

KOMUNIKACJA W RELACJACH Z INTERESARIUSZAMI PROJEKTU – WYNIKI BADAŃ EMPIRYCZNYCH

Mateusz Trzeciak¹
Mateusz Witański²

Streszczenie

Realizacja projektu to nie tylko zaplanowanie i wykonanie ustrukturyzowanych czynności, ale również utrzymywanie relacji z interesariuszami projektu, tj. podmiotami i instytucjami mogących mieć wpływ na przebieg projektu.

Autorzy artykułu podjęli temat dotyczący komunikacji z interesariuszami projektu jako podstawy do budowania relacji z nimi. W artykule, na podstawie przeprowadzonych badań empirycznych, przedstawiono wyniki badania opinii ekspertów dotyczące identyfikacji interesariuszy, form komunikacji z nimi oraz delegowania odpowiedzialności za komunikację. Stwierdzono, że tylko 6,94% respondentów uznanych w analizie jako eksperci w poprawnie wykorzystuje proponowane przez metodyki zarządzania projektami narzędzia oraz metody i techniki komunikacji z interesariuszami projektu.

Słowa kluczowe: interesariusze, plan komunikacji, formy komunikacji, zarządzanie projektami.

1. Wprowadzenie

Problematyka komunikacji z interesariuszami w zarządzaniu projektami mimo że od wielu lat poruszana jest w literaturze przedmiotu, stale jest aktualna i wymaga ciągłych badań w celu poznania zmieniających się uwarunkowań i ich wpływ na sukces projektu. Konieczność badań wynika przede wszystkim z dwóch przesłanek:

— występuje, dzięki postępowi technik informacyjnych, stały postęp w formach komunikacji i zasadach ich stosowania w projekcie;

¹ Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania/ Silesian University of Technology, Faculty of Management and Organization.

² Business@Witański Consulting Group.

- rosnących oczekiwaniach interesariuszy projektu co do jego przebiegu oraz wyników, które powinny być ściśle zgodne z oczekiwaniami interesariuszy, co wymaga licznych kontaktów z interesariuszami.

Koncepcja interesariuszy w projekcie wynika z ogólnej teorii zarządzania, w ramach której koncepcja interesariuszy pojawiła się w pierwszej połowie lat 80. XX wieku. Wówczas to Freeman w pracy *Strategic Management. A Stakeholder Approach* (Pitman, Boston, 1984) w pełni zdefiniował pojęcie interesariuszy w zarządzaniu. Wskazał, że zarządzanie jest wypadkową poglądów, aspiracji, celów i działań różnych grup interesów, określanymi mianem interesariuszy. U podstaw tej teorii znalazło się praktyczne przekonanie, że aby osiągnąć sukces w biznesie należy liczyć się z podmiotami otoczenia zewnętrznego, ale nie tylko tradycyjnie pojętymi podmiotami rynkowymi (otoczenia mikro), ale także tymi nierynkowymi (otoczenia makro). Znajomość interesariuszy projektu, prezentowanych przez nich interesów, sposobów ich artykulacji i możliwości oddziaływania na projekt, a także umiejętności tworzenia z tymi podmiotami relacji sprzyjających skutecznej i efektywnej realizacji działań projektowych mają niewątpliwie istotne znaczenie dla skutecznego zarządzania projektami (Trocki 2013, s. 33). W literaturze przedmiotu (Trocki, 2013, s. 33; Young, 2006, s. 79; Wysocki, 2013, s. 123) można spotkać się z wieloma definicjami interesariuszy w zarządzaniu projektami. Jednakże na potrzeby artykułu przyjęto, że interesariusze projektu, są to osoby, grupy osób i instytucje mogące wpływać – pozytywnie lub negatywnie – na przebieg i rezultaty projektu oraz podlegać jego oddziaływaniu (pozytywnie lub negatywnie) (Trocki, 2013, s. 33).

