aby wdrożyć model zarządzania relacjami z interesariuszami do realizowanych projektów innowacyjnych?

Zakres podmiotowy pracy obejmuje Metropolię GZM¹³, w tym Urząd Metropolitalny jako organizację, oraz interesariuszy zewnętrznych, takich jak gminy należące do Metropolii GZM, a także przedsiębiorców, instytucje publiczne, organizacje pozarządowe, jednostki naukowe, media, oraz innych interesariuszy zewnętrznych m.in. władze państwowe i partnerów krajowych oraz międzynarodowych w realizowanych projektach.

Zakres przedmiotowy pracy dotyczy relacji z interesariuszami zewnętrznymi w projektach innowacyjnych realizowanych w Metropolii GZM.

Zakres przestrzenny dysertacji odnosi się do Metropolii GZM.

Rysunek 1. Mapa administracyjna Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii



Zakres czasowy pracy obejmuje lata 2021–2025.

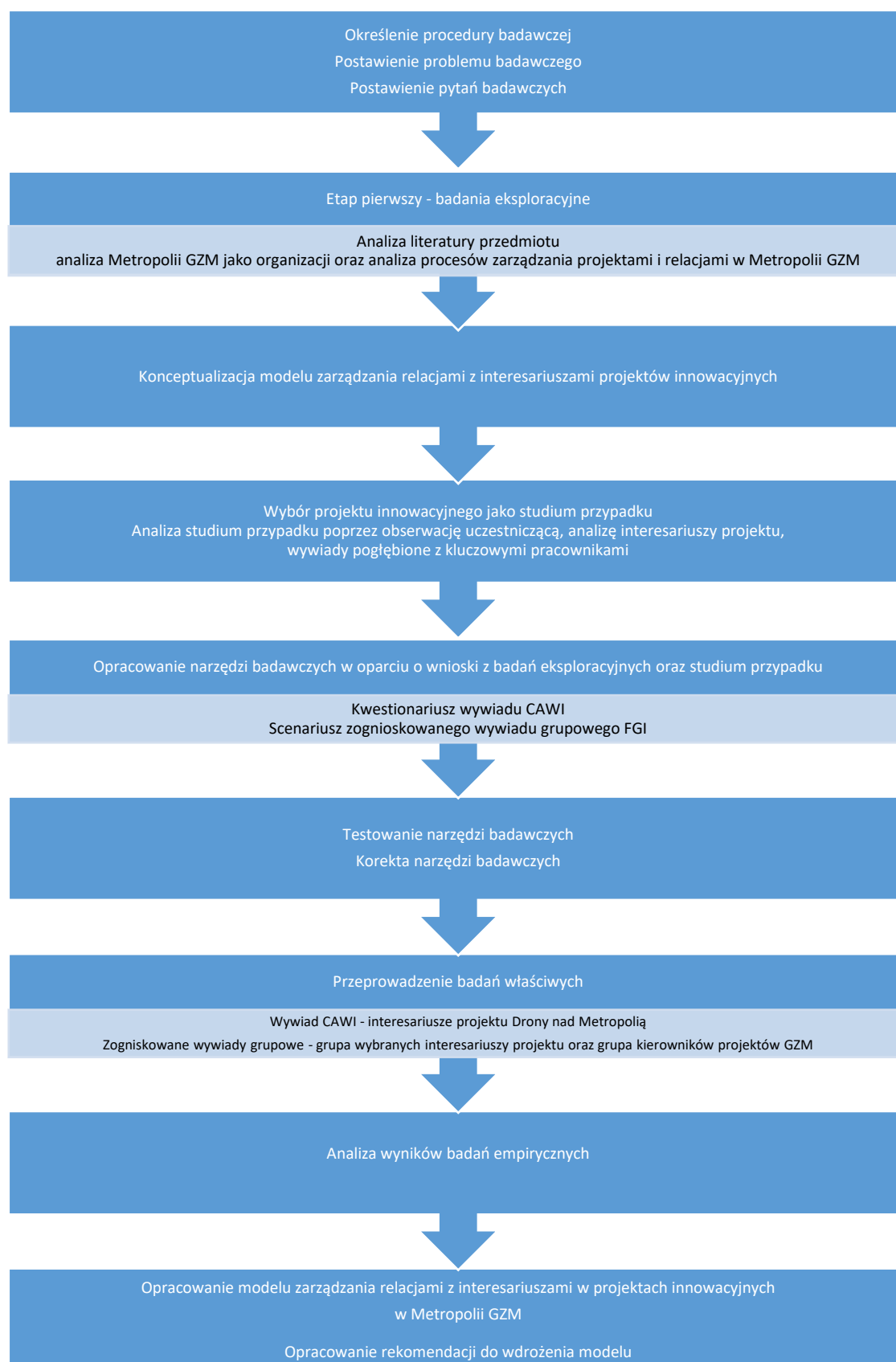
¹³ Ustawa z dnia 9 marca 2017 r. o związku metropolitalnym w województwie śląskim, <https://isap.sejm.gov.pl/isap.nsf/download.xsp/WDU20170000730/U/D20170730Lj.pdf>, dostęp: 21.03.2025

3. Przebieg badań i struktura pracy

Postępowanie badawcze zostało skonstruowane w sposób umożliwiający rozwiązanie problemu naukowego i praktycznego, co determinuje sposób myślenia i działania badawcze autora. Aby osiągnąć cele pracy, wybrano odpowiednią koncepcję metodologiczną i metodykę. Badanie opierało się na paradygmacie konstruktywistycznym, zakładającym, że rzeczywistość jest tworzona społecznie, a badacz jest aktywnym uczestnikiem procesu badawczego. Umożliwiło to lepsze uchwycenie potrzeb interesariuszy i współtworzenie praktycznych rozwiązań. Ze względu na eksploracyjny charakter pracy i specyfikę badanego obiektu (jedyna w Polsce Metropolia GZM), autor nie stawiał sobie celu odkrycia uniwersalnych prawidłowości, koncentrując się na badaniu konkretnego projektu z uwzględnieniem jego otoczenia.

