

Mateusz TRZECIAK, Filip LIEBERT
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
mateusz.trzeciak@polsl.pl, filip.liebert@polsl.pl

INTERESARIUSZE PROJEKTU JAKO KLUCZOWY CZYNNIK SUKCESU

Streszczenie. Planowanie projektu to nie tylko określenie czynności, które należy wykonać, i ich ustrukturyzowanie, lecz także identyfikacja instytucji i organizacji mogących mieć wpływ na przebieg projektu. W artykule przedstawiono wyniki badań dotyczących identyfikacji interesariuszy, omówiono wpływ potencjalnych grupy interesariuszy na odniesienie sukcesu z podziałem na różne typy projektów oraz wyszczególniono dziesięć cech warunkujących ten wpływ, które następnie poddano ocenie.

Słowa kluczowe: interesariusze, projekt, sukces projektu, zarządzanie projektami.

STAKEHOLDER OF THE PROJECT AS A KEY SUCCESS FACTOR

Summary. Project planning serves not only to determine the activities which have to be performed and structured, but also to identify institutions and organizations that may have an impact on the progress of the project. The article presents the results of research on the identification of stakeholders and determines the impact of potential stakeholder groups to project's success, including division of these groups into different types of projects. Also ten main characteristics of stakeholder's impact on project's advancement were analyzed and evaluated.

Keywords: stakeholder, project, success of the project, project management.

1. Wprowadzenie

Próba zdefiniowania, czym jest sukces projektu, prowadzi do konkluzji, że na to pytanie można udzielić co najmniej kilku odpowiedzi. Niewątpliwie najważniejszym kryterium oceny sukcesu projektu jest podtrzymywanie czasu, kosztu oraz zakresu projektu w równowadze,

gdzie sukces oznacza spełnienie tych trzech kryteriów przy ustalonej jakości [1]. Odmienne podejście do samego definiowania sukcesu projektu ma J. Phillips, gdyż utożsamia się ze stwierdzeniem, że kluczem do sukcesu w zarządzaniu projektami jest praca zespołowa [10, s. 193]. Natomiast J. Kisielnicki, podobnie jak International Project Management Association (IPMA), stwierdza, że sukces projektu polega na osiągnięciu zadowolenia interesariuszy z rezultatów projektu [11, s. 73; 4]. Ma to także swoje odzwierciedlenie w przemysłeniach J. Betta. Stwierdza on, że zdaniem praktyków, wpływ interesariuszy na sukces lub porażkę projektu mieści się w zależności od złożoności, typu czy wielkości projektu w przedziale od 70% do 90% [1, s. 161]. Natomiast środki finansowe i techniczne odgrywają w tym aspekcie mniejszą rolę [12, s. 16-20; 13].

Koncepcja interesariuszy w zarządzaniu projektami pojawiła się w pierwszej połowie lat 80. XX wieku. Wtedy to R. Edward Freeman w pracy *Strategic Management. A Stakeholder Approach* (Pitman, Boston 1984) najpełniej zdefiniował pojęcie interesariuszy w zarządzaniu. Wskazał on, że zarządzanie jest wypadkową poglądów, aspiracji, celów i działań różnych grup interesów, określonych mianem interesariuszy. U podstaw tej teorii znalazło się praktyczne przekonanie, że aby osiągnąć sukces w biznesie, należy liczyć się z podmiotami otoczenia zewnętrznego. Koncepcja interesariuszy stała się bowiem szybko kołem napędowym rozwoju zarządzania strategicznego. Problematyka dotycząca interesariuszy projektów jest przedmiotem zainteresowań badaczy [2, pp. 178-187; 3, pp. 243-271; 7, s. 41] i stale zyskuje na znaczeniu. 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 [8, s. 33], a przy tym dla odniesienia sukcesu projektu [9, s. 68]. W metodykach zarządzania projektami¹ interesariusze są definiowani jako osoby i organizacje, które są aktywnie zaangażowane (lub zainteresowane) w realizację projektu, a ich interesy mogą pozytywnie lub negatywnie wpływać na jego rezultat.

