



Współpraca z interesariuszami: moda czy konieczność ?

**Seminarium Naukowe Dyscypliny Nauki o Zarządzaniu i Jakości
Politechniki Warszawskiej**

3.12.2019

Plan prezentacji



- Krótka historia interesariuszy i przegląd definicji
- Dlaczego interesariusze stają się tak ważni?
- Przegląd procesów zarządzania interesariuszami
- Standardy zarządzania interesariuszami
- Proponowany proces angażowania interesariuszy
- Techniki wspomagające angażowanie interesariuszy
- Czy warto tworzyć mechanizm zarządzania interesariuszami projektu?

Krótką historia interesariuszy...

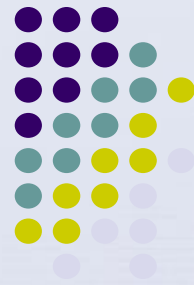




Przegląd definicji interesariuszy projektu

Autor	Definicja
Freeman [1984]	„...interesariuszem organizacji jest każda grupa lub osoba, która może wpłynąć na osiągnięcie celów organizacji lub na którą wpływają cele organizacji...”
Cleland [1985]	„... [ci], którzy mają żywotny interes w wyniku projektu”.
Cleland [1986]	„...osoby i instytucje, które mają wspólny udział lub interes w projekcie”.
Cleland [1989]	„Interesariuszami są te osoby lub organizacje, które mają lub zamierzają mieć interes lub udział w przedsięwzięciu projektowym”.
Dinsmore [1990]	„Kto ma udział w wyniku projektu”.
PMI [1996]	„Interesariuszami są osoby i / lub organizacje, które są zaangażowane w działania projektu lub na które działania projektu mogą wpływać”.
Wright [1997]	„Interesariuszami są dowolne osoby, które są zainteresowane wynikiem projektu”.
McElroy i Mills [2000]	„Interesariuszem projektu jest osoba lub grupa ludzi, którzy są żywotnie zainteresowani sukcesem projektu i środowiskiem, w którym funkcjonuje projekt”.
Association of Project Management [2000]	„...osoby lub organizacje, które są żywotnie zainteresowane środowiskiem, wynikami i / lub rezultatami projektu”.
PMI [2001]	„...osoby i organizacje, które są bezpośrednio zaangażowane w projekt i które mają żywotny interes w wynikach projektu”.
Freeman [2002]	„...grupy lub osoby, które mogą wpłynąć na ukończenie misji organizacji lub na które misja organizacji wpływa”.
PMI [2004]	„...osoby i organizacje, które są aktywnie zaangażowane w projekt lub na interes których może mieć wpływ realizacja projektu lub zakończenie projektu”.
Boddy i Paton [2004]	„Interesariusze to osoby fizyczne, grupy lub instytucje zainteresowane projektem i mogące wpływać na wynik”.
Komisja Europejska [Aid delivery Methods 2004]	„...osoby fizyczne lub instytucje, które mogą pośrednio lub bezpośrednio, pozytywnie lub negatywnie wpływać lub podlegać wpływowi projektu lub programu”.
Andersen [2005]	„...osoba lub grupa osób, na które projekt ma wpływ lub które są zdolne wpłynąć na projekt”.
Bourne i Walker [2006]	„Interesariuszami są osoby lub grupy, które mają interes w projekcie lub dysponują pewnym aspektem praw lub własności w projekcie i mogą przyczynić się do osiągnięcia rezultatów projektu lub które mogą zostać dotknięte rezultatami projektu”.
El-Gohary, Osman i El-Diraby [2006]	„...interesariusze to osoby lub organizacje, na które wpływ ma rozwój projektu lub które wpływają na rozwój projektu”.
Sutterfield, Friday-Stroud i Shivers-Blackwell [2006]	„...każda osoba lub grupa osób, na które bezpośrednio lub pośrednio wpływa organizacja lub zadanie”.
Javed, Maqsood i Durrani [2006]	„Interesariusze to ludzie, którzy mają jakiś interes w projekcie”.
Olander [2007]	„Osoba lub grupa ludzi, którzy mają żywotny interes w powodzeniu projektu i środowisku, w którym funkcjonuje projekt”.
Walker, Bourne i Rowlinson [2008]	„Interesariuszami są osoby lub grupy, które mają interes lub jakiś aspekt praw lub własności w projekcie i mogą wносить wkład w pracę lub wyniki projektu lub na które praca lub wyniki projektu mogą wpływać”.
Edum-Fotwe i Price [2009]	„...osoby lub grupy, które są bezpośrednio i / lub pośrednio zaangażowane w danym zakresie i poza nim, i których życie, środowisko lub biznes są dotknięte danym zakresem lub poza nim”.
Couillard, Garon i Riznic [2009]	„...Podmioty lub osoby, które są lub będą pod wpływem projektu lub wywierają wpływ bezpośrednio lub pośrednio na projekt”.
PRINCE2 [2009]	„...osoby lub grupy osób, niebędące w zespole zarządzania projektem, z którymi projekt powinien utrzymywać kontakt lub na które rezultat projektu będzie miał wpływ”.
PMI PMBoK 5 th edition [2015]	„...osoba fizyczna, grupa lub organizacja, która może oddziaływać na decyzję, działanie lub wynik projektu lub na którą decyzja, działanie lub wynik projektu może oddziaływać”.
PMI PMBoK 6 th edition [2017]	„...osoba fizyczna, grupa lub organizacja, która może oddziaływać na decyzję, działanie lub wynik projektu, na którą decyzja, działanie lub wynik projektu może oddziaływać lub której może się tak wydawać”.

