

Marcin Klinowski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

e-mail: marcin.klinowski@ue.wroc.pl

PROCESY KOMUNIKACJI W ZARZĄDZANIU PROJEKTAMI

PROCESSES OF COMMUNICATION IN PROJECT MANAGEMENT

DOI: 10.15611/pn.2018.506.04

JEL Classification: M49

Streszczenie: Działalność przedsiębiorstw w coraz większym stopniu związana jest z realizacją projektów (przedsięwzięć). Wraz ze wzrostem zainteresowania projektami pojawiła się potrzeba doskonalenia licznych elementów w zakresie usprawnienia procesu ich realizacji. Jednym z nich jest niewątpliwie komunikacja, która stanowi ważną składową każdego przedsięwzięcia. Celem niniejszego artykułu jest ukazanie złożoności procesu komunikacji w projektach oraz wskazanie czynników, które warunkują jej prawidłowy przebieg. Można też postawić hipotezę, że komunikacja odgrywa kluczową rolę w realizacji projektów zakończonych z sukcesem. Aby osiągnąć założony cel oraz zweryfikować hipotezę, najpierw przedstawiono istotę komunikacji, następnie ukazano jej funkcje oraz formy i na koniec przeanalizowano procesy komunikacji w projektach. Metodami badawczymi wykorzystanymi do opracowania artykułu były krytyczna analiza literatury z zakresu zarządzania, controllingu i zarządzania projektami oraz metoda deskryptywna.

Słowa kluczowe: komunikacja, projekt, zarządzanie projektami.

Summary: The activity of enterprises is increasingly related to the implementation of projects. There is a need to improve numerous elements in project processes. One of them is undoubtedly communication, which is an important component of every project. The purpose of this article is to show the complexity of the communication process in projects and to indicate factors that determine its proper course. The hypothesis is that communication plays a key role in the implementation of successful projects. In order to achieve the assumed goal and verify the hypothesis, the essence of communication was first presented, then its functions and forms were shown and finally the communication processes in the projects were analyzed.

Keywords: communication, project, project management.

1. Wstęp

Działalność przedsiębiorstw w coraz większym stopniu związana jest z realizacją projektów (przedsięwzięć). Dotyczy to już nie tylko sfery inwestycyjnej czy innej wydzielonej części funkcjonowania, lecz także podstawowej działalności jednostek gospodarczych. W skrajnych przypadkach projekty stanowią jedyny sposób osiągnięcia celów we wszystkich obszarach przedsiębiorstwa. Mamy wówczas do czynienia z zarządzaniem przez projekty. Wraz ze wzrostem zainteresowania projektami pojawiła się potrzeba doskonalenia licznych elementów w zakresie usprawnienia procesu ich realizacji. Jednym z nich jest niewątpliwie komunikacja, która stanowi ważną składową każdego przedsięwzięcia.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie złożoności procesu komunikacji w projektach oraz wskazanie czynników, które warunkują jej prawidłowy przebieg. Można też postawić hipotezę, że komunikacja odgrywa kluczową rolę w realizacji projektów zakończonych z sukcesem. Aby osiągnąć założony cel oraz zweryfikować hipotezę, najpierw przedstawiono istotę komunikacji, następnie ukazano jej funkcje oraz formy i na koniec przeanalizowano procesy komunikacji w projektach. Metodami badawczymi wykorzystanymi do opracowania artykułu były krytyczna analiza literatury z zakresu zarządzania, controllingu i zarządzania projektami oraz metoda deskryptywna.

