

Źródło: Wyrozębski P., Badanie panelowe metodologicznych aspektów angażowania interesariuszy na przykładzie metodyki PMBoK Guide, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, nr 114 (1993) 2017, s.617-634

Paweł WYROZĘBSKI  
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
Katedra Zarządzania Projektami  
pawel.wyrozrebski@sgh.waw.pl

## **BADANIE PANELOWE METODOLOGICZNYCH ASPEKTÓW ANGAŻOWANIA INTERESARIUSZY NA PRZYKŁADZIE METODYKI PMBOK GUIDE**

**Streszczenie.** Znaczenie projektów i ich interesariuszy w projektach rośnie. Odzwierciedleniem tych trendów są międzynarodowe standardy i metodyki zarządzania projektami, wśród których pierwszorzędą rolę odgrywa PMBoK Guide. Celem artykułu jest dokonanie analizy zakresu zaleceń dotyczących angażowania interesariuszy w pięciu kolejnych edycjach standardu wydanych przez PMI na przestrzeni niemal 20 lat. Analiza wykazała, iż problematyka angażowania interesariuszy jest obecna w świadomości kierowników projektów od pierwszej wersji standardu i w każdym kolejnym wydaniu odnotowano istotny przyrost zakresu i treści zaleceń standardu.

**Słowa kluczowe:** projekty, zarządzanie projektami; interesariusze, angażowanie interesariuszy; zarządzanie interesariuszami; PMBoK

## **LONGITUDINAL STUDY OF STAKEHOLDERS ENGAGEMENT PRACTICES IN PMBOK GUIDE**

**Abstract.** The importance of projects and their stakeholders is growing. This trend is reflected in international standards and project management methodologies, of which the PMBoK Guide plays an essential role. The aim of this article is to analyze the scope of stakeholder engagement recommendations in five consecutive editions of PMBoK Guide – the pm standard being issued by PMI over nearly 20 years. The analysis showed that stakeholder issues has been in the interest of present project managers since the first edition of the standard, and in each successive edition significant increases in the scope and deepness of the standard recommendations were noted..

**Keywords:** project; project management; stakeholders; stakeholders managemenet, stakeholders engagement; PMBoK

## 1. Wprowadzenie

Praktyczne problemy realizacji projektów stały się przyczyną poszukiwania możliwych do wielokrotnego zastosowania zaleceń co do sposobu postępowania przy ich rozwiązywaniu, czyli metod zarządzania projektami.<sup>1</sup> Proces ten toczył się na przestrzeni XX i XXI w. począwszy od metod standaryzacji i organizacji pracy opracowywanych przez F. W. Taylora, H. Gantta oraz K. Adamieckiego, poprzez techniki sieciowe tworzone na potrzeby projektów przemysłowych (np. CPM - koncern DuPont / LOB – Goodyear Co.) oraz wojskowych (np. PERT – Marynarka USA), techniki definiowania projektów (np. LogFrame, GOPP, WBS), techniki śledzenia postępów (np. Earned Value), oceny opłacalności przedsięwzięć, przez metody zarządzania wieloma projektami, aż do aktualnie intensywnie rozwijających się tzw. podejść zwinnych (ang. agile project management). Kolejne dekady rozwijały dziedzinę zarządzania projektami dostarczając nowe, wycinkowe oraz kompleksowe zbiory sprawdzonych i uznanych w środowisku profesjonalnym rozwiązań pomocnych w pracy zespołów projektowych – metodyk i standardów zarządzania projektami.

Metodyki i standardy zarządzania projektami tworzone i rozwijane przez stowarzyszenia fachowe, uczelnie, instytucje rządowe oraz organizacje międzynarodowe, stanowią w wielu domenach działalności gospodarczej wzorzec wiedzy, kompetencji, ról oraz procesów ograniczających ryzyko zarządcze przedsięwzięć i sprzyjających podniesieniu szans zakończenia ich z sukcesem. Rozwiązania te są przedmiotem licznych badań i opracowań naukowych oraz praktycznych służących zarówno ocenie zakresu i trafności ich zaleceń, jak i sposobom dostosowania ich do warunków specyficznej organizacji i projektu.<sup>2</sup> Wobec znacznego poziomu złożoności technicznej i zarządczej projektów, wzrostu ich wartości i znaczenia dla przedsiębiorstw, postuluje się rezygnację z zarządzania projektami opartego na indywidualnej, niepełnej i jednostkowej wiedzy wykonawców, w kierunku profesjonalizacji procesów poprzez adaptację metodyk i standardów będących źródłem najlepszych praktyk, procedur i procesów, jakie kierownik projektu i inni jego uczestnicy muszą podjąć, aby z

<sup>1</sup> Metodyki i standardy zarządzania projektami, pr. zb. pod red. M. Trocki, PWE, Warszawa 2017.

<sup>2</sup> Wyrozębski P., Doskonalenie procesów realizacji przedsięwzięć z wykorzystaniem metodyk zarządzania projektami [w] *Dorobek ekonomii, finansów i nauk o zarządzaniu oraz jego praktyczne wykorzystanie na przełomie XX i XXI wieku*, pr. zb., red. R. Bartkowiak, J. Ostaszewski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012; Vaskimo J., *Theory of Project Management Revisited*, IRNOP 2011, Montreal, Kanada, *Project Perspectives Vol. XXXV*, 2013; Adesi M, Owusu-Manu D, Badu E. *Rethinking methodology in project management consulting context*. *International Journal of Construction Project Management* 2015;7(2):79-100; Joslin R, Müller R. *The impact of project methodologies on project success in different project environments*. *International Journal of Managing Projects in Business* 2016;9(2):364-388; Valerie Maryman. *The relationship between PMI PMBOK® guide's nine project knowledge areas and project success: An investigation of manufacturing information technology projects*. Ann Arbor: Capella University; 2011; Ahimbisibwe A, Cavana RY, Daellenbach U. *A contingency fit model of critical success factors for software development projects*. *Journal of Enterprise Information Management* 2015;28(1):7; Pedersen M., *A quantitative examination of critical success factors comparing agile and waterfall project management methodologies*. Ann Arbor: Capella University; 2013; Wyrozębski P. *Research on the Needs of Methodological Support in Project Management*. *Organization and Management* 2011(148):193.

powodzeniem zrealizować projekt. Rozpatrując problematykę angażowania interesariuszy w realizację projektów koniecznym jest dokonanie analizy obecnego stanu wiedzy, czyli udzielenie odpowiedzi na pytanie: Czy (i w jaki sposób?) istniejące metody i standardy zarządzania projektami odwołują się do zagadnień angażowania interesariuszy? Jakie są ich zalecenia? Jak podejścia te zmieniały się na przestrzeni lat? Odpowiedź na to pytanie udzielona zostanie w oparciu o analizę metodyki autorstwa Project Management Institute: *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)*.<sup>3</sup>