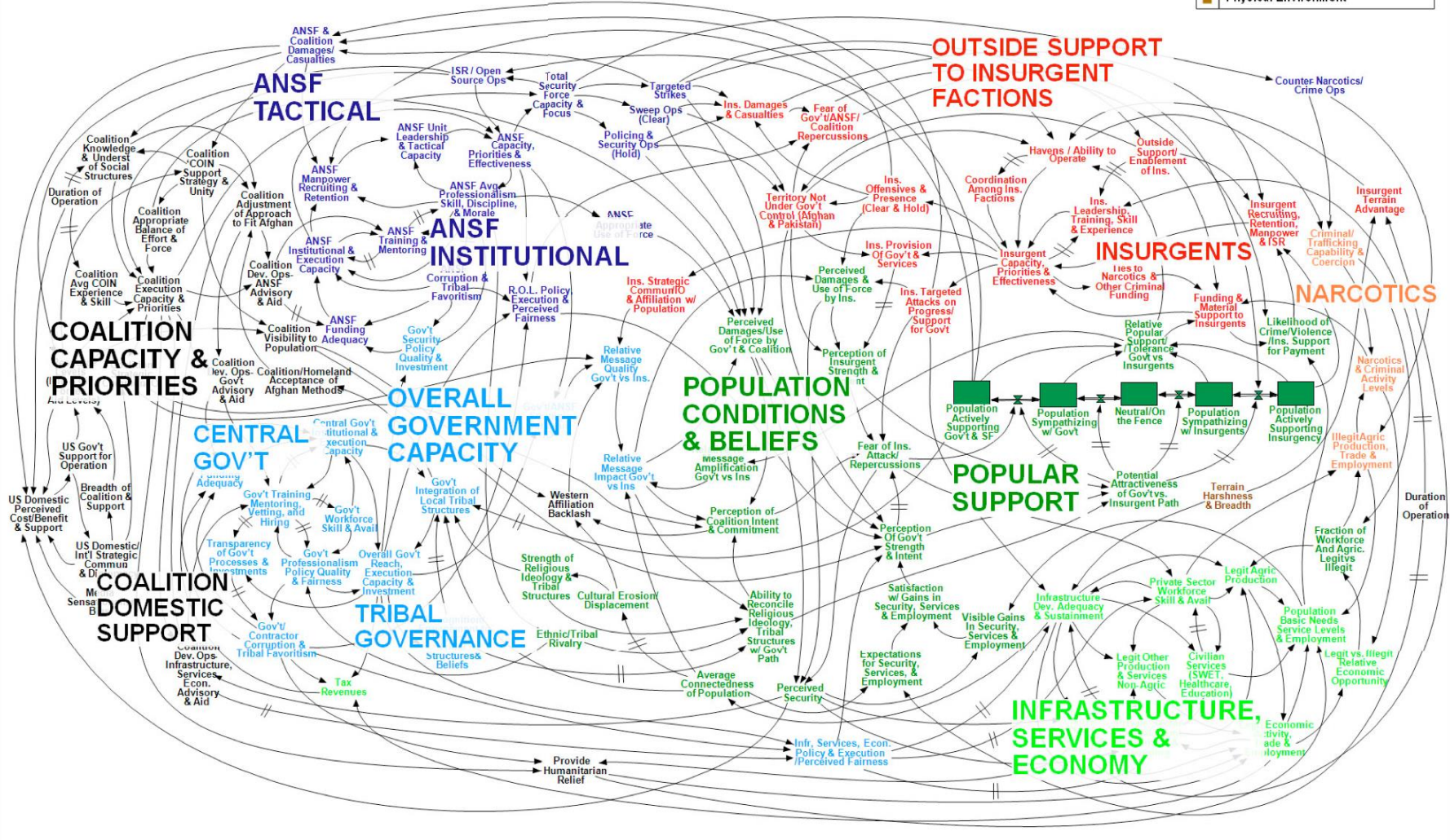


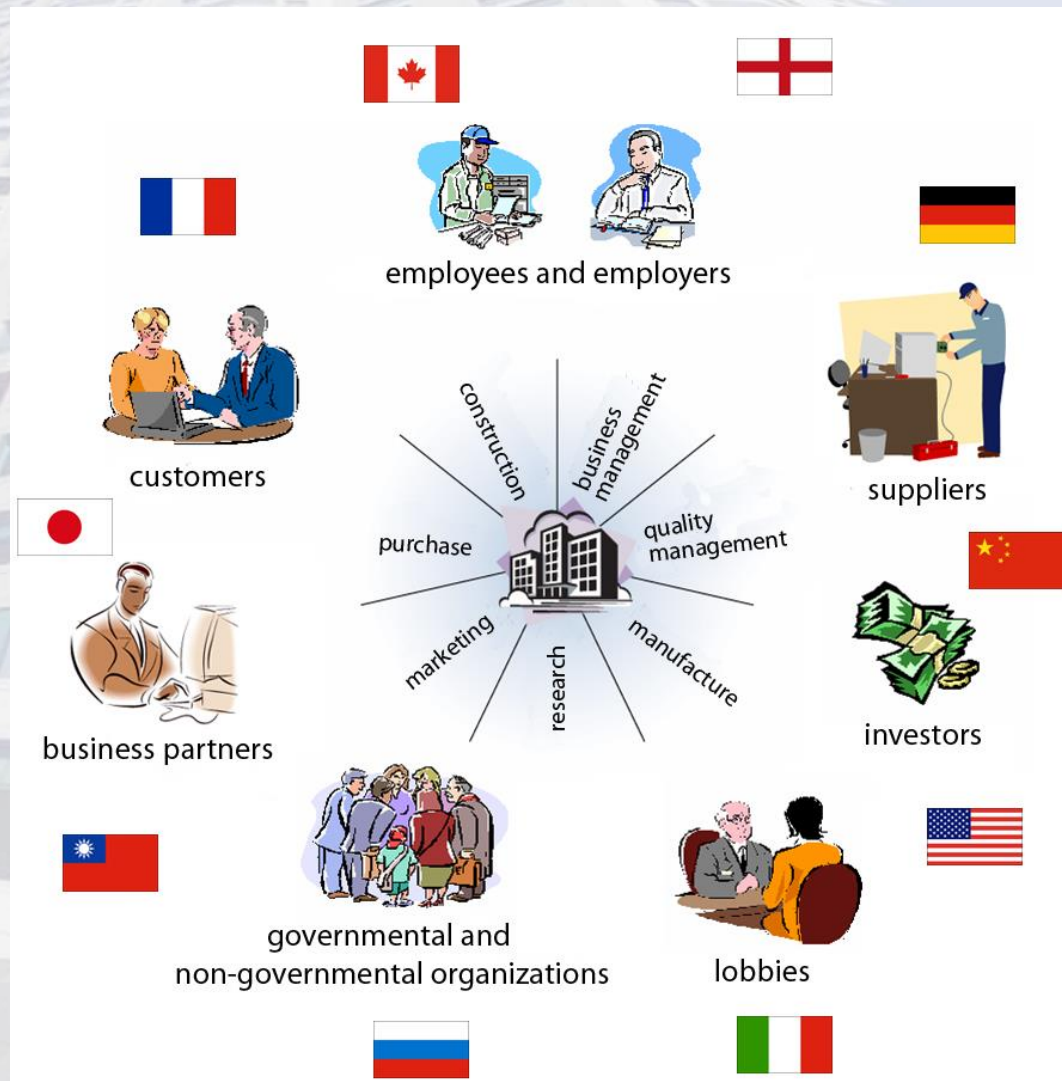


Afghanistan Stability / COIN Dynamics

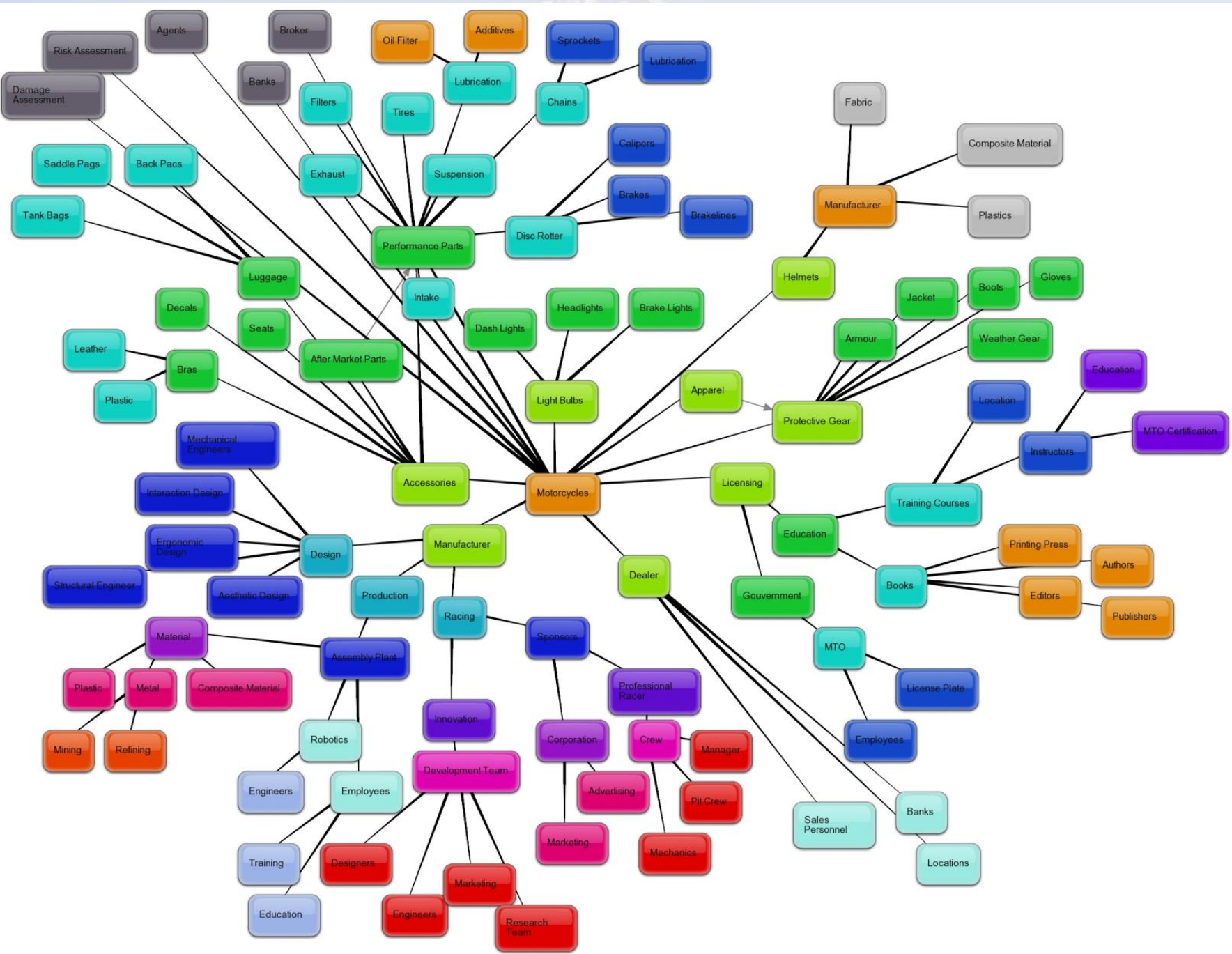
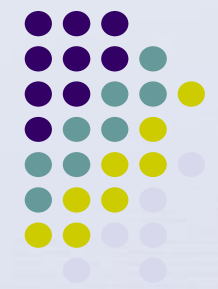
= Significant Delay

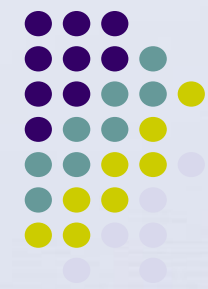
- Population/Popular Support
- Infrastructure, Economy, & Services
- Government
- Afghanistan Security Forces
- Insurgents
- Crime and Narcotics
- Coalition Forces & Actions
- Physical Environment