2. Pojęcie komunikacji, jej funkcje oraz formy

W tradycyjnym ujęciu komunikacja oznacza proces przekazywania informacji między różnorodnymi ich użytkownikami. Coraz częściej jednak wśród badaczy pojawiają się wątpliwości, czy komunikowanie powinno być utożsamiane z informowaniem, jak się niekiedy przyjmuje. Nie chodzi przy tym o wskazanie nadrzędności któregoś z przytoczonych procesów, lecz o dokładniejszą charakterystykę komunikacji [Masztalerz 2015]. Komunikowanie się oznacza „tworzenie mniej lub bardziej trwałych więzi za pomocą języka i innych zachowań symbolicznych” [Waszkiewicz 1997]. Komunikowanie występuje, „gdy człowiek manipuluje symbolami w celu wywołania zrozumienia u innych ludzi” [Infante, Rancer, Womack 2003]. Informowanie jest natomiast procesem związanym bezpośrednio z przenoszeniem informacji między nadawcą a odbiorcą. Warto więc zauważyć, że nie zawsze komunikacja związana jest z przekazaniem informacji oraz nie wszystkie przekazywane informacje są komunikacją [Wendland 2012].

Komunikacja w swojej złożoności sposobów komunikowania oraz w tradycyjnym ujęciu spełnia co najmniej cztery podstawowe funkcje [Robbins 2001]:

- przekazanie informacji,
- wyrażenie emocji,
- motywowanie,
- kontrolowanie.

Przekazanie informacji jest często niezbędne, aby właściwie się komunikować. W tradycyjnym ujęciu element ten stanowi sedno komunikacji. Wyrażenie emocji z kolei to z jednej strony zaspokojenie potrzeb społecznych członków organizacji, ale z drugiej możliwość wpłynięcia na zachowania innych i poznanie nastrojów panujących w grupie. Motywowanie odbywać się może przez przekazanie celów do osiągnięcia, prezentację postępów prac, porównanie z innymi oraz wzmacnianie zachowań pozytywnych. Kontrolowanie natomiast inicjowane jest przez wskazanie norm, pożądanych efektów oraz procedur kontrolnych.

Oprócz przedstawionych funkcji komunikacji można wyodrębnić również jej różnorodne formy. Klasyfikacja przy tym uwzględniać może odmienne kryteria. Biorąc pod uwagę jeden z podstawowych wyróżników, jakim jest struktura organizacyjna, komunikacja prowadzona może być w układzie pionowym oraz poziomym.

Komunikacja pionowa to ta, która uwzględnia hierarchię w poziomach zarządzania oraz zależności służbowe. Odbywać może się zarówno w układzie „z góry na dół”, jak też „z dołu w górę”. To z jednej strony polecenia służbowe, przekazanie celów do osiągnięcia, ocena pracy podwładnych, określenie sposobów realizacji zadań i wiele innych komunikatów, jakie przełożony przekazuje swoim podwładnym „z góry”. Z drugiej strony komunikacja odbywać się może również w odwrotnym kierunku przez różnego rodzaju raporty informujące o stopniu wykonania zleconych zadań lub osiągnięcia zadanych celów, wnioski, pomysły, prośby, zgłoszenie rozmaitych nieprawidłowości itp. Komunikacja pionowa przyjmuje z oczywistych względów najczęściej formę dość sformalizowaną.

Komunikacja pozioma natomiast występuje wtedy, gdy interakcja ma miejsce w ramach tego samego poziomu zarządzania. Jest to najczęstsza forma komunikacji występująca przy realizacji projektów. Oznacza to komunikowanie się między sobą członków zespołów np. zadaniowych, lecz również interakcję z innymi jednostkami organizacyjnymi na jednakowym poziomie w strukturze organizacyjnej. Powszechnie uznaje się, że komunikacja pozioma jest łatwiejsza, szybsza, efektywniejsza oraz obciążona mniejszym ryzykiem zniekształcenia komunikatu aniżeli pionowa, szczególnie gdy porównamy ją do układu „z dołu do góry”. Warto również nadmienić, że komunikacja pozioma znacznie częściej występuje w formie nieformalnej niż w układzie pionowym. Sprzyja temu jednakowy lub bardzo podobny poziom w hierarchii organizacji wszystkich uczestników procesu.

Podział komunikacji ze względu na strukturę organizacyjną nie jest oczywiście jedyny z możliwych. Wśród wielu podziałów wyróżnić możemy ponadto komunikację [Bovee, Thill 2000]:

- zamierzoną i niezamierzoną,
- werbalną i niewerbalną,
- formalną i nieformalną,
- wewnętrzną i zewnętrzną,
- bezpośrednią, pisemną, z użyciem technicznych środków komunikowania.