Analiza interesariuszy oparta na analizie otoczenia dzieli interesariuszy projektu na kilka grup ze względu na umiejscowienie wobec projektu lub organizacji. Najczęstszy podział obejmuje więc interesariuszy zewnętrznych oraz wewnętrznych. Taki właśnie podział proponuje Heerkens [4, s. 177-182], z kolei Trocki dzieli interesariuszy na zewnętrznych poza organizacją i zewnętrznych wewnątrz organizacji oraz wewnętrznych [8, s. 34-37]. Różne są także propozycje przypisania poszczególnych kategorii interesariuszy do poszczególnych grup (tabela 1).

¹ Kompendium wiedzy zarządzania projektami. PMBoK Guide – Fifth Edition. MT&DC, Warszawa 2013; PRINCE2. Skuteczne zarządzanie projektami. Office of Government Commerce, Londyn 2009; ICB – IPMA Competence Baseline Version 3.0., IPMA, 2006.

Tabela 1

Podział interesariuszy projektu

Grupa interesariuszy	Gary Heerkens	Michał Trocki
Zewnętrzni poza organizacją	klienci zewnętrzni, podmioty administracji publicznej, podwykonawcy, dostawcy, użytkownik, konkurencja	odbiorcy, urzędy regulacyjne, dostawcy, konkurenci
Zewnętrzni wewnątrz organizacji		organy nadzorcze, naczelne kierownictwo, kierownicy i pracownicy liniowi i funkcjonalni, specjaliści i eksperci, pracownicy biura projektów
Wewnętrzni	klienci wewnętrzni, kierownictwo organizacji, pracownicy organizacji, dyrektor projektu, podwładni, zwierzchnicy funkcjonalni	komitet sterujący, kierownik projektu, zespoły wykonawcze, administracja, konsultanci

Źródło: Opracowanie własne.

Należy również zwrócić uwagę, że wpływ interesariuszy na sukces projektu warunkują cechy samych interesariuszy. Jak zauważyli M. Trocki i B. Grucza, kluczowe dla skutecznej realizacji projektu jest zrozumienie znaczenia interesariuszy [15]. Do oceny tego znaczenia najczęściej wykorzystuje się dwa kryteria. Pierwszym z nich jest siła oddziaływania interesariusza, czyli dysponowanie środkami, które pozwalają na wymuszenie korzystnych działań dla interesariusza [16, s. 375] (tj. posiadanie formalnych uprawnień do współdecydowania, autorytetu, unikatowej wiedzy czy też dysponowanie siłą fizyczną, unikatowymi zasobami oraz kadrą kierowniczą o deficytowych kwalifikacjach [17, pp. 328]). Drugim kryterium jest zaangażowanie interesariusza, czyli intensywność oraz zakres działań, które podejmuje lub będzie podejmował w celu zaspokojenia własnych interesów [16, s. 378]. Dlatego też podjęcie dyskusji odnośnie do wpływu interesariuszy na sukces projektu wpisuje się we współczesne nurty badawcze. W artykule, opierając się na przeprowadzonych wynikach badań empirycznych, przedstawiono rozważania dotyczące roli potencjalnych grup interesariuszy oraz ich cech w odniesieniu do sukcesu projektu.

2. Zakres badań

Zgodnie z wcześniejszymi spostrzeżeniami liczba interesariuszy, których należy wziąć pod uwagę przy planowaniu projektu, jest znaczna, co powoduje, że zarządzanie projektem staje się trudnym zadaniem. Celem przeprowadzenia niniejszych badań było określenie cech warunkujących wpływ interesariuszy na odniesienie sukcesu projektu, dlatego przyjęto następujące pytania badawcze:

1. Czy podczas planowania projektu są identyfikowani interesariusze?
2. Jakie metody i narzędzia są wykorzystywane do identyfikacji interesariuszy projektu?

3. Jak wpływają potencjalne grupy interesariuszy na odniesienie sukcesu projektu?
4. Jakie istotne cechy warunkują wpływ potencjalnych grup interesariuszy na odniesienie sukcesu projektu?