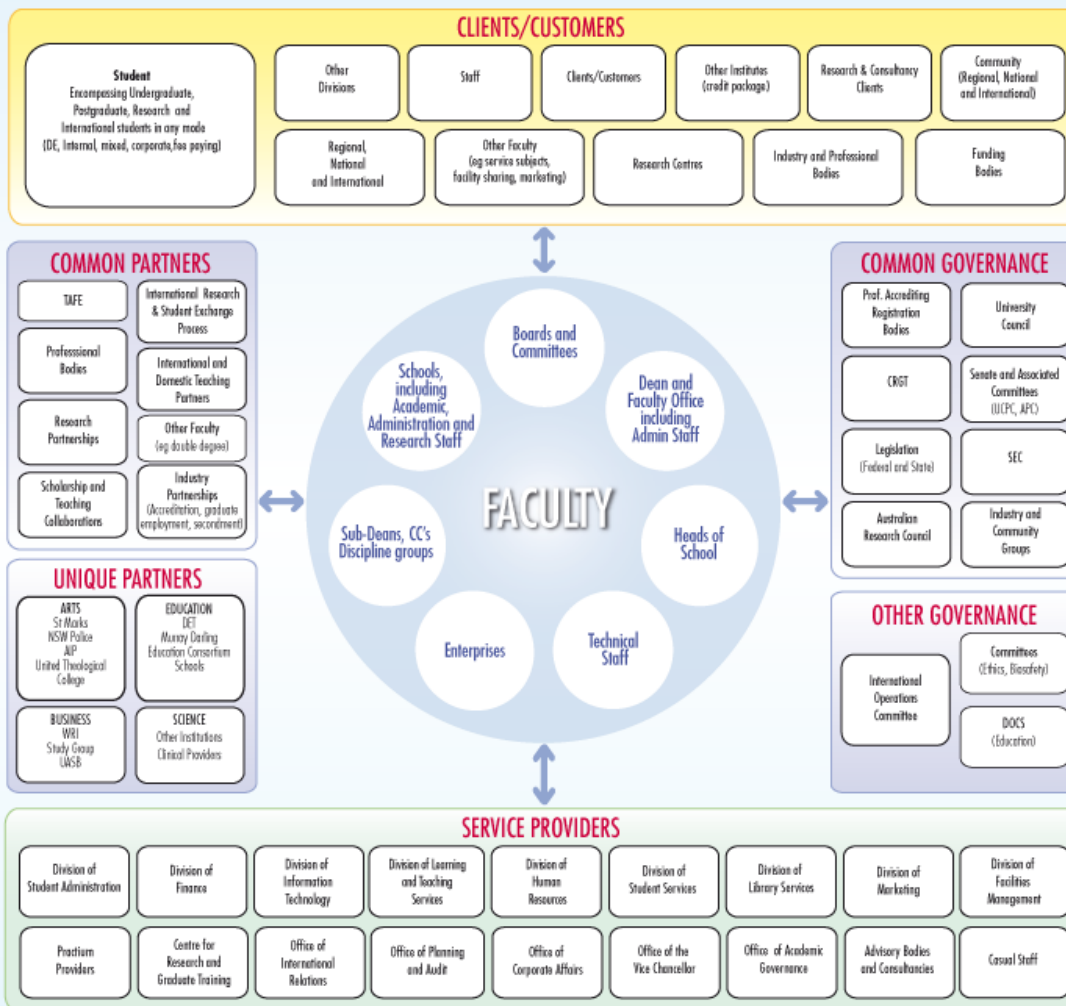


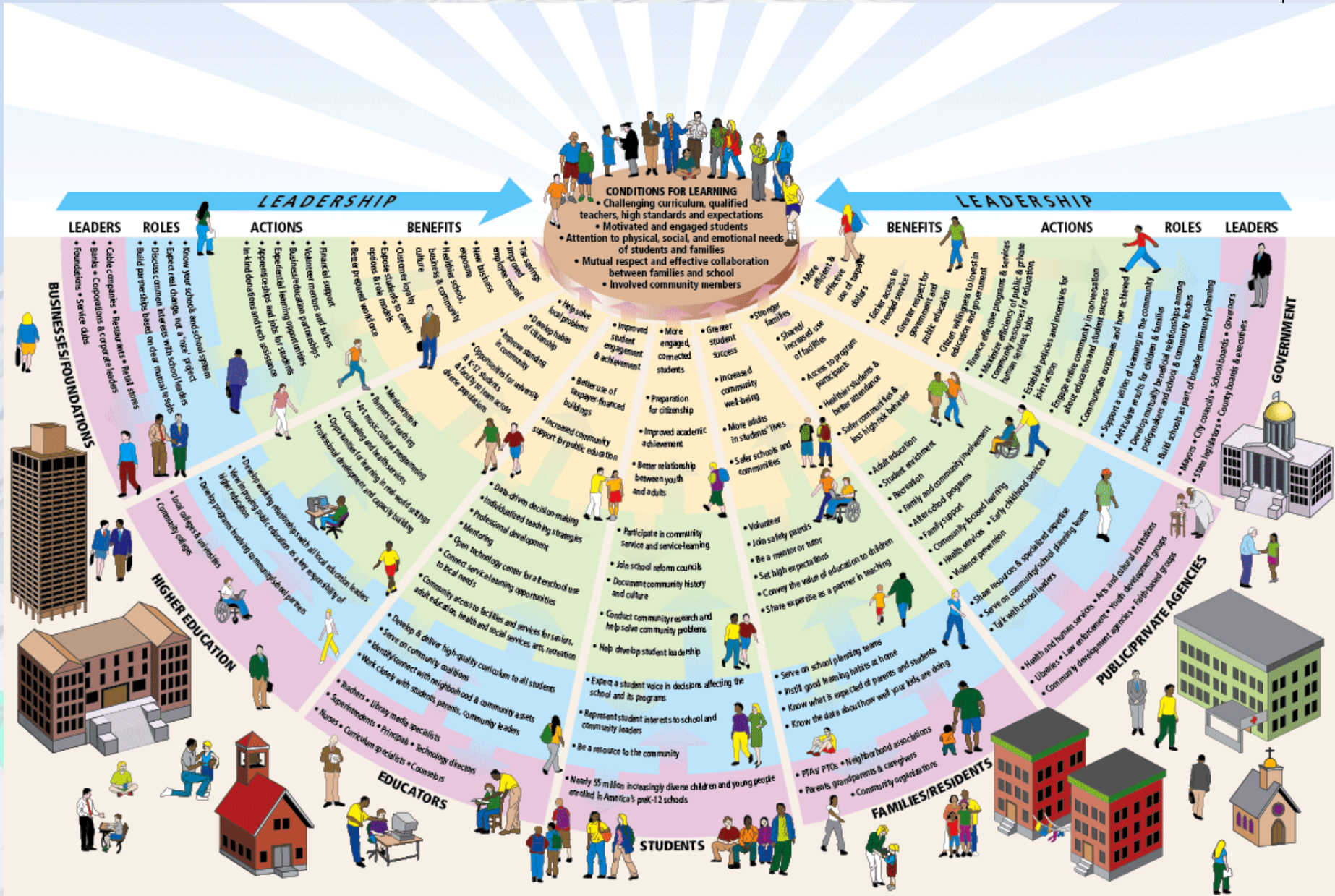






FACULTY STAKEHOLDER MAP

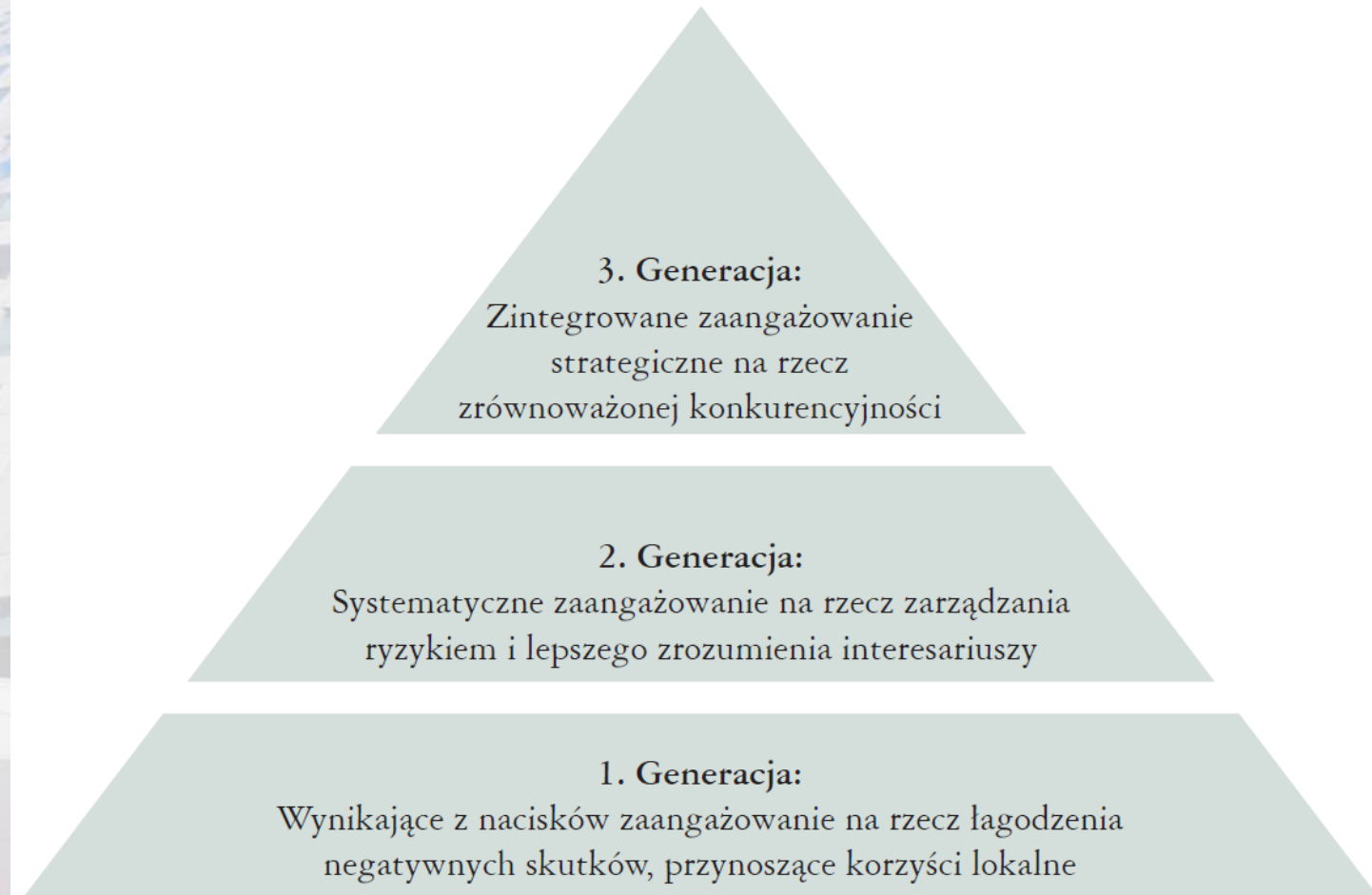




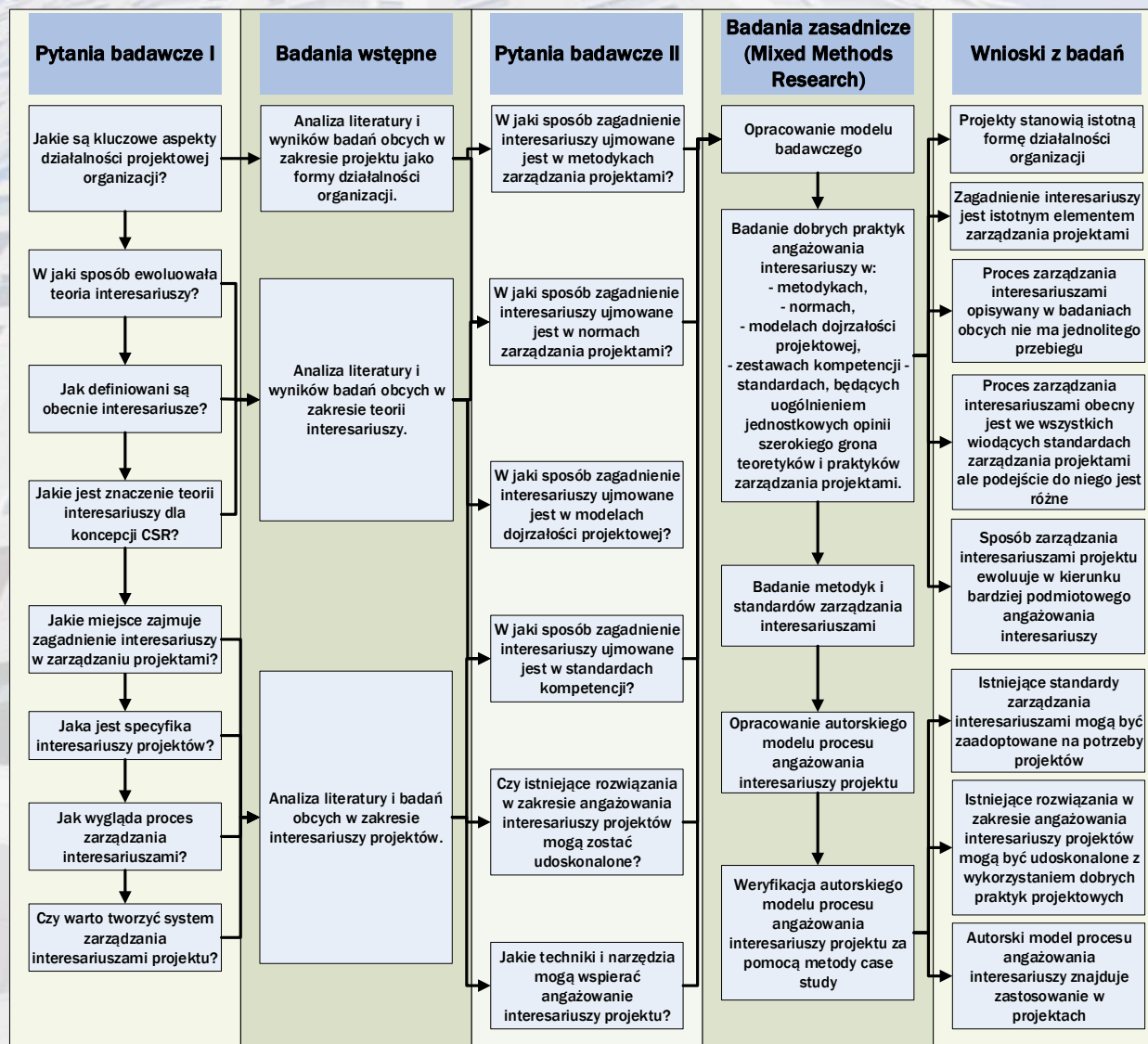
Ewolucja nastawienia do interesariuszy



TRZY GENERACJE KORPORACYJNEGO ZAANGAŻOWANIA INTERESARIUSZY¹



Przyjęty tryb badawczy w zakresie badań nad interesariuszami projektów



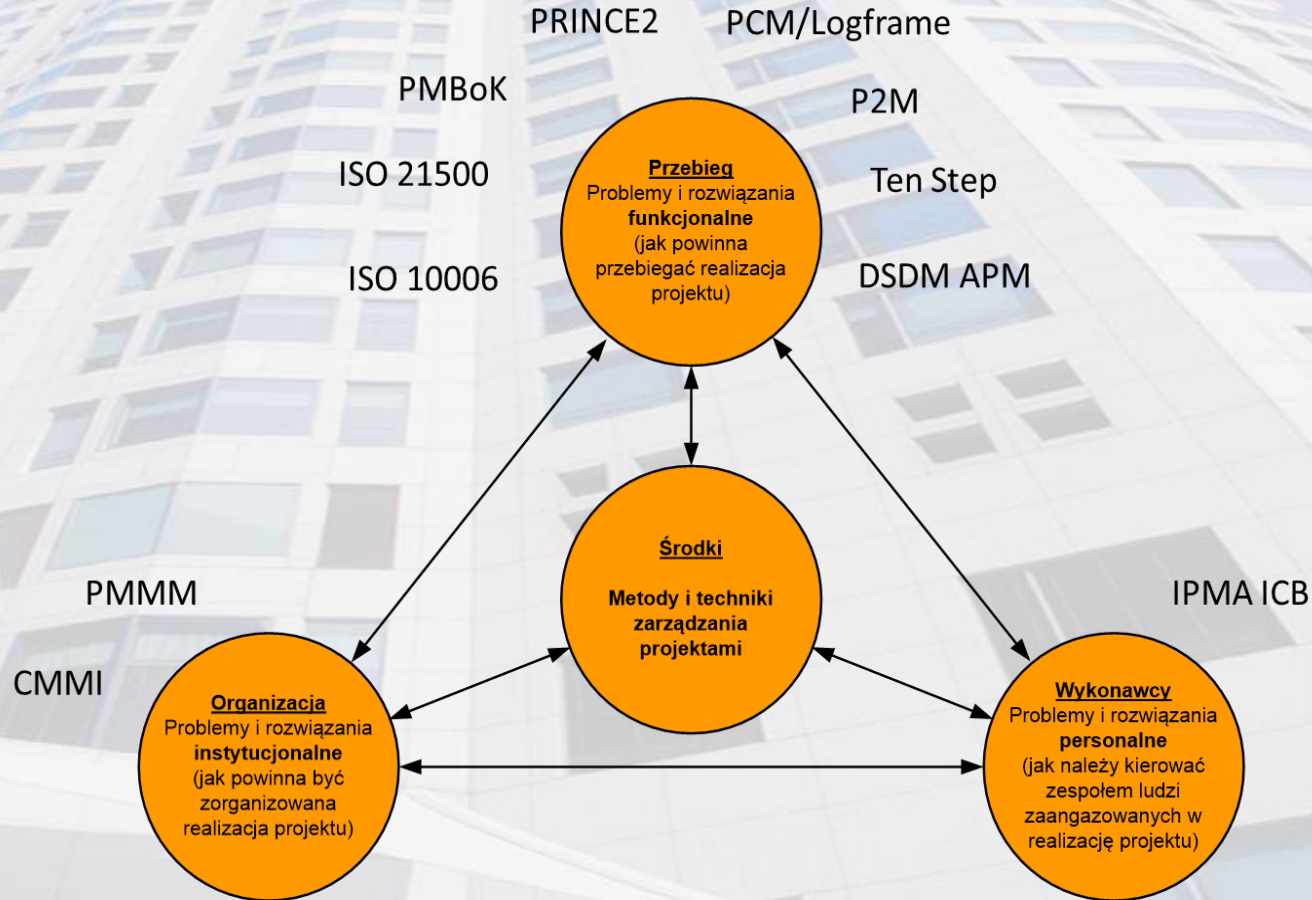
Porównanie modeli procesu zarządzania interesariuszami



Autorzy / Liczba etapów	Etap 1	Etap 2	Etap 3	Etap 4	Etap 5	Etap 6	Etap 7	Etap 8	Etap 9
Trocki, Gucza	Identyfikacja interesariuszy	Charakterystyka interesariuszy	Ocena interesariuszy	Przewidywanie zachowań interesariuszy	Planowanie działań w wobec interesariuszy	Współdziałanie z interesariuszami projektu			
Cleland, King	Identyfikacja interesariuszy	Zdobycie informacji o interesariuszach	Zidentyfikowanie misji interesariuszy	Określenie strategii interesariuszy	Przywydywanie zachowań interesariuszy	Zastosowanie strategii zarządzania interesariuszami			
Block	Analiza środowiska projektu	Określenie celów kluczowych podmiotów	Ocena własnych możliwości	Zdefiniowanie problemu	Wypracowanie rozwiązań	Przetestowanie i udoskonalenie rozwiązań			
Walker, Bourne, Shelley	Zidentyfikowanie interesariuszy oraz ich podział na grupy	Nadanie priorytetu interesariuszom	Wizualizacja interesariuszy	Tworzenie strategii aktywizowania interesariuszy	Monitoring efektywności przyjętego planu komunikacji i angażowania interesariuszy				
Bourne, Walker	Zidentyfikowanie interesariuszy	Priorytetyzacja interesariuszy	Opracowanie strategii wobec interesariuszy						
Sutterfield, Friday-Stroud, Shivers-Blackwell	Zidentyfikowanie i przekazanie wizji oraz misji projektu	Przeprowadzenie analizy SWOT projektu	Zidentyfikowanie interesariuszy projektu, ich dążeń i oczekiwań	Zidentyfikowanie możliwych strategii zarządzania interesariuszami	Wybór najlepszej strategii zarządzania interesariuszami	Pozyskanie i przydzielenie zasobów w celu wdrożenia tych strategii	Implementacja wybranych strategii	Ocena skuteczności strategii i działania zaradcze	Zbieranie informacji zwrotnych od interesariuszy
DeCarlo	Identyfikacja interesariuszy i ocena ich potencjalnego wpływu	Określenie odpowiedzialności każdego interesariusza	Ocena wpływu projektu na interesariuszy	Ocena interesariuszy	Określenie indywidualnych warunków uzyskania korzyści przez interesariuszy	Przypisanie odpowiedzialności za relacje z interesariuszami			
Karlsen	Planowanie	Identyfikacja	Analiza	Komunikacja	Działanie	Kontynuacja			