Komunikacja nie zawsze jest efektem zaplanowanych działań. Niekiedy w sposób niezamierzony oddziałujemy na kogoś, przekazując bardzo klarowne komunikaty. Zupełnie odwrotnie jest natomiast, gdy komunikacja jest wynikiem przemyślnych intencji. Wówczas najczęściej łatwiej jest uzyskać efekt, którego oczekujemy, wchodząc w interakcję z odbiorcą.

Komunikacja przyjmuje też postać nie tylko komunikatu werbalnego. Często gesty, spojrzenia czy nasza mimika powodują, że komunikat jest bardzo czytelny dla odbiorcy, a nawet niekiedy bardziej wyrazisty niż postać werbalna.

Stopień formalności w dużej mierze uzależniony jest od hierarchii uczestników komunikacji, na co zwrócono już uwagę w niniejszym opracowaniu. Największy jednak wpływ na to, czy komunikacja odbywa się w sposób formalny, ma kultura organizacyjna. W przedsiębiorstwach przyjmuje się wiele mało formalnych rozwiązań organizacyjnych w celu zwiększenia elastyczności działania. Jest to efekt pogoni zarządzających za nieustannie zmieniającą się rzeczywistością oraz obrony przed biurokracją. Najczęściej dotyczy to jednak organizacji w początkowych fazach rozwoju. Jednostki z ugruntowanym doświadczeniem doceniają zalety formalizacji procesów.

Bez względu na stopień formalności stosowany w komunikacji, możemy wyróżnić komunikację wewnętrzną oraz zewnętrzną. Z komunikacją wewnętrzną mamy do czynienia, gdy jej uczestnicy ograniczają się tylko do pracowników danej organizacji. Bardzo często jednak komunikacja musi być rozszerzona o innych uczestników, związanych z np. klientem, instytucją kredytującą czy podwykonawcami. Wówczas zachodzi komunikacja zewnętrzna.

Ponadto komunikacja może przeplęwać bezpośrednio (w formie ustnego przekazu), pisemnie oraz przy użyciu elektronicznych narzędzi w postaci poczty internetowej, komunikatorów czy innych rozwiązań informatycznych (dedykowane oprogramowanie komputerowe, chmura itp.). Każdy z tych sposobów charakteryzuje się odmiennym poziomem szumów informacyjnych oraz stopniem formalności. Przekaz ustny jest pod tym względem najbardziej zawodny i wymaga od nadawcy wyjątkowego dostosowania treści komunikatu do odbiorcy. Odbiorca nie może bowiem, w razie wątpliwości, łatwo odtworzyć dokładnego przebiegu rozmowy. Formy pisemna oraz z wykorzystaniem technicznych środków komunikowania natomiast pozbawione są tych wad. Najczęściej jednak wymagają od nadawcy więcej wysiłku w komunikowaniu niż przy formie bezpośredniej.

Konkludując, należy zatem stwierdzić, że komunikowanie jest zjawiskiem złożonym i nietożsamym z informowaniem. Tworzą ją nie tylko komunikaty oraz ich nadawcy i odbiorcy, lecz także inne zaprezentowane elementy, które są niezbędne do wywołania zrozumienia u odbiorcy komunikatu. Komunikacja pełni w przedsiębiorstwach odmienne funkcje, może też przyjmować różnorodne formy.

3. Komunikacja w projektach

W projektach komunikacja odgrywa szczególnie istotną rolę, gdyż umożliwia nie tylko właściwy przepływ informacji, lecz również zrozumienie różnych intencji, np. klienta. Kierownik projektu, otrzymując użyteczne zarządco informacje w odpowiednim czasie, może efektywniej zarządzać swoim zespołem i ostatecznie projektem. Uzyskuje się to przez odpowiednie reakcje na pojawiające się zdarzenia, które mają wpływ na realizację prac w ramach projektu. Szybka reakcja na potencjalne zagrożenia lub nowe szanse dla projektu mogą w wielu okolicznościach zdecydować o sukcesie lub porażce przedsięwzięcia.