W celu udzielenia odpowiedzi na tak postawione pytania badawcze posłużono się kwestionariuszem ankiety, który składał się z metryczki, oraz części badawczej odnoszącej się do badanego problemu.

2.1. Grupa badawcza

Badania przeprowadzono, opierając się na grupie celowej, składającej się z ekspertów z dziedziny zarządzania projektami (kierownicy i członkowie zespołów projektowych), którzy charakteryzowali się następującymi cechami:

- posiadali praktyczną i teoretyczną wiedzę z dziedziny zarządzania projektami,
- znali przynajmniej jedną metodę zarządzania projektami,
- brali czynny udział w przynajmniej jednym projekcie w ostatnich 3 latach,
- pełnili funkcję kierowniczą lub członka zespołu projektowego.

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

Wielkość grupy docelowej, do której zostały skierowane ankiety, można określić szacunkowo na poziomie 2000, natomiast zwrot wypełnionych ankiet wyniósł 85, co stanowiło 4,25%. W trakcie weryfikacji poprawności wyników zwrócono uwagę, że 11 (12,94%) wypełnionych kwestionariuszy nie spełniało wymaganych kryteriów. Na tej podstawie do opracowania wyników posłużono się 74 poprawnie wypełnionymi ankietami.

2.2. Kwestionariusz ankiety

Kwestionariusz ankiety składał się z dwóch części. Pierwszą stanowiła metryczka (6 pytań), druga natomiast odpowiadała na pytania dotyczące identyfikacji interesariuszy podczas planowania projektu (1 pytanie), metod i narzędzi używanych do identyfikacji interesariuszy (2 pytania), identyfikacji czynników warunkujących wpływ potencjalnych grup interesariuszy projektu (2 pytania), wpływu wybranych grup interesariuszy na sukces projektu (18 pytań) oraz oceny potencjalnych czynników warunkujących wpływ interesariuszy na sukces projektu (15 pytań). Kwestionariusz został ułożony w sposób intuicyjny oraz przejrzysty (w formie macierzy), dzięki czemu czas jego wypełnienia był przystępny.

Konstrukcja ankiety w części badawczej była oparta zarówno na pytaniach zamkniętych, jak i otwartych, co przyczyniło się do poznania opinii ekspertów. Część dotycząca pytań w formie macierzy została skonstruowana na podstawie pięciostopniowej skali Likerta,

w której ankietowani byli zobowiązani do przypisania określonej skali wpływu: brak (1), mały (2), pośredni (3), duży (4), bardzo duży (5), do każdego z proponowanych obszarów.

2.3. Metryczka

W metryczce poproszono ekspertów o podanie informacji na temat: znajomości metodyk zarządzania projektami, wykształcenia, typu projektów, które są realizowane z ich udziałem, liczby zrealizowanych projektów w ostatnich 3 latach, stażu zawodowego oraz na stanowisku kierownika projektu.

W badanej próbie wszyscy respondenci wskazali, że mają wykształcenie wyższe, z czego 17,57% ma je z zarządzania projektami. Dodatkowo 36,49% ekspertów określiło, że ma wykształcenie podyplomowe, a w tej grupie 8 (10,81%) osób zadeklarowało, że ma je z zarządzania projektami. Na pytanie dotyczące znajomości metod zarządzania projektami wszyscy respondenci odpowiedzieli, że znają przynajmniej jedną metodykę, a 41,89% badanych ma certyfikat zarządzania projektami. Na trzecie pytanie, dotyczące liczby zrealizowanych projektów w ostatnich 3 latach, 24,32% respondentów wskazało przedział od 1 do 2, a 48,65% od 3 do 5, pozostała część określiła się w przedziale powyżej 5 zrealizowanych projektów. Osoby, które wskazały przedział poniżej 1 projektu, 5,41%, nie były brane pod uwagę w analizie wyników. Co do pytania dotyczącego typu realizowanych projektów (pytanie wielokrotnego wyboru) największą grupę stanowiły projekty techniczne i inżynieryjne – 63,51%. Znacząca liczba ekspertów wskazała projekty szkoleniowe – 37,84%, restrukturyzacyjne – 33,78%, innowacyjne i badawczo-rozwojowe – 31,08%, inwestycyjne – 28,38% oraz uczelniane – 24,32%. Mniejsza część badanych wskazała projekty unijne i samorządowe – 17,57%, natomiast nieliczną grupę stanowiły projekty społeczne – 5,41%. Na piąte pytanie, odnośnie do stażu zawodowego, 63,51% ankietowanych wskazało przedział od roku do 10 lat, a 31,08% od 11 do 25, pozostała część ekspertów wskazała go powyżej 25 lat. W badanej próbie 22,97% respondentów zadeklarowało, że ma staż kierowniczy w przedziale od 1 do 4, a 14,86% od 11 do 15 lat. Natomiast 12,16% określiło go w przedziale od 5 do 10 lat. Najmniejszą grupę stanowili eksperci, którzy wskazali przedział powyżej 16 lat (5,41%), a najliczniejszą stanowiły osoby niemające stażu kierownika projektu (44,59%).