W badaniu zastosowano triangulację: źródeł danych (literatura, dokumenty, wypowiedzi respondentów) i perspektyw badawczych (zewnątrzni interesariusze, pracownicy GZM) oraz technik wykorzystywanych w badaniach.

Rysunek 2. Schemat postępowania badawczego



Źródło: opracowanie własne

Po określeniu procedury badawczej i postawieniu problemu badawczego oraz pytań badawczych autor przeprowadził badania eksploracyjne. Przegląd literatury przedmiotu oraz analiza Metropolii GZM jako organizacji oraz analiza procesów zarządzania projektami i relacjami w Metropolii GZM, w tym analiza danych zastanych (przepisów prawa, dokumentów dotyczących Metropolii GZM) pozwoliły na konceptualizację modelu zarządzania relacjami z interesariuszami projektów innowacyjnych. Następnie dokonano wyboru studium przypadku. Za takie uznano projekt „Drony nad Metropolią” ze względu na jego innowacyjny charakter oraz szerokie zaangażowanie różnorodnych grup interesariuszy na wszystkich etapach. Studium przypadku obejmowało: analizę dokumentacji projektowej, wywiady z kluczowymi pracownikami i ekspertami, obserwacje uczestniczące (udział w wydarzeniach projektowych) oraz analizę interesariuszy projektu. Wyniki studium przypadku, wraz z analizą literatury, stały się podstawą do opracowania narzędzi badawczych.

Po przetestowaniu i walidacji narzędzi badawczych przeprowadzono badania właściwe metodą ankiety przy użyciu techniki CAWI (Computer-Assisted Web Interview). Próbę badawczą skonstruowano w oparciu o rozpoznanie kluczowych interesariuszy projektu „Drony nad Metropolią”, którzy są zarazem kluczowymi interesariuszami Metropolii GZM. Kwestionariusz wysłano do 90 interesariuszy, a w badaniu wzięło udział 76 respondentów. Badanie to pozwoliło na zebranie opinii na temat czynników wpływających na zarządzanie relacjami, skuteczności działań komunikacyjnych i satysfakcji interesariuszy.

Po sformułowaniu wstępnych wniosków z badań ankietowych, przeprowadzono badania jakościowe metodą wywiadu, wykorzystując technikę zogniskowanego wywiadu grupowego (FGI). Zrealizowano dwa wywiady FGI: jeden z interesariuszami zewnętrznymi (przedstawicielami organizacji pozarządowych i przedsiębiorców) oraz jeden z pracownikami Metropolii GZM zaangażowanymi w projekty innowacyjne. Wywiady FGI pozwoliły na pogłębioną dyskusję na tematy poruszone w badaniu CAWI (kultura organizacyjna, wartości, komunikacja, kompetencje, technologie, narzędzia zarządzania relacjami) i uwzględnienie dwóch perspektyw. Umożliwiły potwierdzenie lub zanegowanie wniosków z badań ankietowych oraz zebranie dodatkowych, charakterystycznych obserwacji. W oparciu o wyniki badań empirycznych opracowano model zarządzania relacjami z interesariuszami w projektach innowacyjnych w Metropolii GZM, a także rekomendacje do wdrożenia modelu.

Rozprawa ma charakter studium opisowo-empirycznego i składa się z pięciu rozdziałów, wstępu i zakończenia. Dwa pierwsze rozdziały mają charakter teoretyczny, rozdział trzeci przedstawia metodykę badań, zaś rozdziały czwarty i piąty są rozdziałami empirycznymi.

W rozdziale pierwszym autor charakteryzuje innowacje w sektorze publicznym, przechodząc następnie do kwestii ich wdrażania w oparciu o realizację projektów. W tym rozdziale przedstawione zostały definicje innowacji – szczególnie ich znaczenie dla usług publicznych i jakości życia. Dalsza część rozdziału dotyczy zarządzania projektami w administracji.

W rozdziale drugim autor koncentruje się na analizie relacji organizacji z otoczeniem oraz na teorii interesariuszy. Ponadto autor przybliży bariery zarządzania relacjami rozumianymi jako proces interakcji z interesariuszami zewnętrznymi. Autor podejmuje także tematykę zarządzania relacjami w projektach oraz projektach innowacyjnych, podkreślając specyfikę tego procesu w administracji.

W rozdziale trzecim przedstawiona jest metodyka badań, w tym m.in. nakreślono istotę projektowania modeli, sformułowano założenia dotyczące budowy modelu zarządzania relacjami Metropolii GZM z interesariuszami w projektach innowacyjnych, uzasadniono dobór postępowania badawczego oraz metod badawczych, przedstawiono proces badawczy, jak również szczegółowo omówiono problem naukowy, cele i zakres pracy oraz pytania badawcze.

Rozdział czwarty zawiera analizę wyników badań empirycznych przeprowadzonych. W pierwszej części autor prezentuje studium przypadku projektu „Drony nad Metropolią”. Następnie przedstawione są wyniki badania ankietowego (CAWI) oraz wnioski z pogłębionych wywiadów grupowych (FGI).

Rozdział piąty przedstawia autorski model zarządzania relacjami w projektach innowacyjnych w Metropolii GZM. W pierwszej kolejności autor charakteryzuje trzy składowe modelu, w tym czynniki zewnętrzne, wewnętrzne wpływające na zarządzania relacjami w projektach innowacyjnych a także rdzeń modelu – tj. proces zarządzania relacjami z interesariuszami nałożony na proces zarządzania projektem. W rozdziale piątym autor proponuje także rekomendacje dotyczące wdrożenia modelu w Metropolii GZM oraz przedstawia wartość dodaną pracy.

Praca kończy się podsumowaniem, wskazującym na wartość dodaną pracy, kierunki dalszych badań, oraz identyfikującym ograniczenia przeprowadzonych badań.

4. Wnioski z badań

Przeprowadzone badania pozwoliły autorowi na sformułowanie kluczowych wniosków dotyczących zarządzania relacjami z interesariuszami w projektach innowacyjnych w Metropolii GZM.