Komunikacji w projektach można wyznaczyć rozmaite cele, jednak trzy główne dotyczą [Allen 2006]:

- koordynowania zadań,
- zdobywania aktualnej wiedzy o nowych technologiach i metodach pracy,
- stymulowania kreatywności.

Odpowiednia koordynacja zadań w ramach projektu wymaga wymiany wielu informacji i jednocześnie stanowi podstawowy cel komunikacji. To właśnie na podstawie przekazywanych obustronnie informacji o postępach prac w projekcie przez kierownika i członków zespołu zadaniowego mogą być podejmowane racjonalne decyzje o przyspieszeniu lub opóźnieniu czynności dla zachowania odpowiedniego ciągu przyczynowo-skutkowego.

Właściwa komunikacja w projekcie powinna zapewnić również możliwość zdobycia aktualnej wiedzy, w tym nowatorskich technik i metod stosowanych przy realizacji podobnych przedsięwzięć, nie tylko w ramach przedsiębiorstwa, lecz również w zewnętrznych jednostkach. Rozwiązania technologiczne umożliwiają dzisiaj na korzystanie z doświadczeń ludzi na całym świecie przy stosunkowo niskim koszcie pozyskania informacji.

Celem komunikacji w projekcie jest także nieustające pobudzanie pracowników do rozwiązań kreatywnych. Kierownik projektu, przekazując pewne informacje, może zainicjować kontrolowaną rywalizację między członkami zespołu projektowego i tym samym podnieść efektywność całego zespołu oraz przedsięwzięcia.

Z uwagi na znaczący wpływ komunikacji na powodzenie przedsięwzięcia, właściwym podejściem jest dbałość zarządzających o prawidłowy jej przebieg. Komunikacja w projektach może przy tym składać się z wielu procesów. Wśród nich wyróżnić można [Trocki (red.) 2012]:

- identyfikację interesariuszy,
- planowanie komunikacji,
- dystrybucję informacji,
- zarządzanie wymaganiami interesariuszy,
- raportowanie wykonania.

Identyfikacja interesariuszy stanowi punkt wyjścia do pozostałych procesów. Można przyjąć, że interesariuszem jest osoba lub podmiot, który wpływa na reali-

zając projektu lub jest pod jego wpływem. Zarządzanie komunikacją nie powinno zatem ograniczać się tylko do relacji kierownik-zespół projektowy, gdyż kanałów komunikacyjnych podczas realizacji każdego przedsięwzięcia jest o wiele więcej. Wśród pozostałych wymienić należy między innymi: klienta (zlecającego, nazywanego również sponsorem), odbiorcę produktu, zarząd przedsiębiorstwa, zespoły doradcze, komórkę lub jednostkę controllingu, kierowników funkcyjnych, podwykonawców i wielu innych, w zależności od specyfiki przedsięwzięcia.

Gdy zidentyfikowani są już interesariusze, możliwe jest planowanie komunikacji. Sednem staje się wówczas ustalenie potrzeb informacyjnych wśród interesariuszy oraz rozwiązanie problemów komunikacyjnych. W ramach tego procesu ustalony zostaje sposób przekazywania informacji oraz ich zakres dla każdego odbiorcy.

Dystrybucja informacji związana jest z ich udostępnianiem w odpowiedniej formie, zgodnie z wcześniej opracowanym planem komunikacji.

Natomiast zarządzanie wymaganiami interesariuszy oznacza wszystkie działania, które umożliwią zaspokojenie wymagań informacyjnych wśród interesariuszy projektu. Wiąże się to przede wszystkim z komunikowaniem się z interesariuszami w celu wypracowania odpowiednich dla nich rozwiązań dotyczących otrzymywania informacji.