3. Omówienie wyników badań

Omówienie wyników badań obejmowało ich opracowanie przy użyciu narzędzi statystyki opisowej (wartość minimalna, maksymalna oraz mediana). Przy tym należy zwrócić uwagę, że otrzymane wyniki mają charakter wstępny oraz są podstawą do dalszych pogłębionych

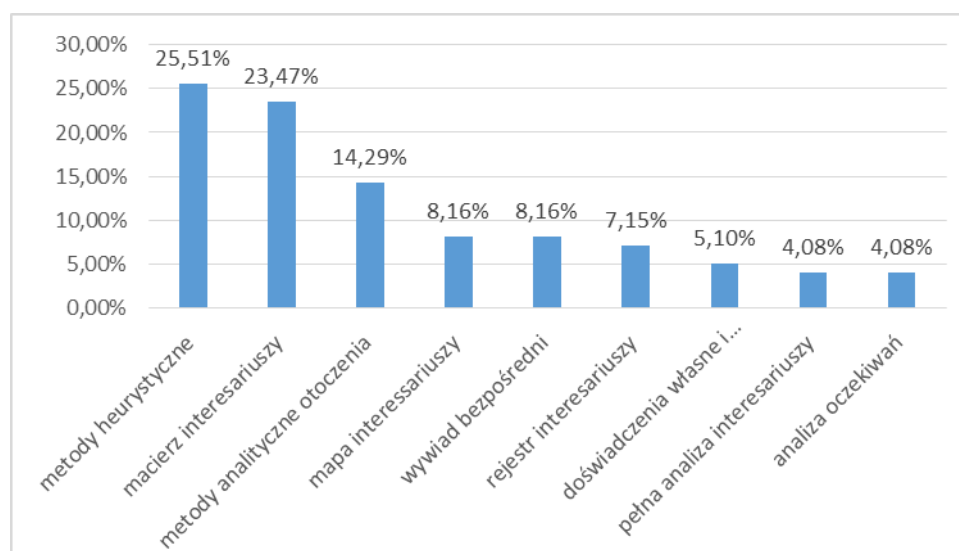
badania, dotyczących modelowania wpływu potencjalnych grup interesariuszy na kształtowanie się czynników ryzyka w projektach.

3.1. Identyfikacja interesariuszy podczas planowania projektu

W badanej próbie 95,95% ekspertów stwierdziło, że podczas planowania projektu identyfikuje interesariuszy. Natomiast pozostała część (4,05%) respondentów określa działanie te jako zbędne, gdyż w projektach realizowanych wewnątrz organizacji, w których biorą udział procedury, nie uwzględniają tejsze analizy, jednakże nie utożsamia się ze stwierdzeniem, że nie jest ona wymagana, co potwierdzają metodyki zarządzania projektami.

3.2. Metody i narzędzia wykorzystywane do identyfikacji interesariuszy projektu

Na rysunku 1 zostały zaprezentowane wyniki badań stosowanych narzędzi do identyfikacji i oceny interesariuszy projektu, które zostały wskazane przez ekspertów w ramach pytań otwartych. Ze względu na niewielką liczbę wskazań przedstawiono wszystkie odpowiedzi.