Za kluczowe czynniki wpływające na zarządzanie tymi relacjami można uznać:

- Czynniki zewnętrzne:
 - Prawo: Prawo stanowione w Polsce (jak np. PZP) to główna determinanta funkcjonowania administracji, która wpływa na dobór partnerów.
 - Upolitycznienie administracji: może wpływać zarówno pozytywnie (jako impuls rozwojowy, wsparcie polityczne), jak i negatywnie (np. wpływ na proces decyzyjny, brak neutralności, obawa partnerów przed nierównym traktowaniem) na zarządzanie relacjami.
 - Presja społeczna: rosnące i zróżnicowane oczekiwania społeczne stanowią kluczowy czynnik, wymagający zarządzania oczekiwaniami interesariuszy i włączania ich w procesy.
 - Technologie: stanowią katalizator zmian, ale także wymagają od administracji adaptacji, zmiany procedur i rozwijania nowych kompetencji.
 - Interesariusze zewnętrzni
- Czynniki wewnętrzne:
 - Kultura organizacyjna: Wartości organizacji i jej kultura (np. otwartość na współpracę, gotowość do ryzyka, skłonność do eksperymentowania) mają kluczowy wpływ na zarządzanie relacjami. Skomplikowane procedury i biurokratyzacja stanowią istotną barierę, ograniczającą elastyczność i szybkość działania. Hierarchiczna i silosowa struktura utrudnia przepływ informacji i współpracę interdyscyplinarną, niezbędną w projektach innowacyjnych.

- Kompetencje pracowników: znaczenie mają kompetencje miękkie, zwłaszcza umiejętność jasnego komunikowania się, uważnego słuchania, ale także kreatywność i zarządzanie oczekiwaniami interesariuszy.
- Narzędzia: brak systemowych narzędzi wspierających zarządzanie relacjami (np. systemów CRM) stanowi barierę.
- Działania: komunikacyjne (jak np. spotkania otwarte lub warsztaty) oraz działania mające na celu weryfikację nastawienia interesariuszy.
- Interesariusze wewnętrzni

Badania potwierdziły istnienie wielu barier utrudniających zarządzanie relacjami w projektach innowacyjnych w Metropolii GZM. Kluczowe bariery to:

- Silosowość i biurokratyzacja struktur organizacyjnych.
- Sztywne ramy prawne i procedury, w szczególności w obszarze zamówień publicznych i partnerstw.
- Ostrożne podejście do ryzyka i obawa przed porażką, paraliżująca menedżerów ze względu na rygorystyczne wymagania kontroli zarządczej i odpowiedzialność prawną.
- Wpływ uwarunkowań politycznych.
- Brak dedykowanych narzędzi i systemów do zarządzania relacjami.
- Ograniczona dostępność zasobów (finansowych, czasu, kompetencji).

Badania pozwoliły określić specyfikę zarządzania relacjami w Metropolii GZM, wynikającą z jej unikalnego charakteru i otoczenia, co potwierdzają następujące ustalenia:

- Relacje są często nawiązywane na etapie aplikowania o dofinansowanie zewnętrzne, a ich kontynuacja zależy od pozyskania środków.
- Wymóg trwałości projektów wymusza dłuższą współpracę z partnerami.
- Współpraca z sektorem prywatnym i uczelniami niepublicznymi często wymaga formalnych trybów (np. konkursowych).
- Część relacji formalizowana jest listami intencyjnymi lub porozumieniami.

- Istnieje świadomość potrzeby budowania sieci relacji oraz wartości związanych ze współpracą (dostęp do zasobów, wiedzy, know-how, budowanie zaufania).
- Praktyka zarządzania relacjami w dużej mierze opiera się na intuicji, relacjach osobistych i adaptacyjnym reagowaniu.
- Brak systemowych narzędzi i procedur bywa kompensowany wysokimi kompetencjami miękkimi pracowników.
- Istnieje zróżnicowane postrzeganie Metropolii przez interesariuszy – od "innovacyjnego urzędu" do "zwykłej administracji".
- Występują wyzwania związane z presją polityczną i oczekiwaniami społecznymi.

Na podstawie przeprowadzonych badań, powstał autorski model zarządzania relacjami z interesariuszami zewnętrznymi w projektach innowacyjnych w Metropolii GZM. Model ten ma charakter procesowy, uwzględnia iteracyjność i uwzględnia trzy składowe:

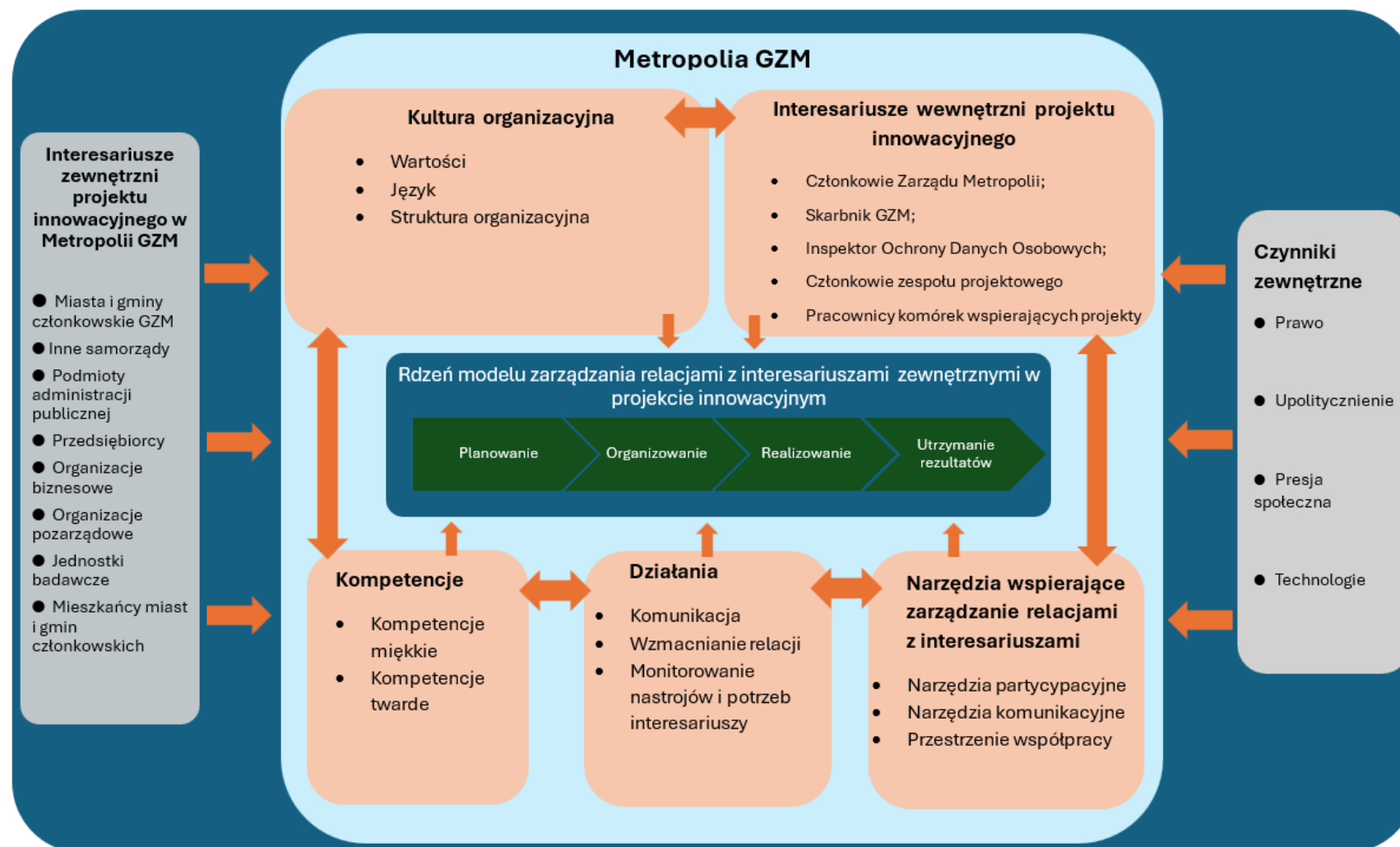
- Składowa 1: Elementy na zewnątrz organizacji: prawo, upolitycznienie administracji, presja społeczna, technologie a także interesariusze zewnętrzni;
- Składowa 2: Elementy wewnątrz organizacji związane z zarządzaniem relacjami: Kultura organizacyjna, kompetencje (twarde i miękkie), podejmowane działania i dostępne narzędzia oraz interesariusze wewnętrzni;
- Składowa 3: Rdzeń modelu: prezentuje związki pomiędzy zarządzaniem projektem a zarządzaniem relacjami.

Przyglądając się modelowi, od wewnątrz, jego centralną częścią jest projekt innowacyjny, zaprezentowany w formie etapów jego życia: planowania, organizowania, realizacji i utrzymania rezultatów. Pierwszym otoczeniem rdzenia jest organizacja (Metropolia GZM, a konkretnie Urząd Metropolitalny). W modelu zaprezentowano, zidentyfikowane w badaniach: kulturę organizacyjną, interesariuszy wewnętrznych, kompetencje pracowników w obszarze zarządzania relacjami, zestaw działań oraz narzędzi wspierających zarządzanie relacjami. Model prezentuje osadzenie tymczasowej organizacji, jaką jest projekt, w Metropolii GZM, która charakteryzuje się swoją kulturą organizacyjną, schematem organizacyjnym, posiadanymi narzędziami jak i własną kadrą. Każdy z tych elementów w pewnym zakresie wpływa na zarządzanie projektami, a więc

także na zarządzanie relacjami z nimi. Przedstawiono także zewnętrzne otoczenie organizacji, które stanowią zdefiniowane czynniki zewnętrzne (prawo, upolitycznienie, presja społeczna oraz technologie) oraz interesariusze zewnętrzni projektu.

Model stanowi próbę uchwycenia procesów (zarządzania projektem, a także zarządzania relacjami z interesariuszami w tym projekcie) oraz czynników wpływających na te procesy. Założeniem autora było pokazanie dynamiki i złożoności środowiska, w którym odbywa się zarządzanie relacjami z interesariuszami oraz ukazanie mnogości czynników mających wpływ na ten proces, co przekłada się na wieloaspektowość i wielowymiarowość zarządzania relacjami w projekcie. Charakterystyka projektów innowacyjnych tylko wzmacnia intensywność interakcji między czynnikami oraz interesariuszami projektu.

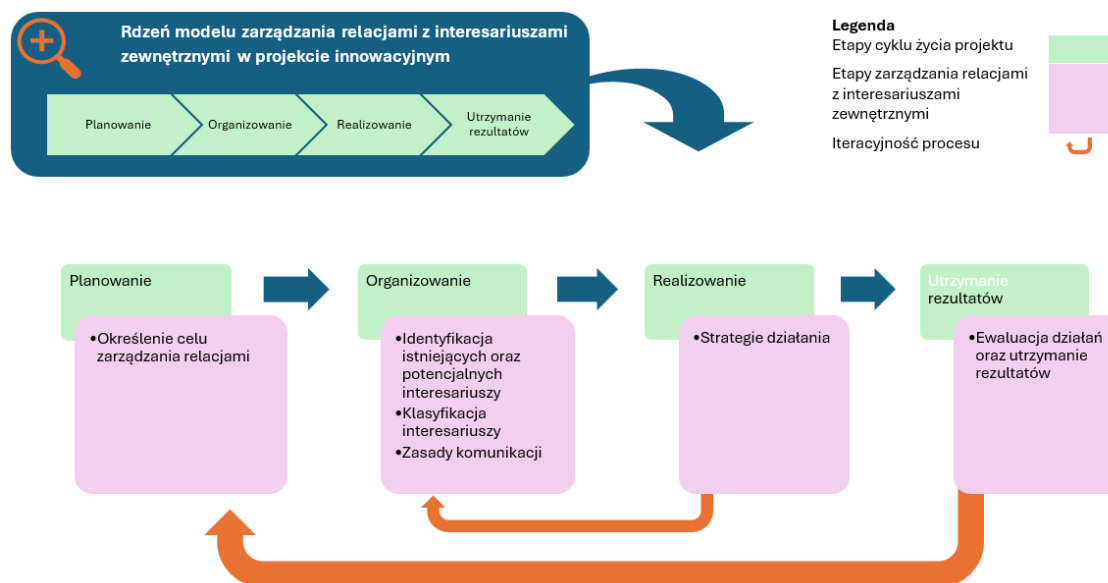
Rysunek 3. Autorski model zarządzania relacjami z interesariuszami zewnętrznymi projektów innowacyjnych w Metropolii GZM



Źródło: opracowanie własne

W pracy podjęto także próbę bliższego zbadania poszczególnych części składowych modelu i określenia możliwych interakcji pomiędzy nimi. Rysunek 4 przedstawia przybliżenie Rdzenia modelu, w którym na etapy cyklu życia projektu nałożono działania związane z zarządzaniem relacjami z interesariuszami projektu. Podkreślono także iteracyjność wybranych działań.

