PRAKTYKI ZARZĄDZANIA KOMUNIKACJĄ W MIĘDZYNARODOWYCH ZESPOŁACH PROJEKTOWYCH NA PRZYKŁADZIE PROJEKTÓW WSPÓŁFINANSOWANYCH Z FUNDUSZY EUROPEJSKICH

DOI: 10.33141/po.2020.09.05

Przegląd Organizacji, Nr 9(968), 2020, s. 34-40

www.przegladorganizacji.pl

Karolina Muszyńska

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Zarządzanie komunikacją jest jednym z ważniejszych komponentów zarządzania projektami i ma duży wpływ na to, czy projekt zakończy się sukcesem (Devi i in., 2018, s. 329; Ssenyange i in., 2017, s. 77). Jednocześnie, zarządzanie komunikacją jest trudne, gdyż wpływa na nie wiele czynników, takich jak: charakterystyka uczestników i środowiska projektu, różnice w doświadczeniu członków zespołu i ich motywacji, aspekty psychologiczne i techniczne (m.in. różne możliwości i preferencje dotyczące wykorzystywanych narzędzi komunikacyjno-dokumentacyjnych). Dodatkowo, w międzynarodowych zespołach projektowych mamy do czynienia z różnorodnością języków ojczystych członków zespołu i koniecznością posługiwania się językiem projektu, który dla wielu z nich jest językiem obcym, a poziom jego opanowania jest często niewystarczający do zapewnienia swobodnej komunikacji. W tego typu zespołach mogą ponadto pojawić się problemy związane z odmiennością kulturową czy obyczajową, co również ogranicza lub zakłóca przekaz (Banaeianjahromi, Hekala, 2019, s. 6069). Aby odpowiednio zarządzać komunikacją w międzynarodowych zespołach projektowych, należy przestrzegać szeregu reguł i zasad zarządzania komunikacją, wywodzących się z praktyki – praktyk zarządzania komunikacją, dostosowanych do projektów realizowanych przez takie właśnie rozproszone zespoły.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie częstotliwości i sposobu wykorzystania praktyk zarządzania komunikacją na przykładzie projektów realizowanych przez międzynarodowe zespoły projektowe w ramach różnych programów europejskich i tym samym odpowiedź na pytanie: „Jak praktyki zarządzania komunikacją realizowane są w międzynarodowych zespołach projektowych współfinansowanych z programów europejskich?”. Przeprowadzone badanie pozwoliło zaobserwować, które z praktyk zarządzania komunikacją były najczęściej stosowane i przeanalizować sposób ich użycia, jak również wskazać praktyki stosowane sporadycznie lub wcale i znaleźć powody takiego stanu rzeczy. Obserwacje te oraz sformułowane na ich podstawie wnioski przyczynią się do lepszego poznania uwarunkowań skutecznego zarządzania komunikacją w międzynarodowych zespołach projektowych. W badaniu zastosowano metodę wywiadu ustrukturyzowanego.

W pierwszej sekcji artykułu przybliżono problematykę zarządzania komunikacją w międzynarodowych zespołach rozproszonych oraz omówiono praktyki zarządzania komunikacją opisane w literaturze przedmiotu, które stanowią odniesienie dla zrealizowanych badań. Następnie przedstawiona została metoda badawcza i zakres merytoryczny przeprowadzonych wywiadów. W kolejnych sekcjach zaprezentowano wyniki badań oraz ich interpretację, a całość kończy podsumowanie, zawierające implikacje dla nauki i praktyki zarządzania oraz wskazanie ograniczeń i możliwych kierunków dalszych badań.

Problemy komunikacyjne międzynarodowych zespołów rozproszonych i praktyki zarządzania komunikacją

Realizacja projektów w międzynarodowych zespołach rozproszonych wymaga szczególnego zaangażowania w obszarze zarządzania komunikacją (Mikhieieva, 2017, s. 145). Mamy bowiem do czynienia zarówno z typowymi problemami komunikacyjnymi związanymi z pracą w zespole projektowym, jak i dodatkowymi, specyficznymi dla międzynarodowych zespołów rozproszonych. Do tych pierwszych zaliczyć można problemy wynikające z różnych sposobów myślenia i wyrażania swoich myśli oraz uczuć, różnych doświadczeń i przyzwyczajzeń, różnych umiejętności w zakresie precyzyjnego przekazywania informacji czy aktywnego słuchania, odmiennej percepcji i wrażliwości czy też różnego stopnia biegłości w posługiwaniu się dostępnymi narzędziami, wspomagającymi procesy komunikacyjno-dokumentacyjne. Problemy mogą wynikać też z różnych struktur organizacyjnych kooperujących instytucji czy wykorzystywanych narzędzi informatycznych (Maier i in., 2009, s. 282).