W środowisku profesjonalistów zarządzania projektami wśród standardów metodycznych na pierwszym planie od wielu lat figuruje opracowanie autorstwa międzynarodowego stowarzyszenia Project Management Institute (PMI) – *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. *PMBOK Guide* od pierwszego z 1986 roku do piątego z 2013 roku stanowi najbardziej rozpoznawalny i rozpowszechniony zbiór najlepszych praktyk<sup>4</sup> wyselekcjonowanych przez ponad 450 tys. członków z 280 lokalnych oddziałów stowarzyszenia obecnych na całym świecie. Liczba osób posiadająca certyfikat Project Management Professional (PMP) potwierdzający praktyczne zdolności do kierowania złożonymi i niepowtarzalnymi przedsięwzięciami na koniec 2016 roku wyniosła ponad 745 tys. zaś liczba *PMBOK Guide* w obiegu niemal 5,5 mln. sztuk.<sup>5</sup> Od 1998 roku PMI współpracuje z International Organization for Standardization (ISO) i American National Standards Institute (ANSI), w charakterze akredytowanego twórcy standardów (ang. *accredited standards developer*), a publikowane przez stowarzyszenie standardy mają status norm na terenie USA.<sup>6</sup>

Proces tworzenia i doskonalenia standardu dostarczył społeczności zarządzania projektami pięciu kolejnych wersji standardu wydawanych kolejno w latach: 1996, 2000, 2004, 2009, 2013. W chwili obecnej trwają prace nad wydaniem w 2017 roku najnowszej, szóstej wersji standardu. Każda kolejna wersja zastępuje poprzednią odzwierciedlając najnowszy i aktualny stan wiedzy i najlepszych praktyk z dziedziny – uzupełniając standard

<sup>3</sup> *PMBOK®* jest zarejestrowanym znakiem handlowym Project Management Institute (PMI).

<sup>4</sup> GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement & EBS Business School, *Global Project Management Survey: Cultural, Individual and Organizational Competence in Project Management*, October 2010; PricewaterhouseCoopers, *Insights and Trends: Current Portfolio, Programme, and Project Management Practices The third global survey on the current state of project Management 2012*.

<sup>5</sup> stan na 31. grudnia 2016 r. wg PMI Today, Feb 2017, s. 4, [http://www.pmitoday-digital.com/pmitoday/february\\_2017?pg=4#pg4](http://www.pmitoday-digital.com/pmitoday/february_2017?pg=4#pg4)

<sup>6</sup> <http://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/about/development>; Wśród najważniejszych standardów PMI można wskazać m.in. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge PMBOK® Guide Fifth Edition 2013*, *Construction Extension to the PMBOK® Guide Third Edition*, *Government Extension to the PMBOK® Guide Third Edition*, *Software Extension to the PMBOK® Guide Fifth Edition*, *Practice Standard for Earned Value Management — Second Edition*, *Practice Standard for Project Configuration Management*, *Practice Standard for Work Breakdown Structures — Second Edition*, *Practice Standard for Scheduling Second Edition*, *Practice Standard for Project Estimating*, *Practice Standard for Project Risk Management*, *Practice Standard for Requirements Management*, *The Standard for Program Management - Third Edition*, *Project Manager Competency Development Framework - Second Edition*, *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) - Third Edition* czy *The Standard for Portfolio Management - Third Edition*.

od nowe narzędzia i techniki, dostosowując je do zmieniających się uwarunkowań otoczenia lub usuwając rozwiązania uznane za przestarzałe i zdezaktualizowane.

## 2. PMBoK Guide – wydanie 1 – 1996 rok

Istotnym elementem ewolucji PMBoK Guide na przestrzeni lat było podejście do zarządzania, czy angażowania interesariuszy, przy czym należy podkreślić, iż już od pierwszego wydania hasło interesariuszy zajmowało uwagę autorów standardu. Najlepszym tego dowodem jest włączenie perspektywy interesariuszy do definicji zarządzania projektem, która to w 1996 r. mówiła, iż „zarządzanie projektem to zastosowanie wiedzy, umiejętności, narzędzi i technik w działaniach zmierzających do spełnienia lub wykroczenia poza potrzeby i oczekiwania interesariuszy projektu”.<sup>7</sup> W uzupełnieniu definicji autorzy wskazują, iż w projektach mamy do czynienia z wieloma interesariuszami reprezentującymi zróżnicowane potrzeby i oczekiwania.<sup>8</sup>

W pierwszym wydaniu PMBoK Guide zagadnieniu interesariuszy poświęcony jest jedna z części w ramach rozdziału „Kontekst zarządzania projektami”.<sup>9</sup> W kilku akapitach zaprezentowano zgrubne zalecenia dla kierownictwa projektów:<sup>10</sup>

- przedstawiono definicję interesariuszy jako „osoby i organizacje, aktywnie zaangażowane w projekt lub, których interesy mogą być pozytywnie lub negatywnie dotknięte w rezultacie przebiegu lub ukończenia projektu z sukcesem”
- zalecono zespołom projektowym identyfikację interesariuszy, określenie ich potrzeb i oczekiwań oraz zarządzanie i wpływ na ich oczekiwania w celu zapewnienia powodzenia projektu
- wskazano typowych interesariuszy każdego projektu: kierownika projektu, klienta/ów, środowisko organizacji realizującej projekt, sponsora/ów
- wskazano przykładowe kategorie podziału i grupowania interesariuszy projektów
- podkreślono trudność zarządzania oczekiwaniami interesariuszy i znalezienia właściwych rozwiązań równoważących je w projekcie.

W dalszych rozdziałach standardu, w zasadniczej części dot. procesów zarządzania projektami interesariusze adresowani są w wielu miejscach.

W sposób bezpośredni, interesariusze wyszczególnieni są w obszarze wiedzy poświęconym komunikacji projektu. Aby zadbać o właściwy i sprzyjający powodzeniu projektu obieg informacji kierownik projektu powinien rozpocząć od zaplanowania

<sup>7</sup> oryg. „Project management is the application of knowledge, skills, tools and techniques to project activities in order to meet or exceed stakeholder needs and expectations from a project”, PMBoK Guide 1996, s. 6.

<sup>8</sup> PMI, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBoK Guide), PMI, USA 1996, s. 6.

<sup>9</sup> op.cit., s. 11.

<sup>10</sup> op.cit., s. 15.

komunikacji (ang. communications planning). Proces ten określony jest jako proces planistyczny, wspierający (ang. facilitating) i ma za zadanie rozpoznać wymagania i potrzeby informacyjne interesariuszy projektu.<sup>11</sup> W tym celu standard zaleca wykorzystanie analizy interesariuszy (ang. stakeholders analysis) będącej jedyną techniką przypisaną do procesu. Niestety, oprócz bardzo ubożego opisu autorzy PMBoK Guide nie dostarczają czytelnikowi bardziej dokładnych zaleceń co do sposobu przeprowadzenia takiej analizy.<sup>12</sup> Plan komunikacji przedstawiający nadawców i odbiorców, treść przekazów, czas i terminy dostarczania, wykorzystywane media itp. jest punktem wyjścia do realizacji procesu dostarczania komunikacji (ang. information delivery) polegającego, zgodnie ze swoją nazwą na wcielenie planu w życie i terminowym dostarczaniu informacji do interesariuszy. Dodatkowo, w obszarze zarządzania komunikacją interesariusze są także odbiorcami szczególnych informacji uzyskiwanych w ramach procesu raportowania postępów (ang. performance reporting), czyli gromadzenia informacji z postępów przebiegu projektu w celu informowania interesariuszy jak wykorzystywane są zasoby przeznaczone na projekt.