Celem analizy interesariuszy jest określenie rzeczywistego układu sił, związanego z zarządzaniem projektem, dlatego to jedno z kluczowych zadań, które mają przybliżyć realizującego projekt do odniesienia sukcesu. Analiza obejmuje trzy etapy, identyfikację interesariuszy projektu, sporządzenie ich charakterystyki oraz ocenę z punktu widzenia projektu, gdzie jej efektem powinna być mapa interesariuszy. Ze względu na to, że analizę przeprowadza się na początku projektu, warto zacząć identyfikować interesariuszy już od samego „startu” projektu, ponieważ w trakcie dalszej realizacji pierwotna lista powinna być weryfikowana i aktualizowana. Poszczególni interesariusze w miarę trwania prac projektowych mogą bowiem tracić lub zyskać na znaczeniu, w czasie zmieniać może się także siła ich wpływu. Względne znaczenie projektu dla interesariuszy może ulegać zmianom, na co wpływają czynniki obiektywne, ale także czynniki natury politycznej. Do analizy interesariuszy warto wykorzystywać metody analizy strategicznej³.

Analiza interesariuszy, oparta o analizę otoczenia, dzieli interesariuszy projektu na kilka grup ze względu na umiejętności wobec projektu i organizacji. Najczęstszy podział obejmuje więc interesariuszy zewnętrznych oraz wewnętrznych

³ Analiza PEST (PESTER), Analiza Kluczowych Czynników Sukcesu, Analiza Łańcucha Krytycznego, Analiza 5 sił Portera, Analiza scenariuszowa, Analiza SWOT/TOWS.

(Heerkens, 2003, s. 174–182; Portny, 2013, s. 65). Trocki z kolei proponuje podział na interesariuszy zewnętrznych poza organizacją i zewnętrznych wewnątrz organizacji oraz wewnętrznych (Trocki, 2013, s. 34–37). Bazując na powyższych propozycjach, można także dla projektu zastosować podział na cztery grupy interesariuszy ze względu na umiejscowienie w projekcie – zewnętrznych poza organizacją i wewnątrz organizacji oraz wewnętrznych wewnątrz organizacji i poza organizacją. Pierwsza grupa obejmowałaby tych interesariuszy, którzy są zarówno poza projektem, jak i organizacją, druga grupa to interesariusze niezaangażowani bezpośrednio w projekt, ale będący częścią realizującej go organizacji. Z kolei interesariuszy zdefiniowanych jako wewnętrznych można podzielić na tych, którzy są w organizacji, jak i tych, którzy uczestniczą w projekcie nie będąc częścią organizacji. Podział ten wydaje się szczególnie istotny ze względu na odmienne sposoby komunikacji, jakie stosuje się wobec osób lub grup znajdujących się w organizacji i poza tą organizacją.

Zarządzanie komunikacją w projekcie polega na sterowaniu procesami, które zapewniają prawidłowe i terminowe wyszukiwanie, gromadzenie i przechowywanie informacji związanych z projektem, a także dysponowanie nimi i ich rozpowszechnianie (Janasz, 2014, s. 217). Główne grupy procesów w zarządzaniu komunikacją w projekcie obejmują:

- inicjowanie komunikacji polegające na analizie interesariuszy projektu;
- tworzenie planu komunikacji z wyznaczeniem odbiorców i nadawców informacji;
- realizację planu komunikacji oparta na dystrybucji informacji i zarządzaniu oczekiwaniami interesariuszy;
- monitorowanie i kontrolę komunikacji w celu pomiaru postępów i wykrycia odchyleń od planów;
- zakończenie komunikacji pokrywające się z zamknięciem projektu.

Plan komunikacji w projekcie to formalny dokument wyszczególniający wszystkie rodzaje komunikacji prowadzonej w ramach projektu, jej docelowych odbiorców, treść i częstotliwość (Trocki, 2013, s. 322; Portny, 2013, s. 265). Jest więc zaplanowaną strukturą komunikacji, polega na dopilnowaniu, aby przepływ informacji następował zgodnie z założeniami. Tworząc plan komunikacji powinno się uwzględniać wszystkie elementy procesu komunikacji, a także pamiętać o różnej jej typologii. Plan ten powinien być także dostosowany do głównego planu projektu i odpowiadać na pytania: kto, o czym, w jakim stopniu oraz jak często powinien być informowany.