Rys. 1. Narzędzia wykorzystywane do identyfikacji i oceny interesariuszy projektu

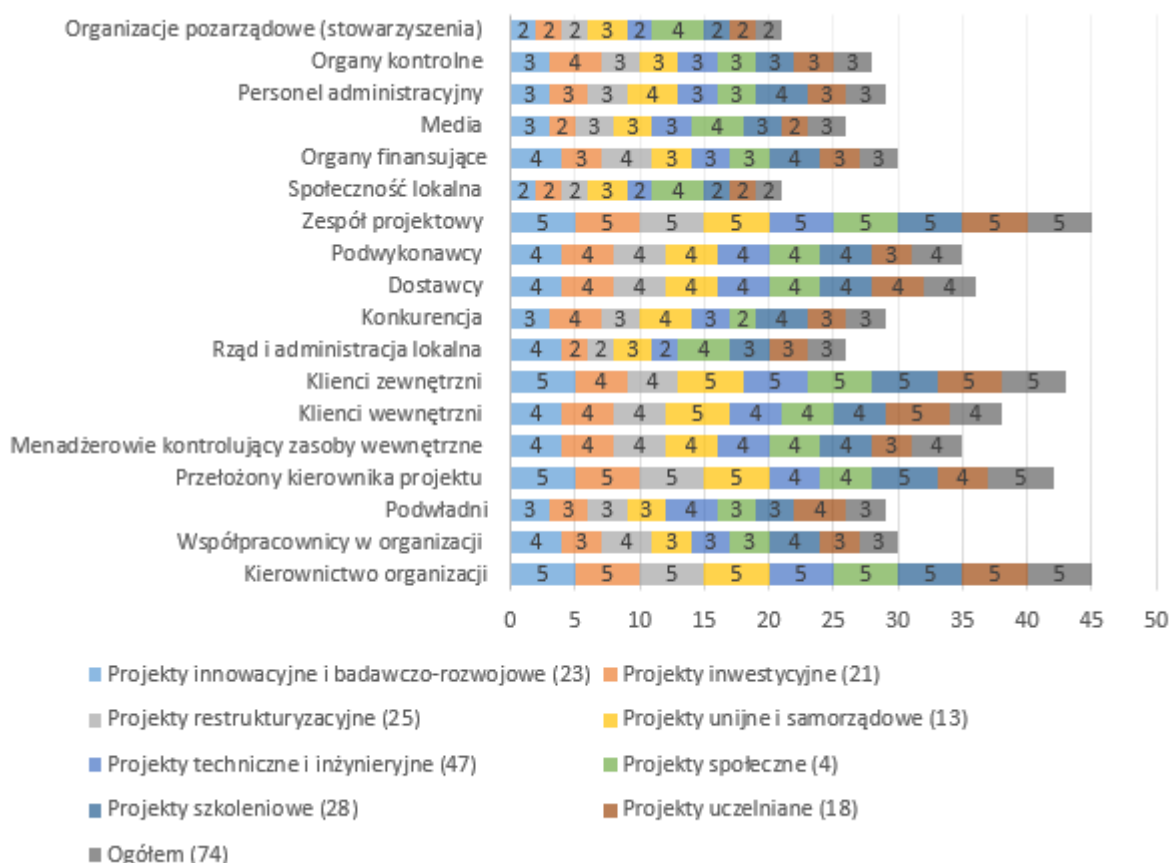
Fig. 1. The tools used to identify and assess the project stakeholders

Źródło: Opracowanie własne.

W badanej próbie takie metody i narzędzia, jak: metody heurystyczne (25,51%), macierz interesariuszy (23,47%) czy metody analityczne otoczenia (14,29%), miały największą liczbę wskazań. Ciekaw jest, że pełna analiza interesariuszy została wskazana jedynie przez 4,08% respondentów.

3.3. Wpływ potencjalnych grup interesariuszy na odniesienie sukcesu projektu

Na rysunku 2 zostały zaprezentowane wyniki zbiorcze oceny wpływu potencjalnych grup interesariuszy na odniesienie sukcesu projektu. Do opracowania wyników posłużono się skalą Likerta, gdzie brak wpływu to 1, a bardzo duży wpływ to 5. Następnie za pomocą mediany określono wartości poszczególnych ocen. Zaprezentowane wyniki obejmują zarówno podział ze względu na rodzaj projektu, jak i ocenę ogólną odpowiedzi przez ekspertów.