W innych częściach standardu interesariusze wyszczególnieni są jednostkowo, najczęściej jako źródło informacji, ograniczeń lub wkładu do projektu. I tak:

- „umiejętności i wiedza interesariuszy” w narzędziach i technikach pomocnych w opracowaniu planu projektu w ramach zarządzania integracją projektu.<sup>13</sup>
- udział kluczowych interesariuszy w decyzjach odnośnie akceptacji żądań zmian (ang. change requests) oraz informacja zwrotna o ewentualnych aktualizacjach całościowego planu projektu lub też jego elementów (np. kosztów, zakresu itp.)<sup>14</sup>
- deklaracja zakresu jako dokument umożliwiający uzyskanie uwspólnionego poglądu interesariuszy na zakres prac i rezultatów projektu<sup>15</sup>
- interesariusze akceptują częściowe rezultaty projektu podczas procesu weryfikacji zakresu (ang. scope verification)<sup>16</sup>
- interesariusze mogą być źródłem ograniczeń i dodatkowych wymagań koniecznych do uwzględnienia w podczas tworzenia harmonogramu projektu<sup>17</sup>
- konieczność uwzględnienia potrzeb interesariuszy podczas budowania planu zarządzania kosztami projektu (ang. cost management plan)<sup>18</sup>
- wymagania interesariuszy podstawą do zapewnienia właściwej jakości projektu w obszarze zarządzania jakością projektu<sup>19</sup>

---

<sup>11</sup> op.cit., s. 32.

<sup>12</sup> op.cit., s. 32.

<sup>13</sup> op.cit., s. 41.

<sup>14</sup> op.cit., s. 46.

<sup>15</sup> op.cit., s. 52.

<sup>16</sup> op.cit., s. 56.

<sup>17</sup> op.cit., s. 67.

<sup>18</sup> op.cit., s. 78.

<sup>19</sup> op.cit., s. 83.

- lista kontaktowa do m.in. kluczowych interesariuszy jako jeden z rezultatów realizacji procesu pozyskiwania zespołu projektu (ang. staff acquisition)<sup>20</sup>
- kluczowi interesariusze uczestniczą także w działaniach teambuildingowych (ang. team development)<sup>21</sup>
- wywiady z interesariuszami źródłem informacji o ryzykach, podczas ich identyfikowania; dodatkowo ich działania mogą sprowadzać ryzyka na projekt<sup>22</sup>
- interesariusze posiadają swoje tolerancje na ryzyko, które należy uwzględnić podczas oceny ilościowej ryzyk projektu.<sup>23</sup>

Podsumowując zalecenia metodyczne autorów PMBoK Guide z 1996 roku warto zwrócić uwagę, iż zagadnienie to już 20 lat temu leżało u podstaw skutecznego zarządzania projektami. Interesariusze oceniają sukces projektu, oddziałujemy na nich w procesach komunikacyjnych oraz uwzględniamy wkład w licznych, innych działaniach zarządczych. Sam termin „stakeholder” pojawia się w publikacji 92 razy. O ile jednak znaczenie interesariuszy nie podlegało wątpliwości to już w warstwie narzędziowej widać znaczne braki, gdyż standard pozostawiał zespół projektowy bez zaleceń co do narzędzi kształtowania relacji z interesariuszami.

### 3. PMBoK Guide – wydanie 2 – 2000 rok

Aktualizacja kolejnych wydań standardu nie pozostała bez wpływu na tematykę interesariuszy. Co ciekawe, w wydaniu drugim, z 2000 roku, zmieniono opisaną wcześniej definicję zarządzania projektami i usunięto z niej odniesienie do interesariuszy. Od tej pory wykorzystanie wiedzy i umiejętności miało służyć „spełnieniu wymagań projektu” (ang. meet project requirements).<sup>24</sup> W omawianym zakresie, w pozostałych częściach standardu wprowadzono jedynie drobne zmiany: w zarządzaniu integracją projektu pojawiła się technika „ocena ekspercka” (ang. expert judgement), gdzie źródłem wiedzy eksperckiej są także interesariusze<sup>25</sup>, czy interesariusze jako źródło informacji historycznych pomocnych przy identyfikowaniu ryzyk projektu<sup>26</sup> oraz jako osoby pełniące role właścicieli ryzyk (ang. risk owners).<sup>27</sup> Termin „stakeholder” pojawia się w publikacji 108 razy.

---

<sup>20</sup> op.cit., s. 99.

<sup>21</sup> op.cit., s. 100.

<sup>22</sup> op.cit., s. 114.

<sup>23</sup> op.cit., s. 115.

<sup>24</sup> PMI, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBoK Guide 2nd ed), PMI, USA 2000, s. 6.

<sup>25</sup> op.cit., s. 54.

<sup>26</sup> op.cit., s. 132.

<sup>27</sup> op.cit., s. 141.

#### 4. PMBoK Guide – wydanie 3 – 2004 rok

Znaczenie interesariuszy w projektach zostało znacznie podkreślone w **trzeciej edycji standardu, z 2004 roku**. Dość powiedzieć, że autorzy przywołują ten termin 195 razy, czyli niemal dwukrotnie częściej niż we wcześniejszych edycjach standardu.

Wersja trzecia utrzymała dotychczasowe zalecenia, jednocześnie zwiększając udział interesariuszy w wielu aspektach zarządzania projektem. Dodano aspekt odpowiedzialności zawodowej zespołu projektowego względem interesariuszy zapewnianej przez wprowadzenie kodeksów etycznych PMI „Code of Ethics” oraz „Code of Professional Conduct”.<sup>28</sup> W części dot. cyklu życia projektu dodano wykres obrazujący wpływ interesariuszy na projekt względem czasu jego realizacji<sup>29</sup>. W części kontekstu projektu dotyczącej interesariuszy rozbudowano opis koncepcji interesariuszy w projekcie, przedstawiono schemat obrazujący interesariuszy obejmujących kierownika projektu, sponsora, zespół zarządzający projektem, zespół wykonawców projektu oraz pozostałych interesariuszy, przedstawiono dodatkowe przykłady.<sup>30</sup> Mimo, iż z definicji zarządzania projektami usunięto bezpośrednie odniesienie do interesariuszy to w opisie procesów zarządzania projektami podkreślono, iż warunkiem powodzenia projektu jest spełnienie wymagań ustanowionych na podstawie potrzeb i oczekiwań interesariuszy projektu<sup>31</sup>, wymagania te powinny znaleźć się co najmniej w karcie projektu<sup>32</sup>, dodatkowo PMBoK Guide zalecał angażowanie interesariuszy w inicjowanie i planowanie projektu, co ma podnieść prawdopodobieństwo poczucia satysfakcji, współautorstwa i akceptacji wyników prac<sup>33</sup>, a jednym z elementów planu zarządzania projektem stały się potrzeby i techniki komunikacji z interesariuszami.<sup>34</sup> Zaakcentowano rolę interesariuszy w procedurze zakończenia projektu m.in. poprzez określenie przez nich kryteriów końcowej akceptacji projektu i jego produktów, czy potwierdzenie, iż projekt spełnił ich wymagania.<sup>35</sup> W procesie planowania zasobów ludzkich zwrócono uwagę na wymiar polityczny relacji z interesariuszami warunkujący sposób organizacji projektu.<sup>36</sup> W identyfikacji ryzyk uwypuklono wartość płynącą z zaangażowania interesariuszy zewnętrznych.<sup>37</sup>

Co ciekawe, technika analizy interesariuszy zniknęła z obszaru zarządzania komunikacją, gdzie wcześniej służyła rozpoznaniu potrzeb informacyjnych interesariuszy. Odnaleźć ją można za to w obszarze zarządzania zakresem projektu, jako technikę przypisaną do procesu

<sup>28</sup> PMI, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBoK Guide 3rd ed), PMI, USA 2004, s. 8.