Rysunek 4. Wspólne ujęcie cyklu życia projektu oraz etapów zarządzania relacjami z interesariuszami w projekcie.



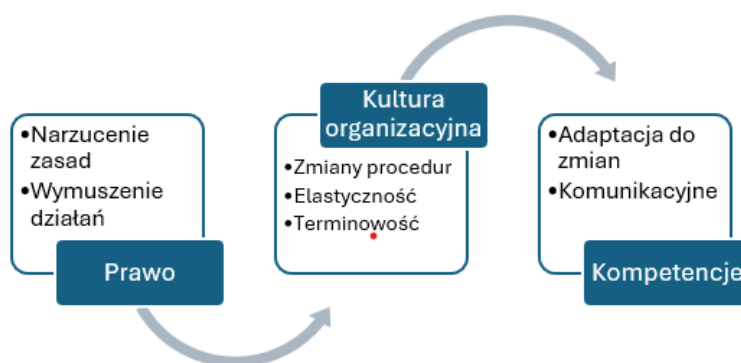
Źródło: opracowanie własne

Autor zakłada, że żaden z elementów nie funkcjonuje w izolacji. Ich wzajemne oddziaływania i powiązania mają kluczowe znaczenie dla zarządzania relacjami w projektach innowacyjnych, a pośrednio - dla zarządzania tymi projektami. Możliwe powiązania występują zarówno pomiędzy składowymi modelu, jak też pomiędzy poszczególnymi elementami tych składowych. Wybrane, możliwe, zależności między składowymi modelu to m.in.:

- Zależność: prawo – kultura organizacyjna – kompetencje
- Zależność: technologie – kultura organizacyjna – kompetencje
- Zależność: upolitycznienie – kultura organizacyjna
- Zależność: presja społeczna – kultura organizacyjna – narzędzia – kompetencje

Przykładową zależność pomiędzy czynnikami: prawo, kultura organizacyjna i kompetencje prezentuje Rysunek .5

Rysunek 5. Przykładowa zależność: prawo – kultura organizacyjna – kompetencje



Źródło: opracowanie własne

W ramach prac nad modelem, autor zaproponował także klasyfikację kompetencji wspierających zarządzanie relacjami na poszczególnych etapach cyklu życia projektu. Propozycję tę przedstawia matryca kompetencji (Tabela 1).

Tabela 1. Matryca kompetencji do zarządzania relacjami z interesariuszami pożądanymi na poszczególnych etapach cyklu życia projektu innowacyjnego

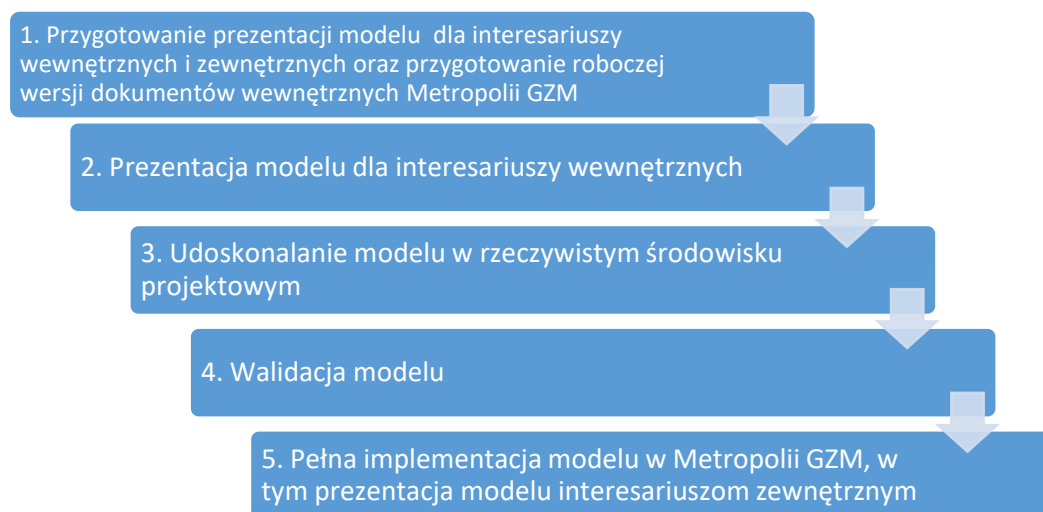
Etap cyklu życia projektu innowacyjnego	Kompetencje wymagane w obszarze zarządzania relacjami w projektach	
	Kompetencje twarde	Kompetencje miękkie
Planowanie	Identyfikacja i klasyfikacja interesariuszy	Empatia Uważne słuchanie Jasne komunikowanie się
Organizowanie	Projektowanie komunikacji Opracowanie strategii działania Identyfikacja ryzyk	Decyzyjność Umiejętność pracy zespołowej
Realizacja	Organizowanie spotkań i warsztatów Zarządzanie kanałami komunikacji Dokumentowanie relacji Wyciąganie wniosków Ewaluacja dotychczasowych działań	Zwinność Adaptacja do zmian Kreatywność Radzenie sobie z konfliktami Zarządzanie zmianą Zarządzanie oczekiwaniami interesariuszy
Utrzymanie rezultatów	Ewaluacja relacji Archiwizacja wiedzy relacyjnej	Otwartość Uważne słuchanie Refleksyjność

	Tworzenie raportów relacji Dzielenie się wiedzą	
--	--	--

Zródło: Opracowanie własne

Jako wynik zrealizowanych badań, autor zaproponował także ścieżkę wdrożenia modelu w Górnośląsko-Zagłębiowskiej Metropolii, którą prezentuje Rysunek 6.