Ostatni z przedstawionych procesów w ramach komunikacji to raportowanie wykonania. Związany jest on z gromadzeniem oraz przetwarzaniem danych na temat postępu prac w ramach przedsięwzięcia. W ramach tego procesu informuje się interesariuszy przede wszystkim o stopniu realizacji projektu, wyznacza się wskaźniki efektywności oraz prognozuje przebieg dalszych prac, np. w ujęciu kosztowym lub czasowym.

Zaprezentowane procesy komunikacji odnoszą się do wszystkich etapów realizacji prac w ramach projektu. Tym niemniej w każdym z nich komunikacja dotyczyć będzie odmiennych interesariuszy i kanałów komunikacyjnych. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto w uproszczeniu, że projekt składa się z: uruchomienia, planowania, realizacji, zamknięcia oraz równolegle kontroli. W każdym z tych etapów następuje komunikowanie w odmiennej konfiguracji.

Etap uruchomienia oznacza określenie celu przedsięwzięcia oraz wyznaczenie możliwych rozwiązań. Po przeprowadzeniu studium wykonalności dokonuje się wyboru najlepszego rozwiązania, które stanowi pewien kompromis między klientem i wykonawcą. Tym samym określa się czas i środki przeznaczone na realizację przedsięwzięcia oraz wyznaczony zostaje kierownik wraz z zespołem zadaniowym. Komunikacja skupiona jest zatem na rozpoznaniu oczekiwań klienta oraz znalezieniu potencjalnych nowych potrzeb, które można by było uwzględnić przy realizacji projektu. Komunikacja zewnętrzna w największym zakresie odbywa się wówczas między kierownikiem projektu i zarządem przedsiębiorstwa a klientem/odbiorcą produktu. Ponadto najczęściej niezbędna jest wymiana informacji na linii zarząd przedsiębiorstwa – przedstawiciele instytucji kredytującej. W sferze wewnętrznej natomiast komunikacja zachodzi przede wszystkim w gronie: zarząd, kierownik projektu i kierownicy funkcyjni.

Planowanie projektu oznacza dekompozycję celu na poszczególne zadania wraz z osadzeniem ich w ramach czasowych. Ustalany jest tym samym harmonogram prac wraz z przydzieleniem ich wyznaczonym członkom zespołu zadaniowego. Ponadto określone zostają również reguły prowadzenia kontroli projektu wraz z wyznaczeniem tzw. kamieni milowych. Podjęte w tym etapie decyzje mają wpływ na wszystkie kolejne procesy realizacji projektu. Dlatego dbałość o właściwą komunikację jest wówczas tak ważna. Warto przy tym zauważyć, że mamy wtedy do czynienia przede wszystkim z komunikacją wewnętrzną. Dotyczy ona licznych kanałów informacyjnych głównie między: kierownikiem projektu, zarządem przedsiębiorstwa, zespołem zadaniowym, kierownikami funkcyjnymi, jednostką controllingu, zespołami doradczymi oraz innymi.

Realizacja projektu jest następstwem jego planowania. Etap realizacji stanowi wprowadzenie w życie ustalonego uprzednio planu. Podczas realizacji najczęściej komunikatów przesyłanych jest między kierownikiem a zespołem zadaniowym. Tym niemniej do tego grona dołączają dość często kierownicy funkcyjni, podwykonawcy, odbiorcy projektu oraz inni interesariusze.

Równoległe do etapu realizacji prowadzona jest kontrola, której zadaniem jest wychwycenie wszystkich pojawiających się odchyłeń w pracach w stosunku do planu projektu. Jeżeli podczas kontroli okaże się, że w trakcie realizacji doszło (z różnych powodów) do znaczących odchyłeń, wówczas niezbędna jest weryfikacja planu. Najczęściej wtedy komunikaty przesyłane są między zespołem kontroli a kierownikiem projektu oraz zarządem. Niezbędna też w takich sytuacjach może dodatkowo okazać się komunikacja ze zlecającym lub/i odbiorcą projektu, aby skorygować zakres lub inne parametry przedsięwzięcia.