<sup>29</sup> op.cit., s. 21.

<sup>30</sup> op.cit., s. 25.

<sup>31</sup> op.cit., s. 37.

<sup>32</sup> op.cit., s. 82.

<sup>33</sup> op.cit., s. 44 oraz 46.

<sup>34</sup> op.cit., s. 88.

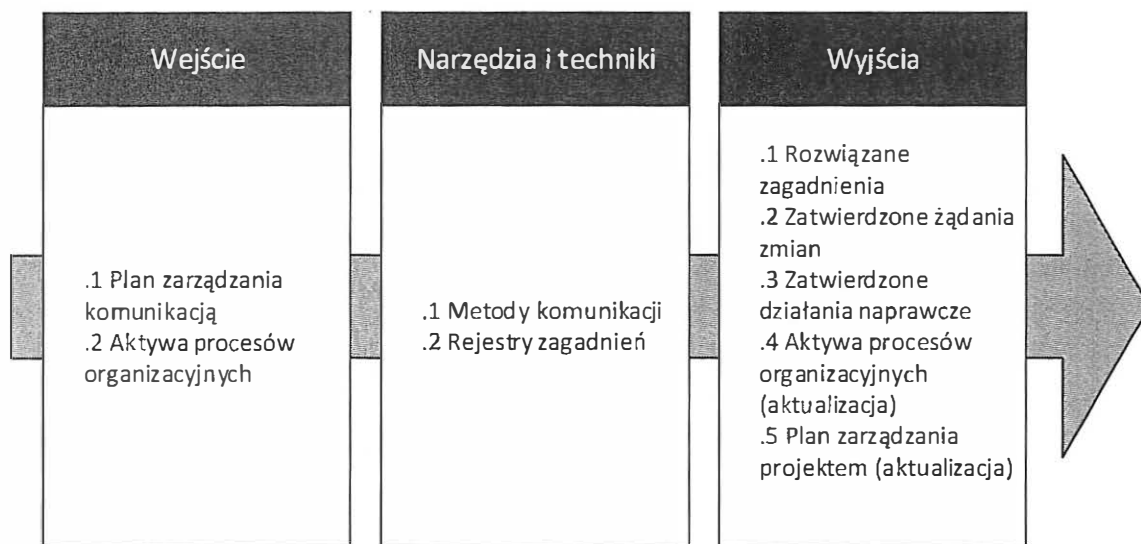
<sup>35</sup> op.cit., s. 102.

<sup>36</sup> op.cit., s. 203.

<sup>37</sup> op.cit., s. 246.

definiowania zakresu projektu (ang. scope definition). Nadal jednak, oprócz wskazania istoty analizy w standardzie zabrakło zaleceń co do sposobu jej przeprowadzenia. Zauważyć można jednak istotne przesunięcie w filozofii analizy interesariuszy, która przestała służyć wyłącznie do planowania komunikacji, ale przede wszystkim do identyfikowania interesów i wymagań interesariuszy<sup>38</sup>, a przez to formułowania formalnych wymagań względem projektu<sup>39</sup>, jak również określania granic i wykluczeń z zakresu projektu tak aby uniknąć nieporozumień z w kontaktach z nimi.<sup>40</sup> W procesie planowania komunikacji dodano odrębną technikę analizy wymagań komunikacyjnych, zaś nadal mógł korzystać z efektów analizy interesariuszy, ale już pośrednio poprzez zasilenie w postaci tzw. deklaracji zakresu projektu (ang. project scope statement).<sup>41</sup> Wśród innych aspektów komunikacji autorzy PMBoK Guide wyszczególnili wartość z informacji zwrotnej od interesariuszy uzyskiwanej w kanale zwrotnym w procesie dystrybucji informacji.<sup>42</sup>

Bardzo ważną i znaczącą zmianą względem podejścia do interesariuszy jest dodanie nowego procesu w ramach obszaru zarządzanie komunikacją projektu. Procesem tym stało się „zarządzanie interesariuszami” (ang. manage stakeholders). Celem procesu jest zapewnienie, że kierownik projektu będzie zarządzał komunikacją i relacjami z interesariuszami tak aby spełnić ich oczekiwania oraz rozwiązywać problemy, gdy się pojawią. Schemat przedstawiający zasilenia, techniki oraz wyjścia z procesu przedstawiono poniżej.



Rys. 1. Schemat procesu zarządzania interesariuszami projektu

Źródło: PMI, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBoK Guide 3rd ed), PMI, USA 2004, s. 235.

<sup>38</sup> op.cit., s. 109.

<sup>39</sup> op.cit., s. 109.

<sup>40</sup> op.cit., s. 109.

<sup>41</sup> op.cit., s. 226.

<sup>42</sup> op.cit., s. 231.



W efekcie działań komunikacyjnych kierownika projektu podjętych na bazie planu zarządzania komunikacją oraz rejestru zagadnień projektowych następuje rozwiązanie i rozstrzygnięcie kwestii spornych, akceptacja żądań zmian lub podejmowane są odpowiednie działania naprawcze. Wśród narzędzi komunikacji, w standardzie wyszczególnia się dość wąsko: spotkania, rozmowy telefoniczne, pocztę elektroniczną, nie uwzględniając szerszego spektrum metod i technik komunikacyjnych dostępnych w organizacjach (np. plakaty informacyjne, gazetki i newslettery, spotkania objazdowe i inne).

W trzeciej edycji PMBoK Guide autorzy poczynili znaczny krok naprzód uwzględniając w większym stopniu rolę faktyczną rolę interesariuszy w projektach oraz dodając stosowny proces. Mówiąc jednak „co?” należy robić, nie dostarczali oni odpowiedzi na pytanie „jak?”. Luka ta miała zostać uzupełniona w kolejnym, czwartym wydaniu standardu z 2008 roku.