Kluczowym etapem tworzenia planu komunikacji jest dobór odpowiedniego kanału komunikacji dla danego interesariusza. Implikuje to bowiem odpowiednie przygotowanie elementów procesu komunikacji, jak i wykorzystanie odpowiednich jej typów. Umieszczenie krótkiej i zwięzłej informacji o zmianie kierownika projektu na stronie internetowej będzie jednokierunkową informacją typu pull, gdy zainteresowany odbiorca z grupy mniej istotnych interesariuszy odczyta ten przekaz. Natomiast telefon do jednego z podwykonawców z pytaniem, czy jest w stanie przy-

spieszyć przebieg prac będzie nieformalną komunikacją dwukierunkową, dodatkowo przekaz werbalny będzie wzmocniony pozytywnie lub negatywnie, np. barwą głosu.

Problematyka dotycząca interesariuszy projektu jest przedmiotem badań wielu autorów (Basu, 2014, p. 178–187; Daigneault i in., 2012, p. 243–271; Spałek, 2013, s. 41) i stale zyskuje na znaczeniu (Brandenburg i in., 2016, s. 41–51; Trzeciak, 2016, s. 495–506). Natomiast, komunikacja w zarządzaniu projektami to temat poruszany od wielu lat i nadal aktualny (Kopczyński, 2012, s. 83–89). Dlatego też podjęcie tematu dotyczącego planu komunikacji z interesariuszami projektu wpisuje się we współczesne nurty badawcze. W artykule przedstawiono, na podstawie przeprowadzonych wyników badań empirycznych, rozważania dotyczące identyfikacji interesariuszy, form komunikacji z nimi oraz delegowania odpowiedzialności za komunikację.

2. Metoda badawcza

Celem przeprowadzenia badań było określenie zagadnień dotyczących komunikacji, a mających wpływ na relacje z interesariuszami projektu. Przyjęto następujące pytania badawcze:

1. Czy podczas planowania projektu są identyfikowani interesariusze?
2. Czy jest wykorzystywany plan komunikacji z interesariuszami i w jakiej formie?
3. Jakie formy komunikacji i z jaką częstością wykorzystują menadżerowie w komunikacji z interesariuszami projektu?
4. Czy komunikacja z interesariuszami projektów jest delegowana przez menadżerów na inne podmioty?

Do uzyskania odpowiedzi na tak postawione pytania badawcze posłużono się kwestionariuszem ankiety, który składał się z metryczki oraz części badawczej odnoszącej się do badanego problemu. W celu porównania wyników do całej grupy badanych (respondentów) przyjęto dodatkowe dwa ograniczenia służące wyłonieniu grupy ekspertów:

1. Podczas planowania projektu eksperci identyfikują interesariuszy, dzieląc ich na ściśle powiązanych z realizacją projektu (zespół projektowy, kierownik projektu, komitet sterujący itp.) oraz zewnętrznych (podwykonawcy, dostawcy, pracownicy itp.).
2. Podczas zarządzania projektami eksperci wykorzystują plan komunikacji z interesariuszami aktualizując go po wprowadzeniu jakichkolwiek zmian w projekcie.

3. Zakres badań

Badania przeprowadzono w oparciu o grupę celową, składającą się z specjalistów z dziedziny zarządzania projektami (kierownicy i członkowie zespołów projektowych), którzy charakteryzowali się następującymi cechami:

1. Posiadali praktyczną i teoretyczną wiedzę z dziedziny zarządzania projektami.
2. Znali przynajmniej jedną metodykę zarządzania projektami.
3. Brali czynny udział w przynajmniej jednym projekcie w ostatnich 3 latach.
4. Pełnili funkcję kierowniczą lub członka zespołu projektowego.

Badania przeprowadzono za pomocą anonimowego kwestionariusza ankiety, który był rozprowadzony w sposób fizyczny wśród członków stowarzyszenia International Project Management Association Polska (IPMA Polska) oraz PMI Poland Chapter.