Dodatkowe problemy komunikacyjne, pojawiające się w zespołach międzynarodowych, dotyczą przede wszystkim bariery językowej, bo nawet przy dość dobrym opanowaniu języka obcego trudno jest wyrazić lub dostrzec niuanse w przekazie, zawsze trafnie zrozumieć kontekst czy swobodnie dzielić się wiedzą (Vigier, Spencer-Oatey, 2018, s. 158; Zaglago i in., 2016, s. 244). W niektórych przypadkach dochodzą jeszcze różnice

kulturowe, odmienne zwyczaje czy wierzenia, z których członkowie zespołu mogą nie zdawać sobie sprawy, a które w znacznym stopniu wpływają na zaufanie, zrozumienie i wzajemne relacje (Lippert, Dulewicz, 2018, s. 169; Krawczyk-Bryłka, 2016, s. 69). Dodatkową przeszkodą mogą okazać się odmienne systemy prawne, które w mniejszym lub większym stopniu regulują sposób wymiany danych, kwestie bezpieczeństwa itp. (Haron i in., 2019, s. 2022).

Jeżeli dodatkowo międzynarodowy zespół projektowy jest rozproszony i ma bardzo ograniczone możliwości bezpośrednich spotkań, a praca odbywa się głównie zdalnie, możemy doświadczyć kolejnych utrudnień. Wynikają one głównie z ograniczenia komunikacji niewerbalnej, która służy do określania stosunków międzyludzkich, wyrażania emocji i postaw (Sokołowski i in., 2016, s. 470), przez co mocno ograniczone zostaje bogactwo przekazu, co utrudnia prawidłowe odczytanie intencji nadawcy czy stopnia zrozumienia przekazu przez odbiorcę. W takiej sytuacji wiele zależy od wykorzystywanych narzędzi informatycznych wspomagających zarówno komunikację synchroniczną, jak i asynchroniczną. Szczególnie chodzi tu o narzędzia mające zastąpić bezpośrednią interakcję pomiędzy rozmówcami, takie jak wideo- czy audiokonferencje. Ale tu często pojawiają się problemy techniczne (Ferreira i in., 2010, s. 311) lub brak odpowiednich umiejętności po stronie członków zespołu (Rozman i in., 2017, s. 23).

Aby możliwe było ograniczenie wszystkich wspomnianych wyżej problemów i prawidłowe zarządzanie komunikacją w międzynarodowych zespołach projektowych, konieczne jest stosowanie zasad i reguł zebranych w formie praktyk zarządzania komunikacją, które można znaleźć w różnych opracowaniach, m.in.: PMI (2017), Axelos (2017), P. Lohikoski i inni (2015), K. Muszyńska (2017), M.O. Ahmad i inni (2018), H. Amar i inni (2019). Przy okazji wcześniejszych badań autorka zebrała opisane w literaturze przedmiotu praktyki zarządzania komunikacją (Muszyńska, 2015). Na tej podstawie sporządzono zestaw praktyk (tab. 1), który posłużył do sporządzenia arkusza wywiadu, a następnie do zbadania, jak te praktyki są stosowane przy realizacji przykładowych projektów, realizowanych przez międzynarodowe zespoły rozproszone.

Wyszczególnione w tabeli 1 praktyki zarządzania komunikacją zostały pogrupowane w trzy kategorie, odzwierciedlające różne aspekty, na które należy zwracać uwagę, zarządzając komunikacją w zespole projektowym. Praktyki z grupy strategicznych koncentrują się na odpowiednim zaplanowaniu i monitorowaniu komunikacji oraz na jasnym ustaleniu odpowiedzialności, również w zakresie procesów komunikacyjno-dokumentacyjnych. W zespołach rozproszonych szczególne znaczenie dla zapewnienia skuteczności procesów komunikacyjno-dokumentacyjnych ma ciągłe ich monitorowanie (Muszyńska, 2018, s. 30). Kategoria praktyk informacyjnych zawiera wskazówki dotyczące używania odpowiednich narzędzi i metod komunikacji oraz stosowania harmonogramów komunikacji, szczególnie w przypadku zespołów rozproszonych czasowo. W ramach praktyk z kategorii emocjonalnych znajdziemy natomiast sposoby ułatwiające na-

wiązanie więzi, sprzyjające wzrostowi zaufania i lepszemu zrozumienia pomiędzy członkami rozproszonego zespołu projektowego.