## 5. PMBoK Guide – wydanie 4 – 2008 rok

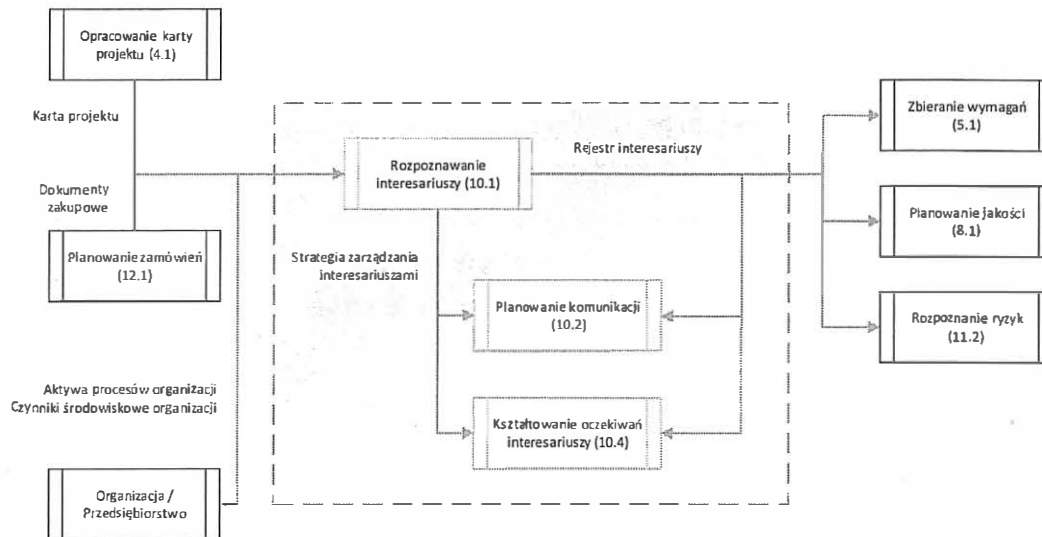
W wydaniu z 2008 roku i szeroki wpływ interesariuszy na projekty został podtrzymany. Zachowany został kształt wielu drobnych odniesień do interesariuszy w niemal każdej sekcji standardu. Kontynuując pomiar instancji terminu „stakeholder” w kolejnych edycjach okazuje się, iż w czwartej edycji pojawia się on aż 422 razy, ponownie podwajając swoją częstość w stosunku do wcześniejszej edycji. Rozbudowano przykłady interesariuszy w rozdziale im poświęconym. We wprowadzeniu do PMBoK Guide podkreślono, iż w stosunku do interesariuszy profesjonalistów zarządzania projektami powinny cechować uczciwość, sprawiedliwość oraz szacunek w działaniu. Zaleceniom tym towarzyszy, podobnie jak we wcześniejszych wydaniach odwołanie do kodeksów etycznych PMI.<sup>43</sup>

Kluczową zmianą w standardzie jest wprowadzenie do obszaru zarządzania komunikacją projektu nowego procesu – identyfikowania interesariuszy (ang. identify stakeholders). Wyodrębnienie go dało kierownikom projektu możliwość, rozpoznania osób, grup i instytucji wpływających i podlegających wpływowi projektu. W ten sposób wnioski z identyfikacji interesariuszy zapisane w rejestrze interesariuszy oraz strategii zarządzania interesariuszami mogą zostać wykorzystane nie tylko, jak było dotychczas, do definiowania zakresu projektu, ale jako zasilenie wielu innych działań zarządczych. Proces ten został umieszczony wraz z procesem opracowania karty projektu w grupie procesów inicjujących.<sup>44</sup> Decyzja ta pokazuje dobitnie wagę tego działania, które powinno zostać wykonane jak najszybciej, już na początku przygotowań, a jeszcze przed przystąpieniem do planowania projektu! Ilustruje to wagę i znaczenie prawidłowej identyfikacji interesariuszy już we wczesnych fazach projektu dla zapewnienia powodzenia jego realizacji. Identyfikacja potrzeb i oczekiwań interesariuszy

<sup>43</sup> PMI, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBoK Guide 4th ed), PMI, USA 2008, s. 4.

<sup>44</sup> op.cit., s. 46.

umieszczana jest, zgodnie z zaleceniami standardu, w rejestrze (a także w karcie projektu), jako punkt wyjścia do procesu formalnego zbierania wymagań, planowania jakości, komunikacji, identyfikacji ryzyka, zarządzania oczekiwaniami interesariuszy.



Rys. 2. Schemat procesu identyfikacji interesariuszy projektu

Źródło: PMI, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide 4th ed), PMI, USA 2008, s. 247.

Znaczną wartością dodaną zaktualizowanej edycji standardu jest po raz pierwszy dostarczenie kierownikom projektów narzędzi i technik pomocnych w praktycznym przeprowadzeniu analizy interesariuszy. Po pierwsze, autorzy wskazują, iż jest to działanie systematyczne, a nie jednorazowe. Po drugie wskazują zalecane kroki postępowania tj.

1. rozpoznanie wszystkich potencjalnych interesariuszy oraz pozyskanie o nich istotnych informacji,
2. ocena oddziaływania projektu na interesariuszy, ich oczekiwanego wkładu oraz ich priorytetyzacja i klasyfikacja zgodnie z przykładowymi modelami podziału i grupowania,
3. ocena w jaki sposób interesariusze mogą zachowywać się w różnych sytuacjach projektowych, tak aby możliwe było zaplanowanie oddziaływania na nich w celu wzmocnienia postaw pozytywnych oraz unikania tych negatywnych.<sup>45</sup>

Efekty rozpoznania interesariuszy powinny przybrać formę rejestru interesariuszy zawierającego wszystkie istotne informacje dotyczące interesariuszy rozpatrywanego projektu. Autorzy wskazują, iż opis taki może zawierać m.in.: informacje identyfikacyjne (imię i nazwisko, stanowisko, lokalizację, rolę w projekcie, dane kontaktowe), ocenę interesariusza (główne wymagania, główne oczekiwania, potencjalny wpływ na projektu, stopień aktywności w poszczególnych fazach projektu), klasyfikację interesariusza (wewnętrzny/zewnętrzny, wspierający/neutralny/hamulcowy itp.).<sup>46</sup>

<sup>45</sup> op.cit., s. 250.

<sup>46</sup> op.cit., s. 250.

Drugim rezultatem procesu jest tzw. strategia zarządzania interesariuszami. Strategia ta jest planem działania określającym przyjęte na bazie analizy podejście do interesariuszy mające na celu, w okresie realizacji projektu, wzmocnienie poparcia z ich strony oraz minimalizację oddziaływań negatywnych.<sup>47</sup> Autorzy PMBoK Guide zalecają przygotowywanie strategii za pomocą przedstawionej poniżej tabeli.

Tabela 1

Macierz analizy interesariuszy

Interesariusz	Interesy i oczekiwania interesariusza związane z projektem	Ocena wpływu	Potencjalne strategie pozyskania wsparcia lub redukcji przeszkód

Źródło: PMI, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBok Guide 4th ed), PMI, USA 2008, s. 251.

W czwartej wersji PMBoK Guide zachowano proces umożliwiający aktywną współpracę z interesariuszami, jednak wprowadzono do niego kilka zmian. Po pierwsze zmodyfikowano nazwę procesu odchodząc od mogącego wydawać się bezdusznym „zarządzania” interesariuszami, a wprowadzając „zarządzanie oczekiwaniami interesariuszy” (ang. manage stakeholder expectations).<sup>48</sup> Dodatkowo, podkreślając aktywny udział kierownika projektu w relacjach z interesariuszami proces ten został przeniesiony z grupy procesów monitorowania i kontroli do grupy procesów realizacji projektu.