Wielkość grupy docelowej, do której zostały skierowane ankiety można określić szacunkowo na poziomie 1000, natomiast zwrot wypełnionych ankiet wyniósł 78, co stanowiło 7,8%. W trakcie weryfikacji poprawności wyników zwrócono uwagę, że 6 (8,33%) wypełnionych kwestionariuszy nie spełnia wymaganych kryteriów. Na tej podstawie do opracowania i analizy wyników posłużono się 72 poprawnie wypełnionymi ankietami.

Kwestionariusz ankiety składał się z dwóch części. Pierwszą stanowiła metryczka (4 pytania), natomiast druga zawierała pytania dotyczące identyfikacji interesariuszy podczas planowania projektu (3 pytania), wykorzystywania planu komunikacji w zarządzaniu projektami (4 pytania), technik komunikacji z interesariuszami wykorzystywanych przez menadżerów projektu (24 pytania) oraz delegowania komunikacji z interesariuszami innym członkom zespołu projektowego (2 pytania). Kwestionariusz został ułożony w sposób intuicyjny i przejrzysty (w formie macierzy), dzięki czemu czas jego wypełnienia był przystępny.

Konstrukcja ankiety w części badawczej była oparta zarówno o pytania zamknięte jak i otwarte, co przyczyniło się do poznania opinii respondentów. Część dotycząca pytań w formie macierzy została skonstruowana w oparciu o pięciostopniową skalę Likerta, w której ankietowani zobowiązani byli do przypisania określonej skali: wcale (1), rzadko (2), średnio (3) często (4) bardzo często (5), do każdego z proponowanych rodzajów komunikacji.

4. Identyfikacja interesariuszy podczas planowania projektu

W badanej próbie 95,83% respondentów wskazuje, że identyfikuje interesariuszy podczas planowania projektu. Pozostała część 4,17% określa działanie te jako zbędne, gdyż w projektach realizowanych wewnątrz organizacji, w których biorą udział, procedury nie uwzględniają tejsze analizy, jednakże respondenci nie utożsamiają się ze stwierdzeniem, że nie jest ona wymagana, co potwierdzają metodyki zarządzania projektami⁴.

⁴ *Kompendium wiedzy zarządzania projektami. PMBOK Guide, Fifth Edition, MT&DC, Warszawa 2013; PRINCE2™ – skuteczne zarządzanie projektami. Ed. 2009 (tłum. z ang.). Wyd. TSO; wyd. polskie 2010.*