Rys. 2. Wpływ potencjalnych grup interesariuszy na odniesienie sukcesu projektu

Fig. 2. The impact of potential stakeholders on the success of the project

Źródło: Opracowanie własne.

Ekspertci uważają, że organizacje pozarządowe (stowarzyszenia) oraz społeczność lokalna mają najmniejszy wpływ na odniesienie sukcesu projektu. Jedynie w przypadku projektów społecznych wpływ ten otrzymał wartość dużą; w projektach unijnych i samorządowych wartość ta była na poziomie średnim. Ma to swoje odzwierciedlenie w specyfice tych projektów.

Podobnie jest w przypadku wpływu personelu administracyjnego, konkurencji czy podwładnych na odniesienie sukcesu projektu. Różnice w tych trzech przypadkach dotyczą jedynie rodzajów projektów, ponieważ w pierwszym przypadku wartość duża jest osiągnięta

w projektach unijnych i samorządowych oraz szkoleniowych, natomiast w drugim przypadku wartość ta jest przypisana dodatkowo do projektów inwestycyjnych. Trzecia wymieniona grupa interesariuszy osiąga dużą wartość wpływu na osiągnięcie sukcesu w projektach technicznych i inżynierskich oraz uczelnianych. Pośrednią ocenę ogółem wpływu otrzymały również organy finansujące czy współpracownicy w organizacji. Należy jednak wskazać, że w przypadku trzech typów projektów (tj. innowacyjne i badawczo-rozwojowe, restrukturyzacyjne oraz szkoleniowe) otrzymały one wartość dużą.

Analizując wpływ kolejnych interesariuszy, można zauważyć, że na podobnym poziomie został on oceniony dla podwykonawców, dostawców oraz menadżerów kontrolujących zasoby wewnętrzne. Różnice w ocenie tych trzech przypadków także mają odzwierciedlenie jedynie w rodzajach projektów, gdyż podwykonawcy oraz menadżerowie kontrolujący zasoby wewnętrzne otrzymali wartość średnią w projektach uczelnianych.

Według oceny ekspertów największy wpływ na odniesienie sukcesu projektu ma zespół projektowy oraz kierownictwo organizacji, gdyż w każdym z wymienionych typów projektów wartość ta została oceniona na bardzo dużą.

Do pozostałych grup interesariuszy, które otrzymały znaczące wartości w zależności od typu projektu, należą klienci wewnętrzni, zewnętrzni oraz przełożony kierownika projektu. Co ciekawe, klienci zewnętrzni tylko w dwóch przypadkach otrzymali wartość dużą (projekty inwestycyjne oraz restrukturyzacyjne), natomiast klienci zewnętrzni tylko w projektach unijnych i samorządowych oraz uczelnianych otrzymali wartość bardzo dużą.

3.4. Cechy warunkujące wpływ potencjalnych grup interesariuszy na odniesienie sukcesu projektu

W tabeli 2 zostały zaprezentowane wyniki zbiorcze oceny cech warunkujących wpływ potencjalnych grup interesariuszy na odniesienie sukcesu projektu, które zostały zidentyfikowane przez ekspertów w ramach pytania otwartego. Wyniki badań pogrupowano, dzięki czemu wyłoniono dziesięć potencjalnych cech (tabela 2), które następnie zprioretyzowano w ramach liczby wskazań. Do opracowania wyników oceny wpływu cech na sukces projektu posłużono się także skalą Likerta, gdzie brak wpływu to 1, a bardzo duży wpływ to 5. Następnie za pomocą mediany określono wartości poszczególnych ocen.