Etap zamknięcia projektu oznacza przede wszystkim zakończenie prac nad projektem, lecz w dużej mierze dotyczy także sprawozdawczości. Na tym etapie następuje zakończenie przedsięwzięcia oraz przekazanie jego produktu odbiorcy/klientowi. To również rozliczenie projektu przez raport końcowy, jego ocena, ocena sposobu jego realizacji oraz wyciągnięcie wniosków na przyszłość z prowadzonych prac projektowych. Na etapie zamknięcia w sposób bardzo wyraźny zaobserwować można odmienność komunikacji wewnętrznej od zewnętrznej. W wymiarze zewnętrznym najczęściej komunikują się ze sobą przedstawiciele wykonawcy oraz klient, który jest najczęściej jednocześnie odbiorcą. Szczególnie istotne jest, aby wykonawca zadbał o wysoki poziom satysfakcji z projektu, właściwie komunikując wszystkie zalety produktu końcowego. Komunikacja ze strony wykonawcy skupiona jest z jednej strony na podkreślaniu funkcjonalności projektu oraz z drugiej na umiejętnym maskowaniu błędów popełnianych podczas realizacji przedsięwzięcia. To również budowanie odpowiednich relacji z klientem w celu pozyskania kolejnych umów na realizację przyszłych przedsięwzięć. W wymiarze wewnętrznym natomiast komunikacja odbywa się najczęściej w gronie zespołu controllingowego, kierownika projektu oraz zarządu i właścicieli. Komunikaty przesyłane przez

wewnętrznych interesariuszy mają mniej marketingowy wydźwięk i skupiają się wokół doskonalenia działań w przyszłości.

4. Zakończenie

Właściwa komunikacja umożliwia przede wszystkim rzetelne zdefiniowanie parametrów projektu. Oznacza to nie tylko wyznaczenie jego celu głównego, lecz także ustalenie podstawowych parametrów przedsięwzięcia, jakimi są termin, koszt i zakres. Ponadto dzięki właściwej stosowanej komunikacji określić można mierniki sukcesu dla wszystkich interesariuszy projektu. Nie bez znaczenia jest również fakt, że realizacja projektów wymaga wielowymiarowych działań w obrębie tymczasowo powołanych zespołów zadaniowych z różnych obszarów działalności. Bez właściwej komunikacji działania te są najczęściej mało efektywne.

Tym samym zasadne jest, aby pozytywnie zweryfikować hipotezę postawioną we wstępie niniejszego opracowania. Bez sprawnie funkcjonującej komunikacji przy realizacji projektu trudno wyobrazić sobie pozytywne jego zakończenie. To właśnie dzięki elastycznemu dopasowaniu się do wymagań klienta projekty są tak popularne wśród nie tylko zagranicznych, ale i krajowych przedsiębiorstw. Umożliwiają one bowiem przetrwanie na rynku oraz zdobycie przewagi konkurencyjnej. Komunikacja stanowi zatem sedno projektów i najczęściej przesądza o ich sukcesie. Jest jednak procesem złożonym i wymagającym od zarządzających poświęcenia uwagi i staranności w planowaniu jej przebiegu, co przedstawiono w kolejnych punktach artykułu.

Literatura

- Allen T., 2006, *Managing the Flow of Technology*, MIT Press, Cambridge.
- Bovee C., Thill J., 2000, *Business Communication Today*, Pearson, London.
- Infante D., Rancer A., Womack D., 2003, *Building Communication Theory*, Waveland Press, Prospect Heights.
- Kerzner H., 2005, *Advanced Project Management*, Helion, Gliwice.
- Maształercz M., 2015, *Komunikacja w rachunkowości zarządczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Robbins S., 2001, *Zasady zachowania w organizacji*, Zysk i S-ka, Poznań.
- Trocki M. (red.), 2012, *Nowoczesne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.
- Waszkiewicz J., 1997, *Jak Polak z Polakiem? Szkice o kulturze negocjowania*, PWN, Warszawa.
- Wendland M., 2012, *Działanie komunikacyjne a przekazywanie informacji*, [w:] E. Kulczycki, M. Wendland (red.), *Komunikologia. Teoria i praktyka komunikacji*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Filozofii UAM, Poznań.