Rysunek 6. Wdrożenie modelu zarządzania relacjami w Metropolii GZM



5. Realizacja celów pracy

Cel główny pracy został zrealizowany w Rozdziale piątym pracy, gdzie autor zaprezentował i objaśnił model zarządzania relacjami z interesariuszami w projektach innowacyjnych w Metropolii GZM. Wszystkie cele szczegółowe badań zostały zrealizowane w rozdziałach teoretycznych i empirycznych pracy w opisanym niżej zakresie.

Pierwszy cel szczegółowy badań zrealizowany został w Rozdziale pierwszym pracy, gdzie autor zawarł charakterystykę procesu zarządzania projektem innowacyjnym w jednostkach administracji publicznej. Wskazano, że innowacje w administracji publicznej odgrywają kluczową rolę w rozwoju społecznym i gospodarczym, stanowiąc czynnik podnoszenia efektywności i jakości działań. Projekty innowacyjne w administracji publicznej charakteryzują się specyfiką, taką jak unikatowość, złożoność,

interdyscyplinarność, wyższe ryzyko niepowodzenia i dynamika zmian. Omówiono proces zarządzania projektami innowacyjnymi, wskazując na jego wieloetapowość (planowanie, organizowanie, realizację, utrzymanie rezultatów).

Drugi cel szczegółowy dotyczył identyfikacji elementów teorii interesariuszy istotnych dla kształtowania relacji międzyorganizacyjnych w projektach innowacyjnych. Centralnym elementem teorii jest postrzeganie organizacji jako podmiotu mającego zobowiązania wobec różnych grup. Zastosowanie tej teorii w projektach innowacyjnych w administracji publicznej jest kluczowe dla budowania trwałych i partnerskich relacji, co wpływa na efektywność procesu innowacyjnego.

Trzeci szczegółowy cel badań służył przedstawieniu przebiegu procesu kształtowania relacji jednostki administracji publicznej z interesariuszami i został zrealizowany przez autora dzięki analizie literatury przedmiotu, w tym cykli życia relacji proponowanych przez autorów takich jak A. Bajdak¹⁴, J.T. Karlsen¹⁵ czy M. Lichtarski¹⁶. Do tego celu odnosi się Rozdział drugi pracy. Na podstawie teoretycznych ustaleń zawartych w źródłach literaturowych, proces kształtowania relacji jednostki administracji publicznej z interesariuszami w projektach innowacyjnych jest ujęty jako proces fazowy, z literaturowymi modelami wskazującymi na etapy takie jak tworzenie, utrzymanie, rozwój i zakończenie relacji.

W ramach realizacji czwartego celu szczegółowego badań zidentyfikowano istotne elementy procesu zarządzania relacjami w projektach innowacyjnych. Na płaszczyźnie teoretycznej cel ten zrealizowano w Rozdziale drugim pracy, natomiast uzupełnienie tych rozważań na płaszczyźnie empirycznej przedstawiono w Rozdziale czwartym pracy i dalej, w Rozdziale piątym, gdzie wykorzystano wnioski z prowadzonych badań. Na podstawie analizy literaturowej i badań empirycznych wyodrębniono czynniki oddziałujące na zarządzanie relacjami tj. wewnętrzne (np. kultura organizacyjna, procedury, struktura, zasoby, kompetencje pracowników) oraz zewnętrzne (prawo, polityka, presja społeczna, technologia), a także elementy wpływające na ten proces, takie

¹⁴ Bajdak A., *Komunikacja marketingowa przedsiębiorstwa a budowanie relacji z podmiotami otoczenia na rynkach zagranicznych*, Studia Ekonomiczne UE w Katowicach, 2013, nr 140, Komunikacja marketingowa: współczesne wyzwania i kierunki rozwoju, s. 47

¹⁵ Karlsen J.T., *Project Stakeholder Management*, Engineering Management Journal, vol. 2, no. 4, 2002

¹⁶ Lichtarski J.M., *Inter-firm relationship development in project-based companies: results of an empirical study*, International Journal of Project Organisation and Management, vol 14, no 4, 2022, s. 455

jak budowanie zaufania, zgodność celów, stosowanie narzędzi i elastyczność organizacyjna.

Cel piąty szczegółowy, dotyczący identyfikacji czynników wpływających na zarządzanie relacjami Metropolii GZM z interesariuszami i określeniu charakteru tego wpływu – osiągnięto w Rozdziale czwartym pracy, na podstawie oceny wyników badań empirycznych, w tym studium przypadku projektu „Drony nad Metropolią”, a także wywiadów prowadzonych technikami CAWI i FGI. Wśród czynników wewnętrznych wskazano kulturę organizacyjną, kompetencje i zasoby ludzkie, narzędzia oraz stopień upolitycznienia. Czynniki zewnętrzne obejmowały przepisy prawa, upolitycznienie, presję społeczną oraz technologię.

Szósty cel badawczy, koncentrujący się na identyfikacji kompetencji, które powinni posiadać pracownicy Metropolii GZM w celu skutecznego zarządzania relacjami z interesariuszami, w projektach innowacyjnych, został zrealizowany poprzez połączenie analizy teoretycznej z badaniami empirycznymi. Teoretyczne podstawy, przedstawione w Rozdziałach pierwszym i drugim, wskazywały na ogólne znaczenie zasobów ludzkich, wiedzy i umiejętności w administracji publicznej. Jednak to wyniki badań empirycznych, szczegółowo omówione w Rozdziale czwartym, pozwoliły na skonkretyzowanie pożądanых kompetencji w kontekście Metropolii GZM. Zidentyfikowane empirycznie kompetencje, omówione w Rozdziale czwartym, zostały następnie uwzględnione w autorskim modelu (Rozdział piąty) zarządzania relacjami i szczegółowo rozpisane w macierzy pożądanых kompetencji, stanowiącej praktyczne narzędzie wynikające z realizacji celu badawczego.