Tabela 2
Cechy warunkujące wpływ potencjalnych grup interesariuszy na odniesienie sukces projektu –
wyniki zbiorcze

Czynniki	Liczba wskazań	Procent	Ocena ogólna wpływu
Nastawienie interesariusza do projektu	26	20,47%	4
Komunikacja z interesariuszem	24	18,90%	5
Stopień zaangażowania interesariusza w realizację projektu	17	13,39%	4

cd. tabeli 2

Kontrola nad strategicznymi zasobami projektu przez interesariusza	13	10,24%	4
Wiedza specjalistyczna interesariusza	12	9,45%	4
Autorytet interesariusza	11	8,66%	4
Pozycja negocjacyjna interesariusza	11	8,66%	4
Wpływ otoczenia na interesariusza	5	3,94%	3
Wcześniejsza współpraca z interesariuszem	5	3,94%	4
Bliskość interesariusza odnośnie do projektu	3	2,36%	3
Ogółem	127	100%	

Źródło: Opracowanie własne.

W badanej próbie takie cechy, jak: stopień zaangażowania w realizację (13,39%), nastawienie do projektu (20,47%) czy też komunikacja z interesariuszem (18,9%), miały największą liczbę wskazań. Pozostała część była nieliczna. Ciekawe jest jednak, że wpływ cechy dotyczącej komunikacji z interesariuszem mimo mniejszej liczby wskazań od nastawienia interesariusza do projektu została jako jedyna oceniona na poziomie bardzo dużym (5); w pozostałej części wpływ oceniono jako duży (4). Jedynie w przypadku wpływu otoczenia na interesariusza oraz bliskości interesariusza odnośnie do projektu ocena ta była średnia (3).

4. Podsumowanie

Wyniki przeprowadzonych badań zarówno literaturowych, jak i empirycznych pozwalają stwierdzić, że interesariusze projektu są ważną grupą o dużym wpływie na odniesienie sukcesu projektu, dlatego powinno się ich uwzględniać w etapie planowania zarządzania projektem. Ponadto pozwalają odpowiedzieć na postawione pytania badawcze dotyczące zarówno identyfikacji interesariuszy podczas planowania projektu oraz metody i narzędzi wykorzystywanych do tej identyfikacji, jak i wpływu potencjalnych grup interesariuszy z uwzględnieniem różnych typów projektów na odniesienie sukcesu projektu oraz cech warunkujących ten wpływ.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, że tylko nieliczny odsetek kierowników czy członków zespołów projektowych (4,05%) nie identyfikuje interesariuszy projektu podczas etapu jego planowania. Natomiast respondenci nie utożsamiają się ze stwierdzeniem, że identyfikacja ta nie jest wymagana, brak jej stosowania może wynikać z procedur wewnątrzorganizacyjnych, w ramach których realizowane są projekty.

Odmienny pogląd został wskazany w badaniach dotyczących metod oraz narzędzi wykorzystywanych do identyfikacji i oceny interesariuszy projektu, gdyż tylko 4,08%

respondentów wskazało, że wykonuje pełną analizę interesariuszy, natomiast większość ankietowanych wykorzystuje metody heurystyczne (25,51%), analityczne otoczenia (14,29%) czy samą macierz interesariuszy (23,47%). Rekomenduje się tutaj przeprowadzenie pogłębionych badań dotyczących sposobów identyfikacji, oceny oraz zarządzania sterowaniem wpływem interesariuszy na realizację projektu.

W ramach dalszych badań poddano ocenie wpływ poszczególnych grup interesariuszy na odniesienie sukcesu projektu, w wyniku których można stwierdzić, że grupy interesariuszy ściśle powiązane z projektem (zespół projektowy, klienci zewnątrzni, wewnątrzni czy kierownictwo organizacji, przełożony kierownika projektu itp.) w dużym stopniu oddziałują na jego powodzenie. Średni wpływ można przypisać interesariuszom, których projekt dotyczy, ale nie biorą udziału w jego realizacji. Wpływ ten może być odmienny w zależności od różnych typów projektów. Natomiast mały wpływ dotyczy organizacji niepowiązanych z podstawowym celem projektu.