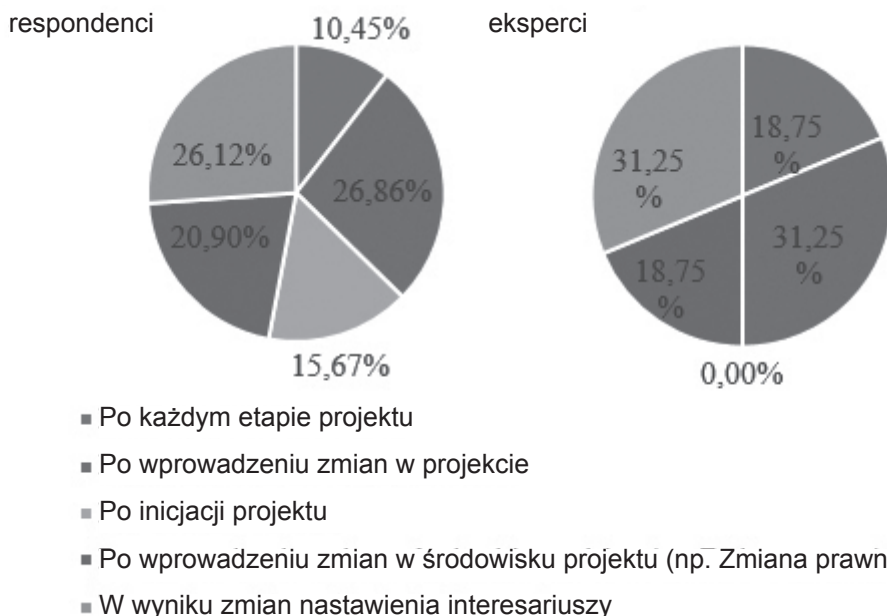
Na pytania dotyczące potencjalnych grup interesariuszy występujących w realizowanych projektach respondenci do wewnętrznych najczęściej zaliczali: zespół projektowy (55 wskazań), pracowników firmy macierzystej (26 wskazań), zarząd firmy (24 wskazania), klienta (14 wskazań), właściciela biznesowego (13 wskazań) czy sponsora (12 wskazań). Ciekawe, że komitet sterujący wymieniło tylko 8 respondentów z całej próby. Pozostałe identyfikowane grupy interesariuszy miały małą liczbę wskazań. Natomiast eksperci jako interesariuszy wewnętrznych najczęściej identyfikowali zespół projektowy, dyrekcję firmy (w tym zarząd) oraz komitet sterujący. Najczęściej wskazywanymi przez respondentów potencjalnymi grupami interesariuszy zewnętrznymi byli: klient (24 wskazań), społeczeństwo lokalne (23 wskazania), dostawcy i podwykonawcy (po 19 wskazań), rząd i administracja lokalna (18 wskazań), konkurencja oraz media lokalne (po 10 wskazań). Ciekawe, że w tej grupie użytkownik/odbiorca końcowy produktu został wskazany przez 16 respondentów. Natomiast eksperci wśród interesariuszy zewnętrznych najczęściej identyfikowali inwestora, instytucje nadzorujące, podwykonawców, konkurencję oraz administrację lokalną.

5. Wykorzystanie planu komunikacji z interesariuszami projektu

75% respondentów deklaruje, że podczas planowania projektu posiada plan komunikacji z interesariuszami, gdzie najczęstszymi uzasadnieniami była struktura zależności i komunikacji pionowej jako punkty informacyjne (18,52%), ale także ustalenie zasad komunikacji z poszczególnymi grupami interesariuszy, w tym zakresie, częstotliwości i formy komunikacji (14,81%). Ciekawym jest, że tylko 7,41% respondentów posiadających plan komunikacji wskazało, że jest to dostosowana macierz zgodna z metodyką. Respondenci, którzy zadeklarowali, że nie posiadają odrębnego planu komunikacji z interesariuszami podczas planowania projektu (25%) uzasadniają, że jest to element włączony do karty projektu (31,25%) lub interesariuszami zarządzają za pomocą systemu CRM (18,75%).

Na pytanie dotyczące formy planu komunikacji podczas zarządzania projektami respondenci wskazywali dokument pisemny (12,86%), macierz interesariuszy (11,43%), mapę komunikacji (8,57%) oraz listę interesariuszy (5,71%). Ciekawym jest, że dokument nieformalny wskazało aż 14,29% respondentów.

Pogłębiając analizę zwrócono uwagę także na częstość przeglądu (aktualizacji) planu komunikacji w ramach realizacji projektów (pytanie wielokrotnego wyboru). Wyniki według opinii respondentów oraz ekspertów przedstawiono na rys. 1.



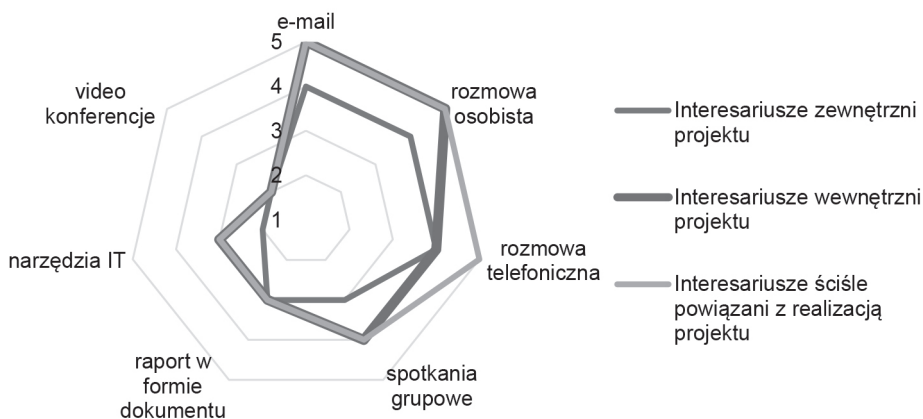
Rys. 1. Częstość przeglądu (aktualizacji) planu komunikacji w ramach realizacji projektu – opinia respondentów oraz ekspertów