Department for Business, Innovation and Skills	Określenie interesów i wagi interesariuszy dla projektu	Analiza wpływu projektu na interesariuszy	Zdefiniowanie zakresu zaangażowania interesariuszy	Zapewnienie komunikacji z interesariuszami	Wybór formy zaangażowania interesariuszy				



Obszary problemowe zarządzania projektami



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Trocki, Grucza, Ogonek 2011].

Proces zarządzania interesariuszami w metodykach i normach zarządzania projektami



Metodyka / Liczba etapów	Etap 1	Etap 2	Etap 3	Etap 4	Etap 5	Etap 6	Etap 7
PMBok	Identyfikacja interesariuszy	Planowanie zaangażowania interesariuszy	Zarządzanie zaangażowaniem interesariuszy	Monitorowanie zaangażowania interesariuszy			
PRINCE2/MSP	Identyfikowanie Interesariuszy	Stworzenie i przeanalizowanie profili interesariuszy	Określenie strategii angażowania interesariuszy	Planowanie angażowania	Angażowanie interesariuszy	Pomiar efektywności	
PCM/Logframe	Zidentyfikowanie interesariuszy	Pogrupowanie interesariuszy	Scharakteryzowanie interesariuszy	Dokonanie analizy interesariuszy	Scharakteryzowanie podatności interesariuszy na sprawy natury ogólnej	Ocena potencjału, zasobów i umiejętności interesariuszy	Przygotowanie konkluzji i zaleceń dla projektu
P2M	Planowanie	Utrzymywanie	Restrukturyzowanie				
Ten Step	Identyfikacja interesariuszy	Planowanie zaangażowania interesariuszy	Zarządzanie zaangażowaniem interesariuszy	Kontrola zaangażowania interesariuszy	Zarządzanie oczekiwaniami interesariuszy		
DSDM Agile Project Framework							Zwinny proces
ISO 21500	Identyfikowanie interesariuszy	Zarządzanie interesariuszami					

Proces zarządzania interesariuszami w modelach dojrzałości projektowej



Model dojrzałości / Liczba etapów	Etap 1	Etap 2	Etap 3	Etap 4	Etap 5	Etap 6
PMMM	Rozpoznanie i uznanie interesariuszy	Analiza i zrozumienie wymagań interesariuszy	Systematyzacja interesariuszy	Stworzenie strategii zarządzania interesariuszami obejmującej komunikację	Wdrożenie strategii zarządzania interesariuszami	Przegląd strategii i sposobu komunikacji z interesariuszami
CMMI	Identyfikowanie interesariuszy oraz czynników skutecznego zaangażowania	Uwzględnienie wymagań zaangażowania w planach projektu	Zaangażowanie interesariuszy zgodnie z planem	Koordynowanie działań związanych z interesariuszami	Współpraca z interesariuszami	Monitorowanie i rozwiązywanie problemów z interesariuszami

Proces zarządzania interesariuszami w standardach kompetencji kierowników projektów