W wyniku przeprowadzonych badań wskazano dziesięć cech warunkujących wpływ interesariuszy na odniesienie sukcesu projektu, a najważniejsze z nich to: nastawienie interesariusza do projektu, komunikacja z nim oraz jego stopień zaangażowania w realizację projektu. Ciekawe jest, że tylko wpływ jednej z powyższych cech został oceniony jako bardzo wysoki, dlatego rekomenduje się przeprowadzenie badań wpływu komunikacji wewnątrz zespołu i między potencjalnymi interesariuszami projektu na powodzenie jego realizacji.

Większość badań ma pewnego rodzaju ograniczenia; a w omawianym zagadnieniu ograniczeniem była niezbyt liczna próba badawcza odnośnie do takich rodzajów projektów, jak: projekty społeczne, unijne i samorządowe oraz uczelniane. Przyczyniło się to do niemiernego określenia wpływu poszczególnych grup interesariuszy w tychże przypadkach, co spowodowało równocześnie wytyczenie nowych kierunków dalszych pogłębionych badań.

Bibliografia

1. Betta J.: Ludzie największą wartością projektu, [w:] Zeszyty Naukowe WSOWL, nr 3, Wrocław 2012.
2. Basu R.: Managing Quality in Projects: An Empirical Study. *International Journal of Project Management*, No. 32(1), 2014.
3. Daigneault P., Jacob S., Tremblay J.: Measuring Stakeholder Participation in Evaluation: An Empirical Validation of the Participatory Evaluation Measurement Instrument (PEMI). *Evaluation Review*, No. 36(4), 2012.
4. Heerkens G.: Jak zarządzać projektami? Wyd. RM, Warszawa 2003.
5. Kompendium wiedzy zarządzania projektami. PMBOK Guide, MT&DC, Warszawa 2006.

6. PRINCE 2, Skuteczne zarządzanie projektami. Office of Government Commerce, London 2006.
7. Spalek S.: Dojrzałość przedsiębiorstwa w zarządzaniu projektami. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2013.
8. Trocki M.: Nowoczesne zarządzanie projektami. PWE, Warszawa 2013.
9. Wiśniewska J., Świadek A.: Sukces i dojrzałość organizacji w zarządzaniu projektami [w:] Janasz K., Wiśniewska J. (red.): Zarządzanie projektami w organizacji. Difin, Warszawa 2014.
10. Phillips J.: Zarządzanie projektami IT. Poznaj najskuteczniejsze metody zarządzania przedsięwzięciami informatycznymi. Helion, Gliwice 2005.
11. Kisielnicki J., Turyna J.: Decyzyjne systemy zarządzania. Difin, Warszawa 2012.
12. Grzegorzczak S., Gucza B., Ogonek K., Wachowiak P.: Kierowanie zespołem projektowym. Centrum Doradztwa i Informatyki DIFI sp. z o.o., Warszawa 2004.
13. Lent B.: Zarządzanie procesami powodzenia projektów. Informatyka i Telekomunikacja Centrum Doradztwa i Informatyki Difin sp. z o.o., Warszawa 2005.
14. ICB – IPMA Competence Baseline Version 3.0., IPMA, 2006.
15. Trocki M., Gucza B.: Analiza interesariuszy. Wydawnictwo Bizarre, Warszawa 2004.
16. Trocki M., Gucza B.: Zarządzanie interesariuszami projektu, [w:] Trocki M., Sońta-Drączkowska E. (red.): Strategiczne zarządzanie projektami. Bizzare, Warszawa 2009.
17. Winch M.G.: Managing Project Stakeholders, [in:] Wiley J.: The Wiley Guide to Managing Projects. Hoboken 2004.

Abstract

The authors undertook a discussion on the impact of stakeholders on the success of the project. Based on the study of both literature and empirical stated that the stakeholders of the project are an important group with a large impact on the success of the project, so they should be taken into account in the planning stage of the project management. Furthermore, in its analysis of the results of the methods and tools to identify project stakeholders, they found that only 4,08% of the respondents perform a complete analysis of stakeholders, while 95,95% of respondents identify them. When making a further analysis presented the impact of potential stakeholders on the success of the project. In turn pointed to ten traits determining the impact, where the most important of them are: stakeholder attitude to the project (20,47%), communication with him (18,90%) and its degree of involvement in the project (13,39%).