Źródło: opracowanie własne

Można zauważyć, że według ekspertów przegląd planu komunikacji dokonywany zaraz po inicjacji projektu nie został wskazany, gdyż uważają oni, że najbardziej kluczowymi czynnikami determinującymi to działanie są zmiany zarówno w środowisku projektowym, jak również w wyniku nastawienia interesariusza.

6. Częstość stosowania przez menadżerów form komunikacji z interesariuszami projektu

Na rys. 2 zostały zaprezentowane wyniki zbiorcze częstości stosowania form komunikacji wykorzystywanych przez menadżerów w komunikacji z interesariuszami projektu. Do opracowania wyników posłużono się pięciostopniową skalą Likerta, gdzie wcale niewykorzystywana forma to 1, a bardzo często to 5. Następnie za pomocą mediany określono wartość poszczególnych ocen. Zaprezentowane wyniki obejmują zarówno podział ze względu na rodzaj interesariuszy, jak i ocenę ogólną odpowiedzi respondentów.



Rys. 2. Częstość stosowania form komunikacji wykorzystywana przez menadżerów w komunikacji z interesariuszami projektu

Źródło: opracowanie własne

Według respondentów najczęściej stosowanymi formami komunikacji z interesariuszami ściśle powiązanimi z realizacją projektu jest rozmowa osobista, telefoniczna oraz e-mail. Wynika to z częstych kontaktów zarówno menadżerów z członkami zespołu, jak i wewnątrz zespołu. Do form średnio stosowanych respondenci zaliczyli raporty w formie dokumentów oraz narzędzia IT wspomagające komunikację. Wideokonferencje według opinii respondentów są rzadko wykorzystywaną formą komunikacji.

Jak można zauważyć tylko w przypadku rozmów telefonicznych częstość stosowania form komunikacji z interesariuszami wewnętrznymi różni się od komunikacji z interesariuszami ściśle powiązanimi z realizacją projektu. Wynikać to może z różnych klasyfikacji potencjalnych grup interesariuszy.

Częstość stosowania form komunikacji z interesariuszami zewnętrznymi jest znacznie niższa niż w przypadku pozostałych grup. Według opinii respondentów często stosuje się wiadomości e-mail, rozmowy osobiste oraz telefoniczne. Wideokonferencje, jak w pozostałych przypadkach, są rzadko stosowane. Pozostałe formy komunikacji zostały ocenione pośrednio.

Pogłębiając powyższą analizę stwierdzono, że wyniki zarówno od całej grupy (respondentów), osób posiadających plan komunikacji z interesariuszami podczas planowania projektu, jak również ekspertów są spójne. Jednakże biorąc pod uwagę zróżnicowanie odpowiedzi odnośnie potencjalnych grup interesariuszy występujących w realizacji projektu rekomenduje się przeprowadzenie pogłębionych badań dotyczących stosowania tych form w komunikacji z różnymi grupami interesariuszy projektu.

7. Delegowanie odpowiedzialności za komunikację z interesariuszami projektu

W badanej próbie 69,44% respondentów oraz 60% ekspertów deklaruje, że deleguje komunikację z interesariuszami projektu. W dalszej analizie podjęto próbę pogrupowania odpowiedzi dotyczących podmiotów, na które jest delegowana odpowiedzialność za komunikację z interesariuszami projektu pod względem najczęściej wskazywanych cech. Na tej podstawie wyłoniono sześć takich podmiotów (rys. 3).