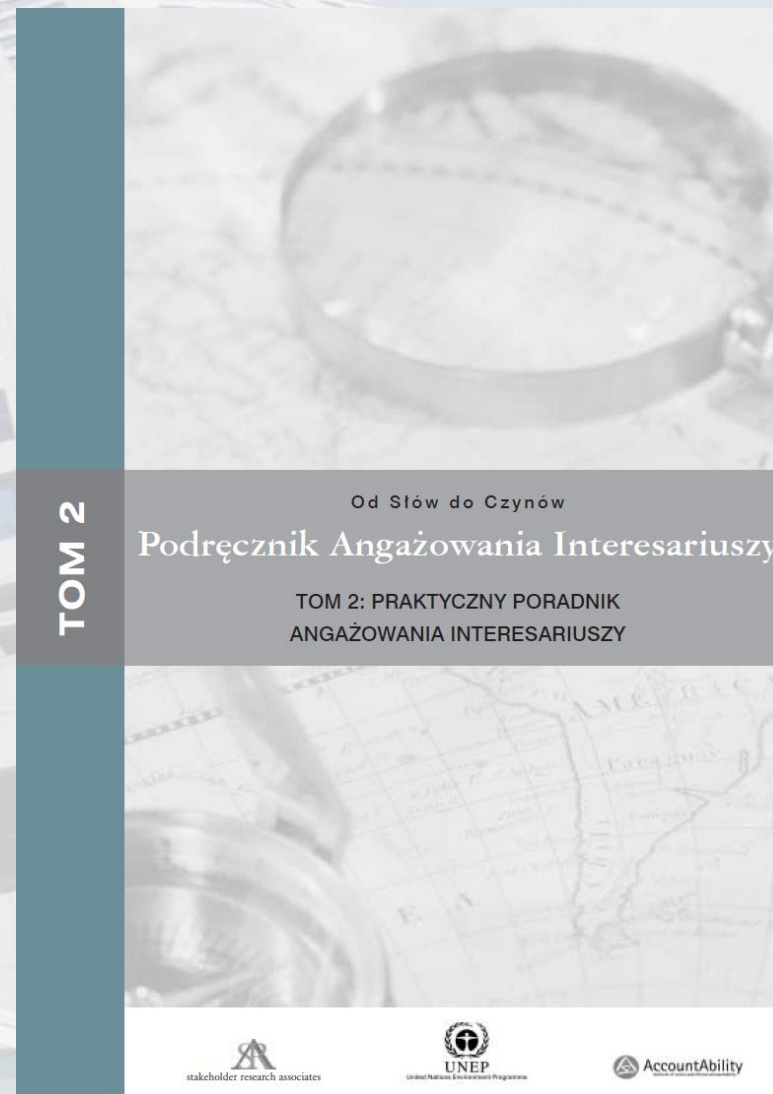
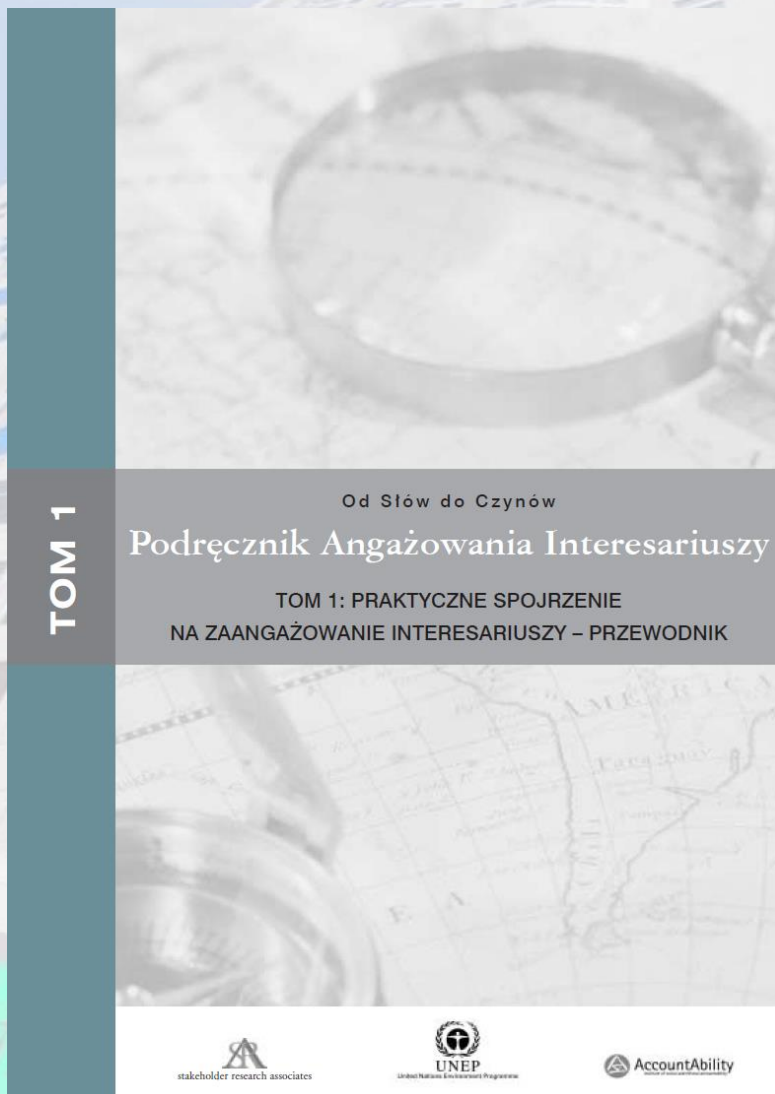
Model kompetencji / Liczba etapów	Etap 1	Etap 2	Etap 3	Etap 4	Etap 5
IPMA	Identyfikacja interesariuszy i analiza oczekiwanych przez nich korzyści oraz ich wpływu	Opracowanie i utrzymanie strategii zarządzania interesariuszami oraz planu komunikacji	Budowanie relacji z zarządem, sponsorami i kierownictwem wyższego szczebla w celu ich zaangażowania i zarządzania ich interesami i oczekiwaniami	Budowanie relacji z użytkownikami, partnerami, dostawcami i innymi interesariuszami w celu nawiązania współpracy i zyskania ich zaangażowania	Budowanie i rozwój sieci kontaktów i sojuszy
GAPPS	Zapewnienie, że oczekiwania interesariuszy są zidentyfikowane i właściwie przypisane	Promowanie skutecznej pracy indywidualnej i zespołowej	Zarządzanie komunikacją z interesariuszami	Ułatwianie angażowania interesariuszy zewnętrznych	

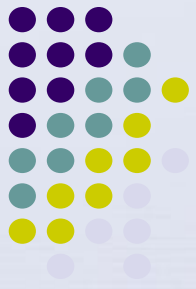
Syntetyczne porównanie procesu zarządzania interesariuszami w standardach angażowania interesariuszy



Model dojrzałości / Liczba etapów	Etap 1	Etap 2	Etap 3	Etap 4	Etap 5
AA1000	Identyfikacja interesariuszy	Planowanie	Przygotowanie	Wdrożenie	Działanie, ewaluacja i doskonalenie
Stakeholder Research Associates, UNEP, Accountability	Identyfikacja interesariuszy w kontekście strategicznym, priorytetyzacja	Analizowanie i planowanie	Wzmocnienie możliwości zaangażowania	Identyfikacja metod zaangażowania i projektowanie procesu zaangażowania	Działanie i weryfikacja procesu
Model rządu australijskiego	Identyfikacja kluczowych interesariuszy i istotnych kwestii	Analizowanie i planowanie	Wzmocnienie potencjału zaangażowania	Opracowanie planu zaangażowania	Działanie, przegląd i raportowanie