Badania na temat praktyk w obszarze zarządzania komunikacją prowadził m.in. M. Juchniewicz (2011) w ramach swojej pracy doktorskiej, jednakże celem jego badań było znalezienie powiązań pomiędzy stosowanymi praktykami a dojrzałością projektową organizacji. K. Kandefer-Winter i O. Nadszakula (2017) w ramach swoich badań opracowały model oceny stosowanego wsparcia dla obszaru zarządzania komunikacją w projekcie, który umożliwia ocenę kompleksowości stosowanego wsparcia w obszarze komunikacji. Dzięki zastosowaniu tego modelu można sprawdzić poziom wsparcia poszczególnych obszarów zarządzania komunikacją w badanych zespołach. Można uznać, że najwyższy poziom wsparcia w ramach każdego z obszarów to najpełniejsza forma realizacji danej praktyki zarządzania komunikacją w zespole projektowym. Warto jednak zauważyć, że zarówno badania przeprowadzone przez J. Juchniewicza (2011), jak i K. Kandefer-Winter, oraz O. Nadszakulę (2017) opierają się na projektach, które nie były współfinansowane przez fundusze unijne lub inne programy wsparcia. O tego typu projektach traktuje publikacja pod redakcją M. Trockiego (2015) na temat zarządzania projektem europejskim, jednakże nie skupia się ona na tematyce implementacji praktyk zarządzania komunikacją.

Niniejszy artykuł uzupełnia niezbadany dotąd obszar związany z implementacją praktyk zarządzania komunikacją w projektach międzynarodowych współfinansowanych z programów europejskich. Tego typu projekty mają specyficzną charakterystykę, co może mieć wpływ na sposób i zakres stosowanych w nich praktyk zarządzania komunikacją.

Metoda badawcza

Badania nad praktykami zarządzania komunikacją w międzynarodowych zespołach projektowych realizujących projekty współfinansowane z funduszy unijnych mają charakter jakościowy i oparto je na metodzie wywiadu ustrukturyzowanego. Wywiady zostały przeprowadzone w 2019 roku z przedstawicielami dziesięciu projektów współfinansowanych z funduszy europejskich, realizowanych w latach 2014–2019, w których liderem bądź jednym z partnerów był Uniwersytet Szczeciński. Rozmówcami byli kierownicy badanych projektów ze strony Uniwersytetu Szczecińskiego i było ich dziesięcioro. Do przeprowadzenia wywiadów sporządzono kwestionariusz, który oprócz metryczki, czyli pytań związanych z opisem projektu (tytuł, czas trwania, liczba partnerów i krajów, język projektu, finansowanie, cele) oraz opisem metod zarządzania projektem (metodyka, role, organy zarządzające, interesariusze zewnętrzni, podejmowanie decyzji) zawierał pytania związane z komunikacją projektową, które podzielone zostały na trzy obszary:

- aspekty komunikacji (plan komunikacji, monitorowanie komunikacji, spotkania projektowe, różnice kulturowe/czasowe itp.);
- narzędzia komunikacyjno-dokumentacyjne (rodzaje narzędzi i metod używanych do komunikacji i współdzielenia dokumentacji projektowej, szablony itp.);