Rys. 3. Delegowanie odpowiedzialności za komunikację z interesariuszami projektu

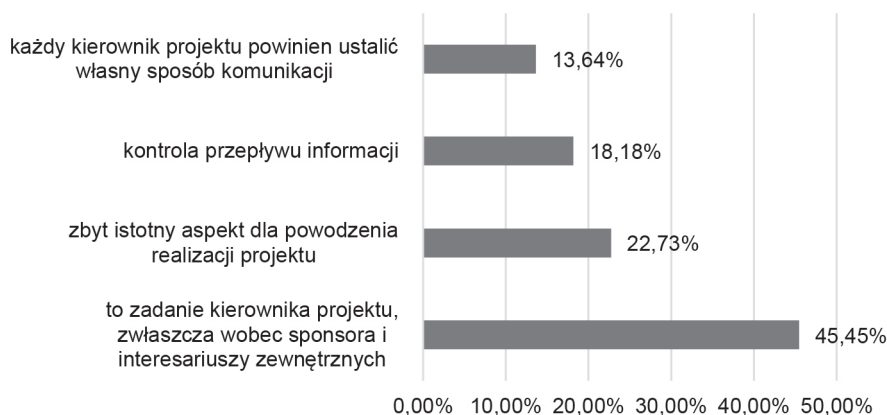
Źródło: opracowanie własne

Największy procent respondentów (30%) deleguje komunikację z interesariuszami na członków zespołu projektowego. Wynika to ze stosowania metod zarządzania projektami (tj. mapa komunikacji, macierz interesariuszy lub rejestr komunikacji) zawierających podział osobowy odpowiedzialności za poszczególne komunikaty.

Pozostała część respondentów 30,56% oraz ekspertów 40% określa delegowanie komunikacji jako działanie zbędne. Uzasadniając, najczęściej wskazywali, że jest to zadanie kierownika projektu, zwłaszcza wobec sponsora i interesariuszy zewnętrznych projektu (45,45%). Jako inne uzasadnienia respondenci określali komunikację z interesariuszami jako zbyt istotny aspekt dla prowadzenia projektu (22,73%), kontrolę przepływu informacji przez kierownika projektu (18,18%) oraz ustalenie własnego sposobu komunikacji (13,64%). Szczegółowe dane dotyczące uzasadnień respondentów odnośnie braku delegowania odpowiedzialności za komunikację z interesariuszami projektu przedstawia rys. 4.

W odniesieniu do zagadnienia delegowania odpowiedzialności za komunikację z interesariuszami projektu, ze względu na nieliczną próbę osób delegujących komunikację z interesariuszami rekomenduje się przeprowadzenie pogłębionych

badania dotyczących zarówno metod i technik na podstawie których ta odpowiedzialność jest delegowana



Rys. 4. Uzasadnienie braku delegowania odpowiedzialności za komunikację z interesariuszami projektu

Źródło: opracowanie własne

8. Podsumowanie i wnioski

Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych pozwoliły odpowiedzieć na postawione pytania badawcze dotyczące zarówno identyfikacji interesariuszy podczas planowania projektu, wykorzystywania planu komunikacji w zarządzaniu projektami, ale także technik komunikacji z interesariuszami wykorzystywanych przez menadżerów projektu oraz delegowania komunikacji z interesariuszami członkom zespołu projektowego.

W badanej próbie 95,83% respondentów identyfikuje interesariuszy, natomiast tylko 34,72% wszystkich badanych poprawnie ich dzieli na wewnętrznych oraz zewnętrznych. Pozostała część choć uważa, że interesariusze są istotni, pomija aspekt ich identyfikacji ze względu na procedury wewnątrzorganizacyjne.

Pogłębiając analizę wyników zauważono, że plan komunikacji wykorzystuje 75% badanych, z czego 14,29% deklaruje go jako dokument nieformalny. Natomiast tylko 43,44% respondentów wskazuje co najmniej dwa powody poza inicjacją projektu, w ramach których aktualizowany jest plan komunikacji. 69,44% badanych specjalistów deklaruje, że deleguje komunikację z interesariuszami projektu, natomiast tylko w 30% jest ona delegowana na członków zespołu projektowego.