Standardy zarządzania interesariuszami





Standardy zarządzania interesariuszami



Standardy zarządzania interesariuszami



AA1000 STANDARD ZAANGAŻOWANIA INTERESARIUSZY 2011

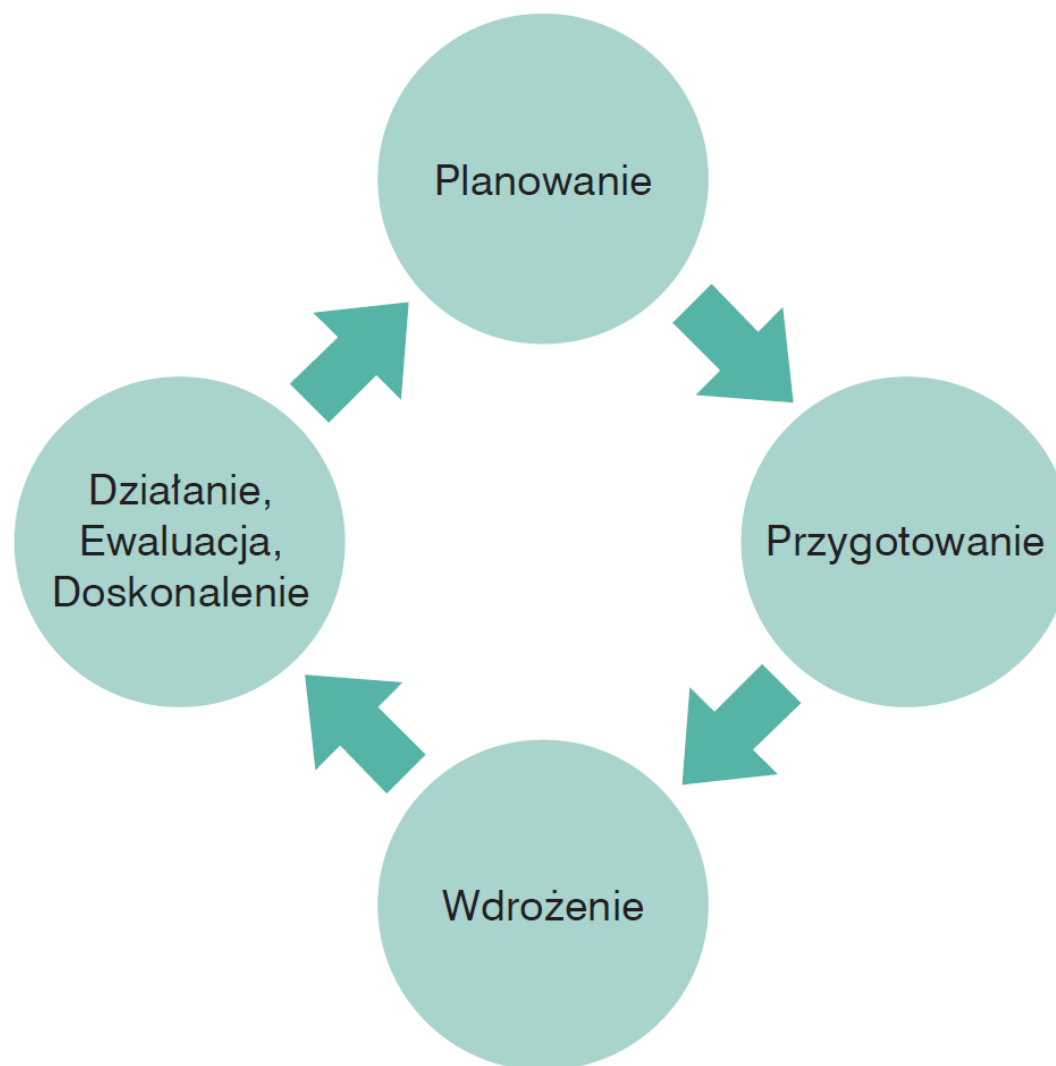
Ostateczny Projekt Standardu

Tłumaczenie i redakcja wersji polskiej projektu standardu: Bartosz Grucza

Standardy zarządzania interesariuszami



Rys. 3: Proces zaangażowania interesariuszy

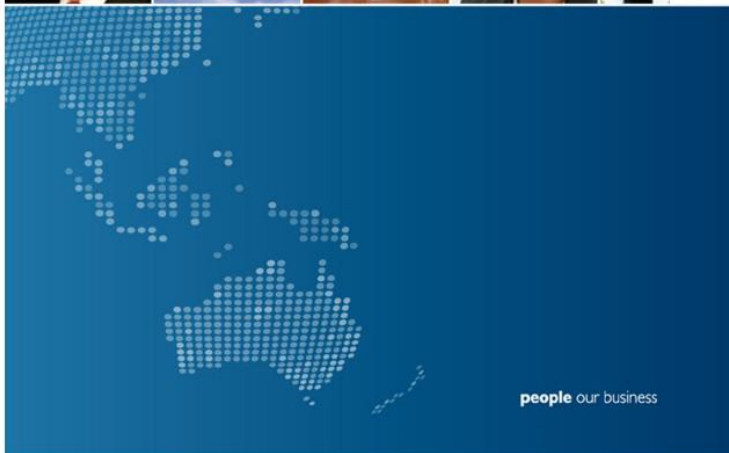


Standardy zarządzania interesariuszami



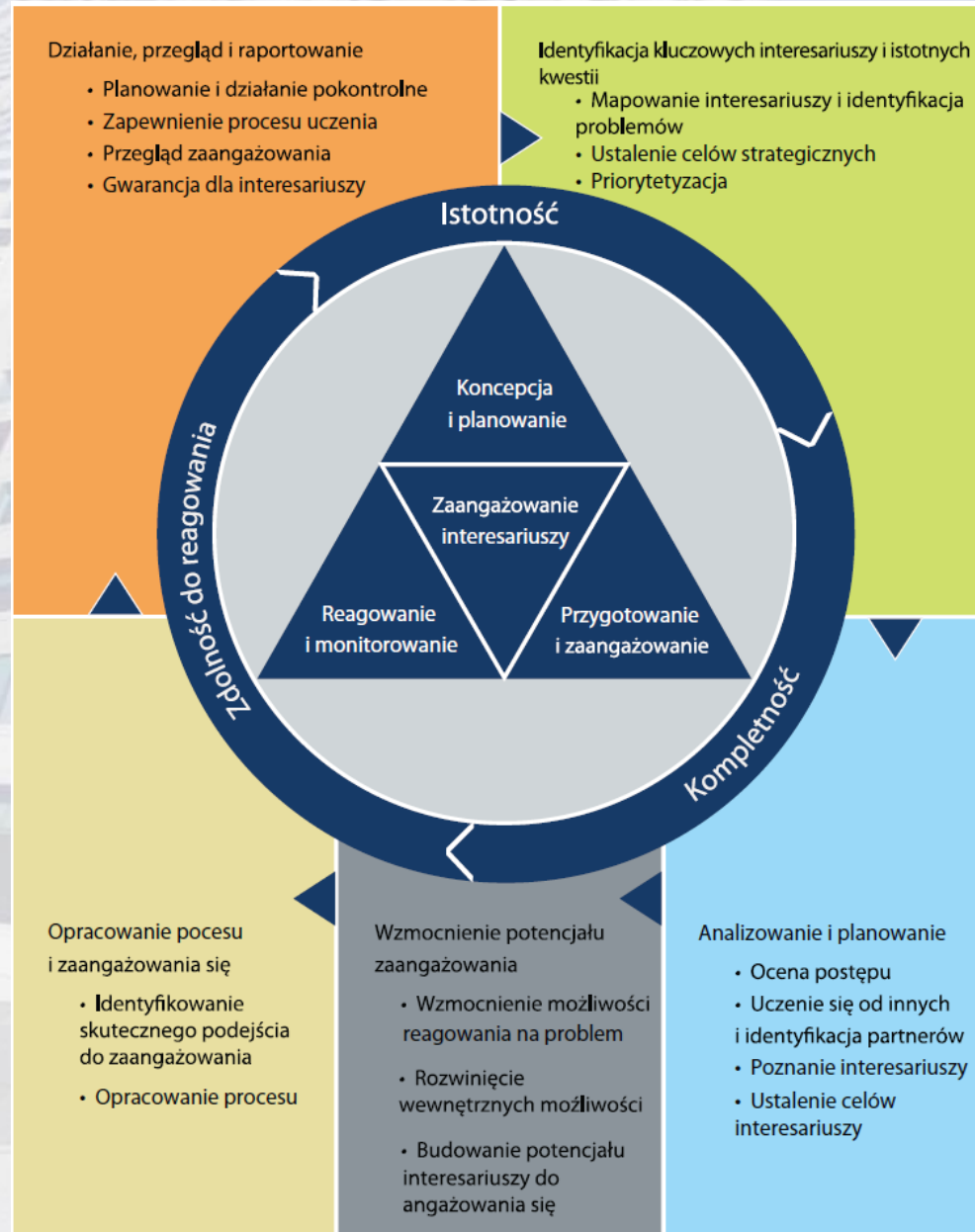
Australian Government
Department of Immigration
and Citizenship

Zaangażowanie Interesariuszy Podręcznik użytkownika





Standardy zarządzania interesariuszami

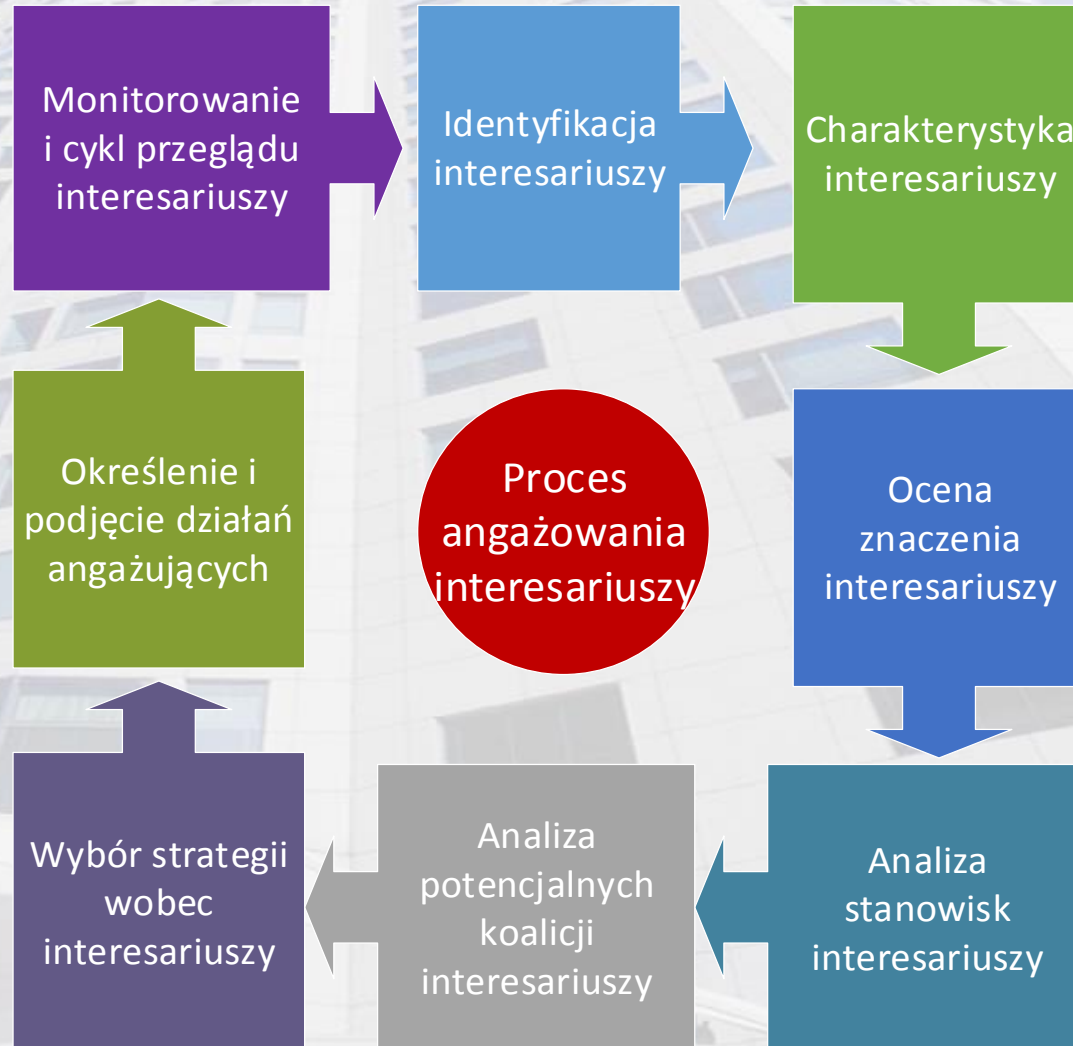
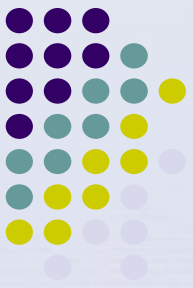


Zalety i wady standardów angażowania interesariuszy



	Standard AA1000SES	Model rządu australijskiego	Model Stakeholder Research Associates, UNEP, Accountability
Zalety	Przejrzyste zasady	Przejrzyste zasady	Przejrzyste zasady
	Zintegrowanie z zarządzaniem	Zintegrowanie z zarządzaniem	Zintegrowanie z zarządzaniem
	Zintegrowanie ze strategią	Zintegrowanie ze strategią	Zintegrowanie ze strategią
	Przejrzysty proces	Przejrzysty proces	Przejrzysty proces
	Instrukcje dla czytelnika		Instrukcje dla czytelnika
	Definicje	Definicje	Definicje
	Czytelna struktura	Czytelna struktura	Bardzo czytelna struktura
	Przejrzysta forma graficzna	Przejrzysta forma graficzna	Przejrzysta forma graficzna
	Uniwersalność		Uniwersalność
			Studia przypadku
		Listy kontrolne	Rozbudowane listy kontrolne
		Szablony formularzy	Rozbudowane szablony formularzy
Wady	Uproszczenia	Duża specyfika branżowa	
	Brak przykładów		
	Brak formularzy		