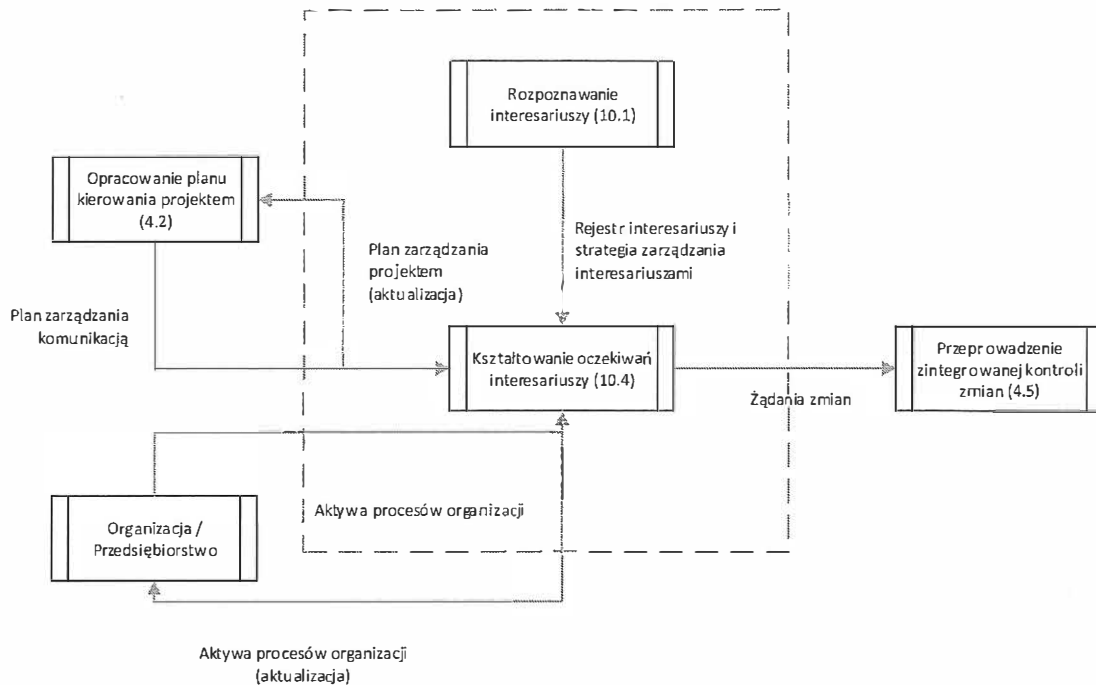
Zarządzanie oczekiwaniami interesariuszy służy takiemu zarządzaniu komunikacją, aby możliwe stało się spełnienie ich wymagań, potrzeb oraz rozwiązywanie powstających zagadnień projektowych związanych z realizacją projektu. W ramach kształtowania oczekiwań interesariuszy kierownikowi projektu zaleca się:

- aktywnie zarządzać oczekiwaniami interesariuszy poprzez negocjowanie i wpływanie na nich w celu podniesienia prawdopodobieństwa akceptacji rezultatów projektu,
- adresować obawy i niepokoje interesariuszy, aby z wyprzedzeniem rozwiązywać potencjalne i występujące problemy,
- objaśniać i rozwiązywać zidentyfikowane zagadnienia poprzez wprowadzenie stosownych zmian w projekcie lub poza jego zakresem.<sup>49</sup>

<sup>47</sup> op.cit., s. 251.

<sup>48</sup> op.cit., s. 261.

<sup>49</sup> op.cit., s. 261.



Rys. 3. Schemat procesu zarządzania oczekiwaniami interesariuszy

Źródło: PMI, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide 4th ed), PMI, USA 2008, s. 262.

Pewnym mankamentem wersji czwartej jest skrótowe potraktowanie narzędzi i technik pozwalających utrzymywać korzystne relacje z interesariuszami projektu. Wśród zaleceń metodycznych czytelnik odnajdzie trzy elementy: metody komunikacji (stosowane zgodnie z planem komunikacji), umiejętności interpersonalne (budowanie zaufania, rozwiązywanie konfliktów, aktywne słuchanie itp.) oraz umiejętności menedżerskie (prezentacje, negocjowanie, przemawianie publiczne itp.).<sup>50</sup>

## 6. PMBoK Guide – wydanie 5 – 2013 rok

O ile czwarta edycja PMBoK Guide była kontynuatką dotychczasowej linii ewolucji podejścia do interesariuszy w zarządzaniu projektami, to piąte, aktualnie obowiązujące wydanie, przyniosło faktyczną rewolucję. Autorzy wydania z 2013 roku odwołują się do terminu interesariuszy 838 razy w dziele o objętości 616 stron. Jest to prawie dziesięć razy częściej niż w przypadku pierwszej edycji standardu! Tak liczne stosowanie tego słowa mówi wiele o samym zarządzaniu projektami, jako dziedzinie działalności organizacji niezwykle skomplikowanej pod względem relacji z pracownikami organizacji macierzystej oraz postaciami w bliższym i dalszym otoczeniu projektu. Realizacja projektów pociąga za sobą

<sup>50</sup> op.cit., s. 262.

konieczność nawiązania relacji, dbania o nie oraz sterowania oczekiwaniami tak by w gąszczu powiązań zapewnić sukces powierzonego przedsięwzięcia.

W piątej edycji PMBoK Guide finalizuje się kilkuletni proces wzrostu znaczenia interesariuszy oraz sukcesywnych zmian w ich postrzeganiu przez społeczność profesjonalistów zarządzania projektami. Finalizuje się, gdyż zagadnieniu interesariuszy od tej pory poświęcono zupełnie nowy i wyodrębniony, dziesiąty obszar wiedzy – „zarządzanie zaangażowaniem interesariuszy w projekcie” (ang. project stakeholder management). Nowy obszar powstał w skutek wyłączenia z obszaru zarządzania komunikacją dotychczasowych procesów nakierowanych na interesariuszy oraz rozbudowaniu ich tak aby dostarczyć kierownikowi projektu kompleksowego zbioru procesów, narzędzi i metod umożliwiających nawiązanie właściwych relacji z gronem otaczających go postaci. Według PMBoK Guide stanie się to możliwe jeśli właściwie rozpoznamy interesariuszy, zaplanujemy strategię współdziałania z nimi, zapewnimy jej realizację oraz będziemy na bieżąco monitorować efekty naszych działań.