Cel szczegółowy siódmy dotyczył wskazania narzędzi, którymi powinna dysponować Metropolia GZM aby zarządzać relacjami z interesariuszami w projektach. Ten cel także realizowano zarówno poprzez analizę literatury, jak i poprzez badania empiryczne. Przegląd literatury (Rozdział pierwszy) pozwolił zidentyfikować ogólne narzędzia, które można wykorzystać w innowacyjnym zarządzaniu z udziałem wielu interesariuszy, np. foresight, spekulacja, partycypacja, projektowanie usług. Wskazano również narzędzia do zarządzania interesariuszami, takie jak spotkania, warsztaty, ankiety, konsultacje społeczne. Zalecono wdrożenie dedykowanego systemu zarządzania relacjami (np. narzędzi CRM dostosowanych do administracji).

Ostatni, ósmy szczegółowy cel badawczy wiązał się z opracowaniem rekomendacji dotyczących wdrożenia modelu zarządzania relacjami z interesariuszami w projektach innowacyjnych realizowanych przez Metropolię GZM. Cel ten osiągnięto w podrozdziale 5.3., gdzie chronologicznie i wyczerpująco opisano rekomendowane etapy wdrożenia modelu, najpierw w wersji 1.0, stanowiącej wynik tej dysertacji, a po dalszych udoskonaleniach i walidacji modelu - jego pełnej implementacji w Metropolii GZM w wersji 2.0.

Wyniki zrealizowanych w pracy badań mają szerokie walory poznawcze, poszerzając istniejącą wiedzę o naturze relacji międzyorganizacyjnych w projektach innowacyjnych realizowanych w jednostkach administracji publicznej, tj. w Metropolii GZM, przede wszystkim w kontekście związków pomiędzy zarządzaniem projektami i zarządzaniem relacjami. Dzięki opracowanej dysertacji, autor wypełnił zidentyfikowaną lukę w obszarze badań dotyczących problemów zarządzania projektami, zarządzania innowacjami i zarządzania relacjami w specyficznym kontekście sektora publicznego.

6. Kierunki dalszych badań

Praca otwiera nowe perspektywy i wskazuje dalsze możliwe kierunki dla przyszłych badań naukowych w obszarze zarządzania projektami innowacyjnymi i relacjami z interesariuszami w administracji publicznej.

Perspektywiczne, zdaniem autora, są następujące kierunki badań:

- Dalsza, pogłębiona analiza czynników wpływających na relacje jednostek administracji publicznej z interesariuszami w projektach innowacyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem elementu ryzyka. Wyróżnikiem projektu innowacyjnego jest m.in. efekt nowości, który nie jest w takim samym stopniu akceptowany przez wszystkich interesariuszy, a brak otwartości na zmiany może być barierą dla rozwoju relacji. Szczególną uwagę należy poświęcić elementowi ryzyka, towarzyszącemu takim projektom, stąd istotne znaczenie powinno się przywiązywać przede wszystkim do zaufania pomiędzy organizacją a jej partnerami. Ryzyka mogą mieć źródła wewnętrzne (np. metodyka zarządzania, zasoby ludzkie, kultura organizacyjna) i zewnętrzne (interesariusze, zmiany

prawne). Szczególnie ważne dla strony publicznej, zwłaszcza klasy politycznej, mogą być ryzyka wizerunkowe. Projekty innowacyjne realizowane w partnerstwach niosą dodatkowe ryzyko dotyczące organizacji partnerstwa lub osiągnięcia celów.

- Pogłębienie badań nad wpływem upolitycznienia na zarządzanie relacjami oraz poszukiwanie mechanizmów minimalizujących jego negatywne skutki i wykorzystujących potencjał pozytywny. Autor pracy podjął rzadko poruszany w polskiej literaturze problem upolitycznienia działalności jednostki administracji publicznej, identyfikując go jako jeden z kluczowych czynników zewnętrznych wpływających na zarządzanie relacjami w projektach innowacyjnych. Upolitycznienie administracji publicznej, rozumiane jako silne powiązanie z polityką, może wpływać na zarządzanie relacjami z interesariuszami zewnętrznymi. Niezależnie od wpływu upolitycznienia, model zarządzania relacjami powinien zawierać mechanizmy adaptacyjne, takie jak jednolite zasady komunikacji, transparentność procesu decyzyjnego i wyraźne rozdzielenie logiki zarządzania projektami od logiki politycznej. Dalsze badania mogłyby służyć identyfikacji konkretnych mechanizmów, które pozwolą administracji minimalizować negatywne skutki upolitycznienia, jednocześnie wykorzystując jego potencjał w kontekście innowacji i budowania relacji.
- Kontynuacja badań w innych jednostkach administracji publicznej (np. szczebla centralnego czy wojewódzkiego) lub w innych metropoliach, aby zweryfikować uniwersalność lub specyfikę zidentyfikowanych czynników i modelu. Autor wskazuje, że jego model zarządzania relacjami, choć zaprojektowany dla specyfiki Metropolii GZM (jedynej tego typu organizacji w Polsce, co czyni ją słabo zbadanym obiektem), może zostać zaadaptowany do warunków innych jednostek administracji publicznej, zwłaszcza tych realizujących złożone projekty z wieloma interesariuszami lub w obszarach społecznie istotnych.
- Dalsze rozwijanie modeli zarządzania relacjami w środowisku projektowym administracji publicznej, uwzględniających dynamikę, złożoność i specyficzne bariery tego sektora np. na poziomie powiatu czy województwa. Literatura przedmiotu wskazuje, że modele zarządzania relacjami często akcentują znaczenie interesariuszy w procesach biznesowych, podczas gdy znacznie mniej

jest modeli odnoszących się wprost do środowiska projektowego w administracji publicznej. Problemy zarządzania relacjami w projektach publicznych są często łączone z nowym podejściem do zarządzania (np. New Public Management), ale autorzy tych rozważań koncentrują się na celach teoriopoznawczych, pomijając kwestie operacyjne.