Proponowany proces angażowania interesariuszy





Krok 1. Identyfikacja interesariuszy

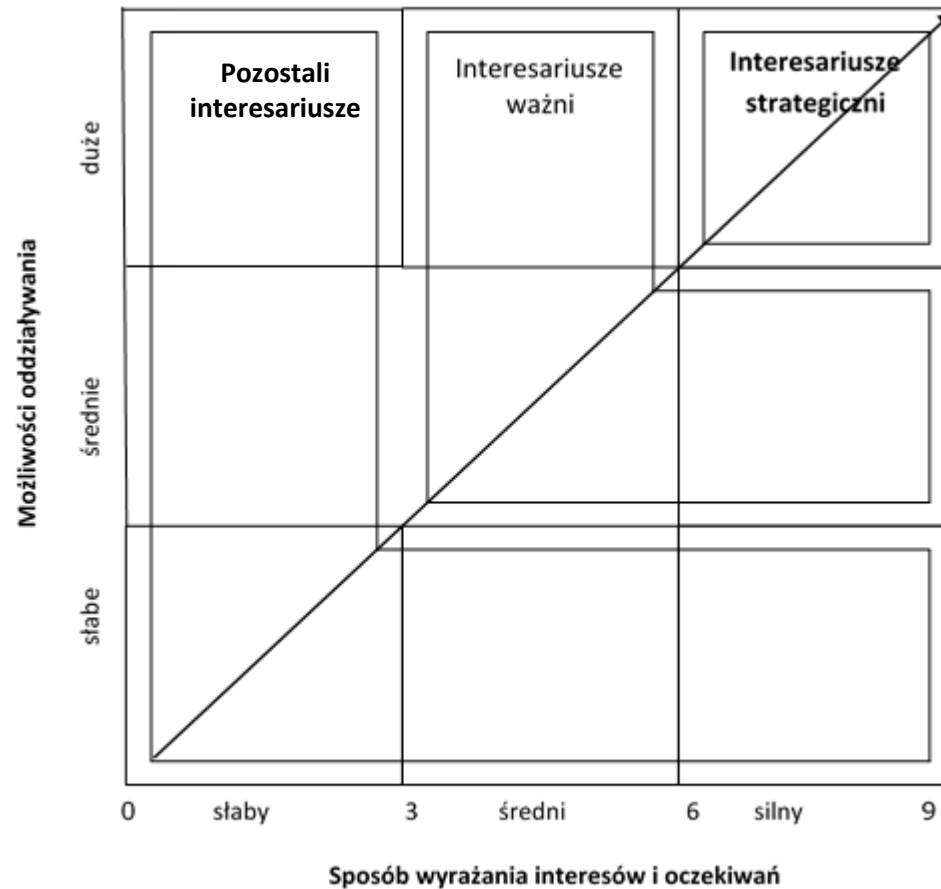
Interesariusze zewnętrzni				
Regulatorzy				
Władze: – lokalne, regionalne, krajowe – rządowe, samorządowe – europejskie, globalne – ustawodawcze, wykonawcze, sędziowskie – polityczne	Institucje administracyjne: – urzędy centralne – regulatorzy branżowi		Media: – lokalne, regionalne, krajowe, globalne – tradycyjne, elektroniczne – specjalistyczne, głównego nurtu	
Organizacje branżowe: – izby gospodarcze – stowarzyszenia fachowe	Institucje bezpieczeństwa publicznego		Związki wyznaniowe	
Institucje arbitrażowe i rozjemcze	Spółeczności i liderzy lokalni		Organizacje pozarządowe: – lokalne – międzynarodowe	
Dostawcy	Interesariusze organizacyjni			Odbiorcy
Dostawcy kapitału: – banki – instytucje finansowe – sponsorzy	Kierownictwo funkcjonalne	Najwyższe kierownictwo	Organy nadzorcze	Klienci
Dostawcy technologii	Dysponenci zasobów	Interesariusze projektowi	Audyt wewnętrzny	Zlecniodawcy
Dostawcy usług: – biura inżynierskie – kancelarie prawne – firmy doradcze	Kierownicy liniowi	Kierownictwo projektu: – kierownik projektu – komitet sterujący	Biuro projektów	Użytkownicy końcowi
Dostawcy surowców, materiałów i komponentów	Pracownicy funkcjonalni	Wykonawstwo projektu: – członkowie zespołu projektowego – zespoły wykonawcze	Sekretariaty jednostek organizacyjnych	Grupy docelowe
Dostawcy zasobów ludzkich: – uczelnie wyższe – firmy body leasingowe	Pracownicy liniowi	Wsparcie projektu: – obsługa administracyjna – obsługa techniczna – specjaliści w projekcie – konsultanci w projekcie – eksperci w projekcie	Związki zawodowe i inne reprezentacje pracownicze	Institucje odbioru
Podwykonawcy	Specjaliści w organizacji	Konsultanci w organizacji	Eksperti w organizacji	Środowisko społeczne projektu i organizacji
Konkurenci				
Konkurenci bezpośredni	Konkurenci pośredni		Dostawcy substytutów dla produktów projektu	



Krok 2. Charakterystyka interesariuszy

Lp.	Interesariusze	Najważniejsze cechy	Interesy i oczekiwania	Charakter wpływu na projekt	Podstawa realizacji interesów i oczekiwań	Silne (+) i słabe (-) strony	Przewidywane strategie realizacji interesów i oczekiwań
1.							
2.							
3.							
n.							

Krok 3. Ocena znaczenia interesariuszy



Krok 4. Analiza stanowisk interesariuszy



Lp.	Interesariusze	Zagadnienie związane z projektem	Stanowisko pozytywne – argumentacja	Stanowisko negatywne – argumentacja
1.				
2.				
3.				
<i>n.</i>				

Krok 5. Analiza potencjalnych koalicji interesariuszy



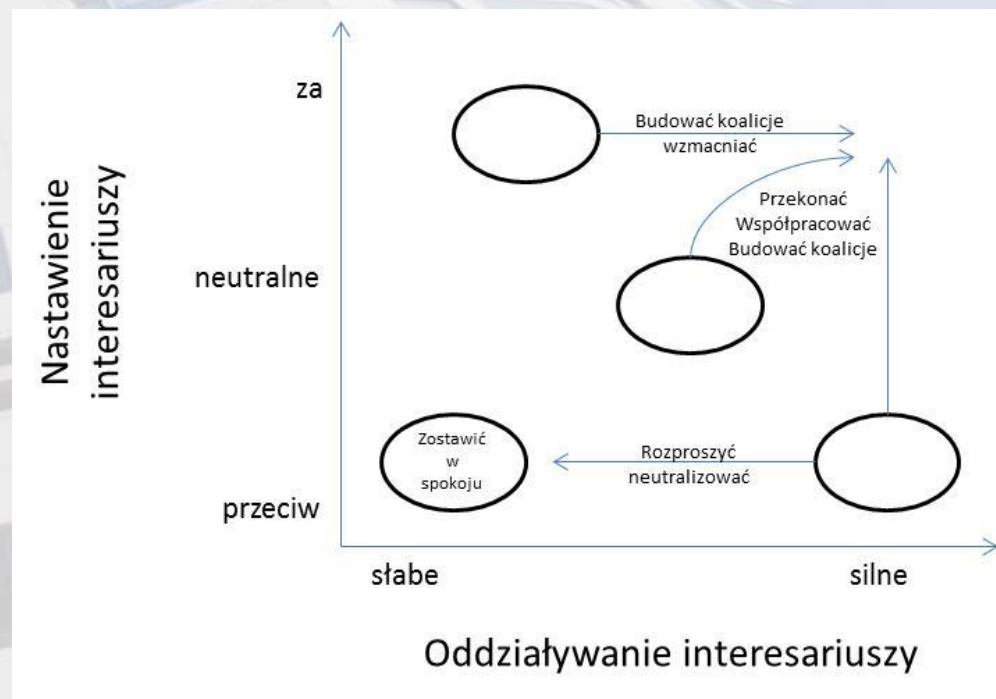
Zagadnienie związane z projektem stanowiące potencjalny zaczątek koalicji	Interesariusze							

Krok 6. Wybór strategii wobec interesariuszy



POTENCJAŁ INTERESARIUSZA DO ZAGROŻENIA PROJEKTOWI

	Wysoki	Niski
Wysoki	<p>Interesariusz typu 4: O niejednoznacznym podejściu do projektu</p> <p>Strategia: Współpraca</p>	<p>Interesariusz typu 1: Wspierający projekt</p> <p>Strategia: Angażowanie</p>
Niski	<p>Interesariusz typu 3: Niewspierający projektu</p> <p>Strategia: Obrona</p>	<p>Interesariusz typu 2: O drugoplanowym znaczeniu dla projektu (Marginalny)</p> <p>Strategia: Monitorowanie</p>



Źródło: [Savage i in. 1991].