Tabela 2

Zarządzanie zaangażowaniem interesariuszy w projekcie - procesy, zasilenia, narzędzia, techniki i rezultaty

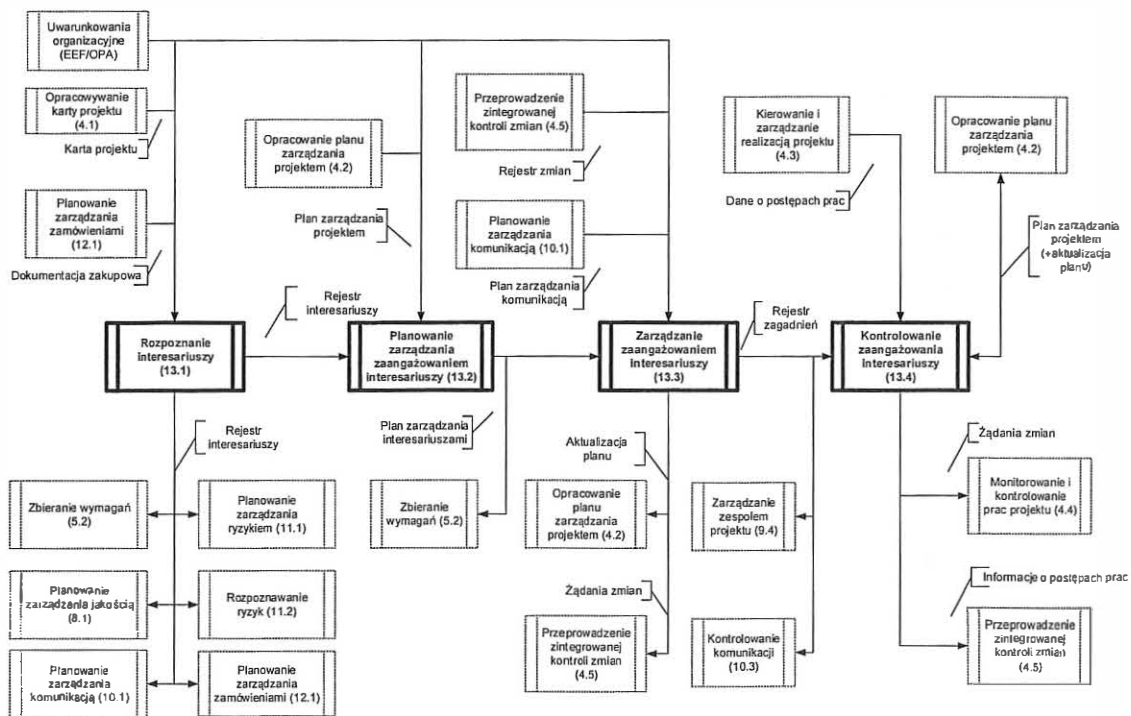
<b>13.1 Rozpoznanie interesariuszy</b>	<b>13.2 Planowanie zarządzania zaangażowaniem interesariuszy</b>
.1 Zasilenia <ul style="list-style-type: none"> <li>– Karta projektu</li> <li>– Dokumenty zakupowe</li> <li>– Czynniki środowiska organizacji</li> <li>– Aktywa procesów organizacyjnych</li> </ul>	.1 Zasilenia <ul style="list-style-type: none"> <li>– Plan zarządzania projektem</li> <li>– Rejestr interesariuszy</li> <li>– Czynniki środowiska organizacji</li> <li>– Aktywa procesów organizacyjnych</li> </ul>
.2 Narzędzia i techniki <ul style="list-style-type: none"> <li>– Analiza interesariuszy</li> <li>– Ocena ekspercka</li> <li>– Spotkania</li> </ul>	.2 Narzędzia i techniki <ul style="list-style-type: none"> <li>– Ocena ekspercka</li> <li>– Spotkania</li> <li>– Techniki analityczne</li> </ul>
.3 Rezultaty <ul style="list-style-type: none"> <li>– Rejestr interesariuszy</li> </ul>	.3 Rezultaty <ul style="list-style-type: none"> <li>– Plan zarządzania interesariuszami</li> <li>– Dokumenty projektu (aktualizacja)</li> </ul>
<b>13.3 Zarządzanie zaangażowaniem interesariuszy</b>	<b>13.4 Kontrolowanie zaangażowania interesariuszy</b>
.1 Zasilenia <ul style="list-style-type: none"> <li>– Plan zarządzania interesariuszami</li> <li>– Plan zarządzania komunikacją</li> <li>– Rejestr zmian</li> <li>– Aktywa procesów organizacyjnych</li> </ul>	.1 Zasilenia <ul style="list-style-type: none"> <li>– Plan zarządzania projektem</li> <li>– Rejestr zagadnień</li> <li>– Dane o postępach prac</li> <li>– Dokumenty projektu</li> </ul>

cd. tabeli 2

.2 Narzędzia i techniki – Metody komunikacji – Umiejętności interpersonalne – Umiejętności menedżerskie	.2 Narzędzia i techniki – Systemy zarządzania informacjami – Ocena ekspercka – Spotkania
.3 Rezultaty – Rejestr zagadnień – Żądania zmian – Plan zarządzania projektem (aktualizacja) – Dokumenty projektu (aktualizacja) – Aktywa procesów organizacyjnych (aktualizacja)	.3 Rezultaty – Informacje o postępach prac – Żądania zmian – Plan zarządzania projektem (aktualizacja) – Dokumenty projektu (aktualizacja) – Aktywa procesów organizacyjnych (aktualizacja)

Źródło: A Guide to the Project Management Body of Knowledge 5th Edition, PMI, USA 2013 oraz PMI, A Guide to the Project Management Body of Knowledge Fifth Ed., wydanie polskie, Project Management Institute i MT&DC, 2013.

Szczegółowy układ relacji między działaniami zalecanymi przez standard w ramach zarządzania zaangażowaniem interesariuszy w projekcie przedstawiono na poniższym rysunku.



Rys. 4. Zarządzanie zaangażowaniem interesariuszy w projekcie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A Guide to the Project Management Body of Knowledge 5th Edition, PMI, USA 2013 oraz PMI, A Guide to the Project Management Body of Knowledge Fifth Ed., wydanie polskie, Project Management Institute i MT&DC, 2013.

### 6.1. Rozpoznawanie interesariuszy

Rozpoznawanie interesariuszy jest jednym z dwóch procesów przynależących do grupy procesów inicjowania, jest to zatem, podobnie jak we wcześniejszym wydaniu PMBoK Guide istotna wskazówka, iż ich identyfikacja, charakterystyka i rozpoznanie oczekiwań są ważnymi informacjami koniecznymi do przyjęcia właściwego podejścia i strategii realizacji projektu.

Podobnie jak rozpoznawanie ryzyk, tak i rozpoznawanie interesariuszy ma na celu stworzenie rejestru przedstawiającego możliwie szczegółową charakterystykę każdego interesariusza, jego dane pozwalające na identyfikację oraz przynależność do określonego zbioru/kategorii. Następnie interesariusze ci podlegają ocenie pod kątem m.in. potencjalnego wpływu na projekt, ich znaczenia, sposobów postępowania, interesów i oczekiwań względem projektu lub innych istotnych kryteriów. Często wykorzystuje się w tym zakresie różnego rodzaju macierze klasyfikacji. Opis zaleceń pozostaje w tym zakresie zgodny z wcześniejszą edycją.