Dokonując analizy wyników przeprowadzonych badań, uwzględniając dwa dodatkowe ograniczenia dotyczące sposobu identyfikacji i podziału interesariuszy oraz wykorzystywania planu komunikacji z interesariuszami projektu stwierdzono,

że tylko 6,94% respondentów poprawnie wykorzystuje proponowane narzędzia oraz metody i techniki komunikacji z interesariuszami projektu.

Większość badań posiada pewnego rodzaju ograniczenia, w omawianym zagadnieniu ograniczeniem była niezbyt liczna wyłoniona próba ekspertów. Przyczyniło się to, w niektórych przypadkach, do trudnego określenia oceny, ze względu na duże rozproszenie otrzymanych odpowiedzi. Analiza ograniczeń pozwoliła równocześnie na wytyczenie nowych kierunków dalszych, pogłębionych badań.

Bibliografia

1. Basu R. (2014), *Managing Quality in Projects: An Empirical Study*, *International Journal of Project Management*, No 32(1).
2. Brandenburg H., Ficek-Wojciuch K., Magdoń M., Sekuła P. (2016), *Interesariusze projektów publicznych – sukces projektu publicznego w ujęciu specjalistów od zarządzania projektami*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
3. Budzyński W. (2008), *Wizerunek równoległy. Nowa szansa promocji firmy i marki*, Poltext, Warszawa.
4. Daigneault P., Jacob S., Tremblay J. (2012), *Measuring Stakeholder Participation in Evaluation: An Empirical Validation of the Participatory Evaluation Measurement Instrument (PEMI)*, *Evaluation Review*, No. 36(4).
5. Heerkens G. (2003), *Jak zarządzać projektami?*, Wyd. RM, Warszawa.
6. Janasz K., Wiśniewska J. (red.) (2014), *Zarządzanie projektami w organizacji*, Difin, Warszawa.
7. Kopczyński T. (2014), *Spółeczny aspekt w zarządzaniu projektami*, *Marketing i Rynek*, 5/2014.
8. Newton R. (2011), *Poradnik menedżera projektu. Praktyczne narzędzia, techniki i listy kontrolne*, Edgar, Warszawa.
9. Phillips J. (2005), *Zarządzanie projektami IT*, Helion, Gliwice.
10. Portny S.E. (2013), *Zarządzanie projektami dla bystrzaków*, Helion, Gliwice.
11. Potocki A., Winkler R., Żbikowska A. (2003), *Techniki komunikacji w organizacjach społecznych*, Difin, Warszawa.
12. Rosa G. (2009), *Komunikacja i negocjacje w biznesie*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
13. Spalek S. (2013), *Dojrzałość przedsiębiorstw w zarządzaniu projektami*, Wyd. Politechniki Śląskiej, Gliwice.
14. Trocki M. (red.), (2013), *Nowoczesne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.
15. Trzeciak M. (2016), *Analiza atrybutów interesariuszy projektu warunkujących sukces projektu*, *Zeszyty Naukowe, s. Organizacja i Zarządzanie*, nr 89. Politechnika Śląska, Gliwice.
16. Wysocki R.K. (2013), *Efektywne zarządzanie projektami*, Helion, Gliwice.
17. Young T.L. (2006), *Skuteczne zarządzanie projektami*, Helion, Gliwice.

THE COMUNICATION PLAN AS A TOOL FOR BUILDING RELATIONSHIPS WITH STAKEHOLDERS

Abstract

Implementation of the project is not only the planning and execution of structured activities, but also the identification of entities and institutions that may have an impact on the course of the project and communicate the progress of its implementation.

The authors undertook the theme of the communication plan with project stakeholders as a tool for building the relationships with them. The article presents, on the basis of empirical research, considerations relating to the identification of stakeholders, forms of communication with them and delegating responsibility to communicate. It was found that only 6,94% of the respondents recognized as experts in the analysis correctly uses proposed by the methodology of project management tools and methods and techniques of communication with the stakeholders of the project.

Keywords: stakeholders, communication plan, forms of communication, project management.