Krok 7. Określenie i podjęcie działań angażujących interesariuszy



Lp.	Pozytywne interesy łączące	Interesariusze	Przedsięwzięcia wspierające
Lp.	Negatywne interesy blokujące	Interesariusze	Przedsięwzięcia przeciwdziałające

Krok 8. Monitorowanie i cykl przeglądu interesariuszy



Lp.	Elementy procesu angażowania (kroki)	Częstotliwość przeglądu	Forma dokonywania przeglądu	Osoba odpowiedzialna za przegląd
1.	Identyfikacja interesariuszy			
2.	Charakterystyka interesariuszy			
3.	Ocena znaczenia interesariuszy			
4.	Analiza stanowisk interesariuszy			
5.	Analiza koalicji interesariuszy			
6.	Strategie wobec interesariuszy			
7.	Działania angażujące			

Techniki wspomagające angażowanie interesariuszy



Etap procesu angażowania	Technika wspomagająca
Krok 1. Identyfikacja interesariuszy	<ul style="list-style-type: none"> – Mapy interesariuszy – Mapy myśli
Krok 2. Charakterystyka interesariuszy	<ul style="list-style-type: none"> – Analiza interesariuszy – Profile interesariuszy – Mapy myśli
Krok 3. Ocena znaczenia interesariuszy	<ul style="list-style-type: none"> – Macierz wpływu interesariuszy na parametry projektu – Wykresy portfelowe – Wielowymiarowe modele prezentacji interesariuszy – Matryca wpływu i zależności interesariuszy – Mapy myśli – Analiza interesariuszy
Krok 4. Analiza stanowisk interesariuszy	<ul style="list-style-type: none"> – Ocena dostępności zasobów i określanie pola manewru wobec stanowisk interesariuszy – Profile interesariuszy
Krok 5. Analiza potencjalnych koalicji interesariuszy	<ul style="list-style-type: none"> – Matryca celów, zagadnień i interesariuszy – Profile interesariuszy
Krok 6. Wybór strategii wobec interesariuszy	<ul style="list-style-type: none"> – Matryca celów strategicznych zaangażowania – Analiza interesariuszy
Krok 7. Określenie działań angażujących	<ul style="list-style-type: none"> – Przegląd przedstawicieli interesariuszy i celów związanych z interesariuszami – Plan zaangażowania interesariuszy
Krok 8. Monitorowanie i cykl przeglądu interesariuszy	<ul style="list-style-type: none"> – Ocena zdolności projektu do reagowania na zagadnienia związane z interesariuszami – Wzmocnienie potencjalnych możliwości zaangażowania interesariuszy – Matryca wdrożenia rezultatów zaangażowania – Macierz przeglądu zaangażowania

Klasyfikacja interesariuszy według kierunku i rodzaju oddziaływania



projekt na interesariusza	<p>Poszkodowani</p> <p>Przykład: – sąsiedzi nowej lokalizacji, – biznes w mieście.</p>	<p>Beneficjenci</p> <p>Przykład: – mieszkańcy miasta, – biznes przy obwodnicy, – lokalni dostawcy i podwykonawcy, – firmy spedycyjne.</p>
interesariusz na projekt	<p>Hamulcowi</p> <p>Przykład: – organizacje ekologiczne.</p>	<p>Promotorzy</p> <p>Przykład: – władze miejskie, – organizacje samorządowe.</p>
	negatywny	pozytywny
	Rodzaj oddziaływania	

Klasyfikacja interesariuszy według ich znaczenia



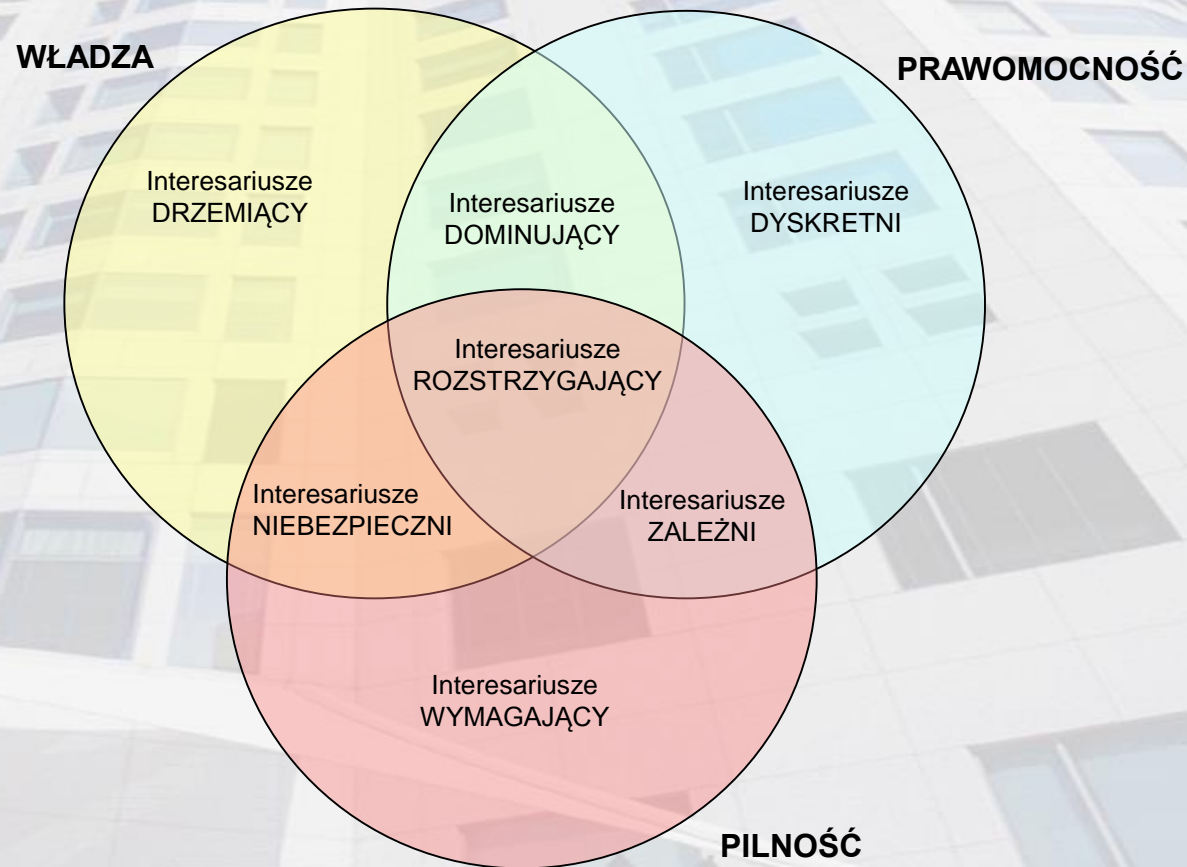
Siła oddziaływania	duża	Interesariusze potencjalnie aktywni Przykład: – rada nadzorcza, – banki i ubezpieczyciele, – administracja państwowa.	Interesariusze kluczowi Przykład: – zleceniodawca/sponsor, – użytkownicy, – naczelne kierownictwo, – kierownictwo projektu.
	mąła	Interesariusze marginalni Przykład: – społeczność lokalna, – zespoły obsługi projektu.	Interesariusze afektywni Przykład: – media, – organizacje społeczne.
			– kierownicy i specjaliści funkcjonalni, – eksperci wewnętrzni i zewnętrzni.
		maly	duży
		Stopień zaangażowania	

Klasyfikacja interesariuszy według postawy wobec projektu



Sila oddziaływania	Duża	<u>Terroryści</u> Posiadają duże możliwości oddziaływania na projekt ale są mu przeciwni.	<u>Propagatorzy</u> Posiadają dużą siłę oddziaływania na projekt. Mają pozytywne nastawienie do projektu, chcą go wspierać.
	Mala	<u>Przeszkadzający</u> Posiadają niewielkie możliwości oddziaływania na projekt, są negatywnie do niego nastawieni.	<u>Zwolennicy</u> Mają niewielkie możliwości oddziaływania na projekt. Są pozytywnie do niego nastawieni.
		negatywny	Pozytywny
	Rodzaj oddziaływania		

Klasyfikacja interesariuszy według atrybutów władzy, prawomocności i pilności



Źródło: [Mitchell, Agle, Wood 1997]

Czy warto tworzyć mechanizm zarządzania interesariuszami projektu?

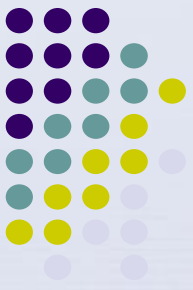


Lynda Bourne [2015] szacuje, że przy obrotach w wysokości 5 mln USD roczna korzyść z zainwestowania w efektywne zarządzanie interesariuszami powinna przynieść minimum 75.000 USD czystej „dywidendy efektywnościowej”.

Elementem nieuwzględnionym w tym szacunku są koszty personelu związane przede wszystkim z podtrzymywaniem „kultury zmiany” związanej z wprowadzeniem skutecznego procesu zaangażowania interesariuszy oraz z faktycznym przeprowadzeniem analizy i zaangażowania interesariuszy. Pozycje te zawarte są na ogół w kosztach jakości już ponoszonych przez organizację i cechują się następującymi właściwościami:

- jeśli obecne wydatki na zaangażowanie interesariuszy są stosunkowo niskie, dodatkowe koszty zaangażowania będą relatywnie wysokie, ale zwrot w przypadku mniejszej liczby problemów i nieoczekiwanych zdarzeń związanych z ryzykiem będzie większy. Całkowity zwrot z inwestycji prawdopodobnie będzie znaczący;
- jeśli obecne wydatki na zaangażowanie interesariuszy są stosunkowo wysokie, dodatkowe koszty będą minimalne, a wdrożenie usystematyzowanego podejścia może nawet obniżyć te koszty. Zwrot wynikający z obniżonych kosztów obsługi problemów będzie jednak niższy, ponieważ wiele bardziej oczywistych zjawisk prawdopodobnie zostało zidentyfikowanych w ramach obecnych procesów. Bezpośredni mierzalny zwrot z inwestycji będzie niższy, lecz zrównoważony przez inne korzyści przejścia na wyższy poziom zarządzania jakością.

Czy warto tworzyć mechanizm zarządzania interesariuszami projektu?



Interesującą wytyczną służącą orientacyjnemu oszacowania nakładów niezbędnych na utrzymanie właściwych relacji z interesariuszami sformułowała Stacy Goff [2013], twierdząc iż należy poświęcić około 5% czasu pracy zespołu, przeliczając na każdego interesariusza projektu. Iloczyn ten wyrażony jest w pełnych etatach. Oczywiście niektórzy interesariusze wymagają więcej czasu i zaangażowania niż inni, uśredniona wielkość nakładów wydaje się jednak prawidłowa. Goff posługuje się przykładem projektu, w którym bierze udział 20-osobowy zespół projektowy, w którym połowa członków pracuje w niepełnym wymiarze godzin. Oprócz członków zespołu projektowego w projekcie występuje 3 sponsorów w komitecie sterującym i 42 dodatkowych interesariuszy. Jaki nakład czasu na zarządzanie interesariuszami w związku z realizowanym projektem powinien zaplanować jego kierownik? Obliczenia wyglądają następująco: $20 + 3 + 42 = 65$ interesariuszy (ponieważ członkowie zespołu projektowego są również interesariuszami i wymagają działań przywództwa zespołowego) należy pomnożyć przez 5% ($65 \times 5\%$), co daje wynik 3,25 etatu tylko po to, aby zarządzać interesariuszami. Oczywiście część tej odpowiedzialności wezmą na siebie sami interesariusze – jeżeli zidentyfikowani zostaną kluczowi liderzy po stronie biznesu, którzy przejmą zadanie podjęcia wysiłków ukierunkowanych na podległych pracownikach, zmniejszy się obciążenie kierownika projektu. Nadal jednak będzie to wymagało zaangażowania i czasu liderów biznesu, aby skutecznie zarządzać interesariuszami projektu.



Dziękuję Państwu za uwagę !

dr Bartosz Grucza

Instytut Infrastruktury, Transportu i Mobilności

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

e-mail: bartosz@grucza.pl