7. Ograniczenia badań

Autor jest świadomy pewnych ograniczeń przeprowadzonych badań, które przedstawia poniżej:

- Charakter badanego obiektu: Metropolia GZM jest jedyną tego typu organizacją w Polsce, co utrudnia pozyskanie reprezentatywnej próby do badań ilościowych, mogącej pozwolić na formułowanie uniwersalnych prawidłowości. Badania miały charakter eksploracyjny, koncentrując się na specyfice Metropolii GZM.
- Zakres studium przypadku: Analiza ograniczyła się do jednego projektu ("Drony nad Metropolią"), co stanowi cenne źródło danych, ale nie pozwala na pełne uogólnienie wniosków z badań.
- Dobór próby w badaniu CAWI: Pomimo starań, pozyskanie w pełni reprezentatywnej próby było trudne ze względu na specyfikę interesariuszy.
- Ograniczona liczba wywiadów FGI: Dwa przeprowadzone wywiady grupowe dostarczyły cennych danych jakościowych, ale szersza próba mogłaby wzbogacić analizę.
- Osobista perspektywa autora: Zaangażowanie zawodowe autora w Metropolii GZM, choć stanowiące źródło unikalnej wiedzy i perspektywy badawczej, mogło nieznacznie wpłynąć na interpretację niektórych wyników. Autor dążył do zachowania obiektywności poprzez triangulację i włączenie perspektyw zewnętrznych interesariuszy.

Mimo tych ograniczeń, autor uważa, że przeprowadzone badania dostarczyły wystarczających danych do osiągnięcia celów pracy i opracowania modelu zarządzania

relacjami w projektach innowacyjnych w administracji publicznej, który stanowi wartościowy wkład w rozwój wiedzy i praktyki.

8. Wartość dodana pracy

W ocenie autora, praca wnosi istotną wartość dodaną zarówno z perspektywy naukowej, jak i praktycznej.

Z perspektywy naukowej, praca integruje trzy, w znacznym stopniu, rozproszone obszary badawcze: zarządzanie projektami, zarządzanie innowacjami oraz zarządzanie relacjami, koncentrując się na specyfice administracji publicznej. Tym samym, praca wypełnia lukę w literaturze, w której brakuje kompleksowych analiz relacji w środowisku projektowym administracji. Dodatkowo praca rozwija stosunkowo rzadko poruszany w polskiej literaturze problem upolitycznienia działalności jednostek administracji publicznej w kontekście zarządzania relacjami. Przedstawia autorski, procesowy model zarządzania relacjami w projektach innowacyjnych, uwzględniający złożoność instytucjonalną i dynamikę projektową, który może stanowić punkt wyjścia do dalszych badań.

Z perspektywy wdrożeniowej, opracowany model może przyczynić się do wzrostu skuteczności realizacji projektów innowacyjnych w administracji publicznej. Dostarcza narzędzi (np. matryca kompetencji, etapy zarządzania relacjami) i rekomendacji dotyczących systemowego budowania i zarządzania relacjami z interesariuszami zewnętrznymi. Ponadto, może wspierać standaryzację metod zarządczych i podnoszenie kompetencji pracowników. Model uwzględnia specyficzne uwarunkowania administracji (prawo, upolitycznienie, procedury, zasoby), co czyni go bardziej adekwatnym dla praktyki. Może również odegrać rolę narzędzia rozwojowego, sprzyjającego budowie bardziej dojrzałej, refleksyjnej i współpracującej administracji lokalnej. Praca wpisuje się w globalny cel zrównoważonego rozwoju dotyczący partnerstw na rzecz celów, podkreślając znaczenie współpracy międzysektorowej.

9. Plan pracy

Wstęp

1. Zarządzanie projektami innowacyjnymi w jednostkach administracji publicznej – studium krytyczne

1.1. Znaczenie i rodzaje innowacji w administracji publicznej

1.2. Projekty innowacyjne jako wyzwania rozwojowe dla jednostek administracji publicznej i ich otoczenia

1.3. Warunki realizacji projektów innowacyjnych w jednostkach administracji publicznej

1.4. Proces zarządzania projektem innowacyjnym w jednostkach administracji publicznej

2. Identyfikacja relacji jednostki administracji publicznej z interesariuszami

2.1. Zastosowanie teorii interesariuszy w kształtowaniu relacji międzyorganizacyjnych w projekcie innowacyjnym

2.2. Charakterystyka relacji – wprowadzenie teoretyczne

2.3. Kształtowanie relacji jednostki administracji publicznej z interesariuszami projektu – ujęcie procesowe

2.4. Czynniki wpływające na relacje jednostki administracji publicznej z interesariuszami

2.5. Zarządzanie relacjami jednostki administracji publicznej z interesariuszami w projektach innowacyjnych

3. Metodyka badań

3.1. Projektowanie modeli zarządzania

3.2. Założenia dotyczące budowy modelu zarządzania relacjami Metropolii GZM z interesariuszami w projektach innowacyjnych

3.3. Dobór postępowania badawczego oraz metod badawczych

3.4. Organizacja i przebieg postępowania badawczego

3.5. Problem naukowy, cele, zakresy oraz pytania badawcze

4. Prezentacja wyników badań

4.1. Studium przypadku – projekt „Drony nad Metropolią” realizowany przez Metropolię GZM

4.1.1. Metropolia GZM jako unikalny przykład jednostki administracji publicznej kształtującej relacje z interesariuszami w projektach innowacyjnych

4.1.2. Wprowadzenie do projektu „Drony nad Metropolią”

4.1.3. Mapowanie interesariuszy projektu „Drony nad Metropolią”

4.1.4. Opis przebiegu projektu z uwzględnieniem analizy procesu zarządzania relacjami

4.1.5. Wnioski

4.2. Prezentacja wyników wywiadów CAWI

4.3. Prezentacja wyników wywiadów FGI

5. Autorski model zarządzania relacjami w projektach innowacyjnych w Metropolii GZM

5.1. Identyfikacja składowych modelu zarządzania relacjami Metropolii GZM z interesariuszami w projektach innowacyjnych

5.2. Model zarządzania relacjami w projektach innowacyjnych w Metropolii GZM

5.3. Założenia dotyczące wdrożenia modelu w Metropolii GZM

5.4. Wartość dodana dysertacji

Zakończenie

Bibliografia

Wykaz tabel

Wykaz wykresów

Wykaz rysunków

Streszczenie pracy w języku polskim

Streszczenie pracy w języku angielskim