### 6.2. Planowanie zarządzania zaangażowaniem interesariuszy

Planowanie zarządzania zaangażowaniem interesariuszy - proces ten rozwija informacje uzyskane w ramach rozpoznawania interesariuszy w celu określenia konkretnego planu działań kierownika projektu wobec nich. Plan ten może zawierać elementy takie jak: oczekiwane i bieżące poziomy zaangażowania interesariuszy, zakres i wpływ projektu na ich interesy, sposoby angażowania interesariuszy w projekt, identyfikację potencjalnych koalicji interesariuszy, wnioski i wymagania względem komunikacji z interesariuszami, treść i format przekazywanych informacji wraz z ich uzasadnieniem, terminy ich dostarczania, sposób aktualizacji i wprowadzania zmian do planu. Jedną z ciekawszych tzw. „technik analitycznych” opisanych w standardzie jest tabela pokazująca kolejne „stany” i „postawy” interesariuszy wraz z ilustracją ich aktualnego i pożądanego poziomu zaangażowania.<sup>51</sup>

Interesariusz	Nieświadomy	Oporny	Neutralny	Wspierający	Przewodzący
A	A			P	
B			A	P	
C				A	P

a- aktualny; p - porządkany

Rys. 5. Macierz oceny zaangażowania interesariuszy w projekcie

Źródło: PMI, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBoK Guide 5th ed), PMI, USA 2013.

<sup>51</sup> PMI, A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBoK Guide 5th ed), PMI, USA 2013, s. 403.

Specyficzny charakter planu oraz zawartych w nim informacji może zdaniem autorów PMBoK Guide wymagać pewnego stopnia ostrożności w udostępnianiu go szerszym odbiorcom.

### **6.3. Zarządzanie zaangażowaniem interesariuszy**

Proces ten ma na celu umożliwienie realizacji opisanych w poprzednim kroku działań ukierunkowanych na kształtowanie odpowiednich postaw wśród interesariuszy projektu. Może on obejmować komunikowanie określonych informacji do interesariuszy, angażowanie we współdecydowanie, konsultowanie się przed podjęcie decyzji, współpracę przy tworzeniu produktów projektu, negocjowanie stanowisk, rozwiązywanie zagadnień projektowych, organizowanie interesariuszy pozytywnych, blokowanie i marginalizowanie interesariuszy negatywnych i wiele innych. Kierownik projektu angażując interesariuszy we właściwym momentach projektu może istotnie wzmocnić szanse jego powodzenia i obniżyć ryzyko porażki zapobiegając możliwym do przewidzenia niekorzystnym oddziaływaniom interesariuszy na projekt.

### **6.4. Kontrolowanie zaangażowania interesariuszy**

Ostatnim procesem w ramach obszaru jest kontrolowanie zaangażowania interesariuszy za pomocą, którego kierownik projektu „trzyma rękę na pulsie” interesariuszy i posiada stale aktualne rozeznanie w ich środowisku. Będzie on w tym zakresie obserwować działania i efekty współpracy z interesariuszami, ich zmieniające się opinie i postawy, kierunki tychże zmian i dynamikę, jak również oceniać skuteczność i zasadność podejmowanych aktywności. Efektem tychże ocen będzie bieżąca aktualizacja dokumentów i planów projektu, jak również uzyskiwane informacje o wykonaniu prac oraz ewentualne żądania zmian.<sup>52</sup>

## **7. Zakończenie**

Dziedzina zarządzania projektami jest dziedziną wyrosłą z praktyki działalności organizacji. Jest to też dziedzina, która charakteryzuje się licznymi o dobrze zorganizowanymi stowarzyszeniami fachowymi skupiającymi profesjonalistów, praktyków i naukowców na co dzień stykających się z realizacją złożonych i niepowtarzalnych przedsięwzięć. Analiza pięciu kolejnych edycji standardu na przestrzeni 17 lat w bardzo dobry sposób ukazała ewolucję podejścia do interesariuszy w projektach, począwszy od informacji

---

<sup>52</sup>op.cit., s. 413.



przyczynkowych, poprzez fragmentaryczne rozwiązania, aż do kompleksowych zaleceń metodycznych w odrębnym i równorzędnym pozostałym obszarze wiedzy. Pozostaje jedynie ufać, iż kolejne edycje najbardziej rozpoznawalnego i rozpowszechnionego standardu metodycznego w niemniejszym stopniu uwrażliwią będą kierowników projektów na problematykę ich relacji z otoczeniem.

## Bibliografia

1. Adesi M., Owusu-Manu D., Badu E., Rethinking methodology in project management consulting context. *International Journal of Construction Project Management* 2015;7(2):79-100.
2. Ahimbisibwe A., Cavana R.Y., Daellenbach U., A contingency fit model of critical success factors for software development projects. *Journal of Enterprise Information Management* 2015;28(1):7.
3. GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement & EBS Business School, *Global Project Management Survey: Cultural, Individual and Organizational Competence in Project Management*, October 2010.
4. Joslin R., Müller R., The impact of project methodologies on project success in different project environments. *International Journal of Managing Projects in Business* 2016;9(2):364-388.
5. *Metodyki i standardy zarządzania projektami*, pr. zb. pod red. M. Trocki, PWE, Warszawa 2017.
6. Pedersen M., *A quantitative examination of critical success factors comparing agile and waterfall project management methodologies*. Ann Arbor: Capella University; 2013;
7. PMI, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*, PMI, USA 1996.
8. PMI, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide 2nd ed)*, PMI, USA 2000.
9. PMI, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide 3rd ed)*, PMI, USA 2004.
10. PMI, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide 4th ed)*, PMI, USA 2008.
11. PMI, *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide 5th ed)*, PMI, USA 2013.
12. PMI, *Construction Extension to the PMBOK® Guide Third Edition*.
13. PMI, *Government Extension to the PMBOK® Guide Third Edition*.
14. PMI, *Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) — Third Edition*.

15. PMI, Practice Standard for Earned Value Management — Second Edition.
16. PMI, Practice Standard for Project Configuration Management.
17. PMI, Practice Standard for Project Estimating.
18. PMI, Practice Standard for Project Risk Management.
19. PMI, Practice Standard for Requirements Management.
20. PMI, Practice Standard for Scheduling Second Edition.
21. PMI, Practice Standard for Work Breakdown Structures - Second Edition.
22. PMI, Project Manager Competency Development Framework - Second Edition.
23. PMI, Software Extension to the PMBOK® Guide Fifth Edition.
24. PMI, The Standard for Portfolio Management - Third Edition.
25. PMI, The Standard for Program Management - Third Edition.
26. PricewaterhouseCoopers, Insights and Trends: Current Portfolio, Programme, and Project Management Practices The third global survey on the current state of project Management 2012.
27. Valerie Maryman. The relationship between PMI PMBOK® guide's nine project knowledge areas and project success: An investigation of manufacturing information technology projects. Ann Arbor: Capella University; 2011.
28. Vaskimo J., Theory of Project Management Revisited, IRNOP 2011, Montreal, Kanada, Project Perspectives Vol. XXXV, 2013.
29. Wyrozębski P. Research on the Needs of Methodological Support in Project Management. Organization and Management 2011(148):193.
30. Wyrozębski P., Doskonalenie procesów realizacji przedsięwzięć z wykorzystaniem metodyk zarządzania projektami [w] Dorobek ekonomii, finansów i nauk o zarządzaniu oraz jego praktyczne wykorzystanie na przełomie XX i XXI wieku, pr. zb., red. R. Bartkowiak, J. Ostaszewski, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.