Tabela 1. Zestawienie praktyk zarządzania komunikacją z podziałem na kategorie

Kategoria praktyki zarządzania komunikacją	Praktyka zarządzania komunikacją
strategiczne (dotyczące planowania komunikacji i środowiska projektu)	jasno ustalone reguły i zakres odpowiedzialności na starcie (S1)
	kompetencje kulturowe (S2)
	wysokiej jakości planowanie komunikacji i jej monitorowanie w trakcie realizacji projektu (S3)
	przyjęcie wspólnego języka projektowego dla zespołu (S4)
informacyjne (dotyczące wytwarzania, zbierania, rozpowszechniania i przechowywania informacji projektowych)	jedno wspólne centrum wiedzy projektowej (strona/platforma projektu, wiki, groupware) (I1)
	e-mail, rozmowy i konferencje audio/wideo, komunikator internetowy – używane na co dzień (I2)
	harmonogram komunikacji (szczególnie w przypadku zespołów rozproszonych w różnych strefach czasowych) (I3)
	korzystanie z różnych środków komunikacji (dla wzmocnienia znaczenia przekazu) (I4)
emocjonalne (dotyczące kwestii zaufania i relacji)	sprzysianie komunikacji bezpośredniej (również z wykorzystaniem narzędzi wideokonferencji) (E1)
	zachęcanie członków zespołu do nieformalnych kontaktów i dzielenia się uczuciami – wykorzystanie mediów społecznościowych (E2)
	organizacja spotkań (kick-off, spotkania przeglądowe – kick-off powinno odbyć się twarzą w twarz, inne spotkania mogą być wspierane narzędziami IT) (E3)
	wizyty i/lub rotacja personelu pomiędzy współpracującymi zespołami (E4)
	wzajemna wymiana opinii, porad i informacji zwrotnych (E5)

Źródło: opracowanie własne

- informacje zwrotne i ogólne zadowolenie z komunikacji wewnętrznej i kooperacji z partnerami (wewnętrzne ankiety, problemy dotyczące procesów komunikacyjno-dokumentacyjnych, relacje osobiste pomiędzy członkami zespołu itp.).

Wybór próby badawczej miał charakter celowy. Skoncentrowano się na projektach międzynarodowych, w których było co najmniej 2 partnerów z różnych krajów i które były współfinansowane z któregoś z europejskich programów edukacyjnych, badawczych lub rozwojowych. Ważne było również, aby projekty były już zakończone lub w końcowej fazie realizacji, aby respondenci, udzielając odpowiedzi, odnosili się do całości okresu realizacji projektu. Zebrane podczas wywiadów wypowiedzi respondentów zostały spisane i udostępnione badanym w celu potwierdzenia właściwej interpretacji ich wypowiedzi.

Charakterystyka badanych projektów i wyniki badania

Dla lepszego zrozumienia kontekstu badania konieczne jest przedstawienie charakterystyki badanych projektów, jak również ich tematyki i celów. Na rysunku 1 wskazano, ile z nich było już zakończonych, a ile w trakcie realizacji podczas badania, ilu partnerów z ilu różnych krajów w nich uczestniczyło oraz z jakiego programu były współfinansowane (Interreg PB – Interreg Południowy Bałtyk, MFW – Międzynarodowy Fundusz Wyszehradzki, PNWB – Polsko-Norweska Współpraca Badawcza).

Poniżej wyszczególniono tematykę i cele badanych projektów:

- wprowadzanie innowacji na wyższych uczelniach i transfer wiedzy z uczelni do przedsiębiorstw poprzez szkolenia i tworzenie programów kształcenia;

- poprawa jakości twórczości naukowej naukowców z krajów rozwijających się dzięki wsparciu w zakresie wykorzystywania baz naukowych, zasad pisania tekstów naukowych, poprawności językowej itp.;
- tworzenie międzynarodowych programów nauczania w sektorach technologii edukacyjnej i mechatroniki (organizacja kursów, współpraca z przedsiębiorstwami, staże);
- tworzenie programów nauczania w sektorze komunikacji technicznej, opracowanie europejskich standardów i narzędzi w tym obszarze;
- tworzenie sieci sektorów zielonego biznesu do wzajemnej wymiany wiedzy, znajdowania partnerów i klientów, organizacji wydarzeń i szkoleń;
- wykorzystanie narzędzi informatyczno-komunikacyjnych w edukacji inżynierskiej i zwiększenie kompetencji nauczycieli w obszarze społeczno-cyfrowym poprzez szkolenia, mentoring;
- badanie powiązań, przyczyn i efektów zmian klimatycznych;
- badania nad polityką klastrową i jej oddziaływaniem na badane kraje;
- opracowanie zgamiifikowanych aplikacji do oprowadzania zwiedzających po atrakcjach turystycznych;
- opracowanie frameworku dla zastosowania gamifikacji w nauczaniu programowania i zestawu zgamiifikowanych ćwiczeń.

W tabeli 2 wymieniono praktyki, które stosowane były często w badanych projektach, czyli w co najmniej sześciu przypadkach, wraz z dodatkowym opisem i uwagami. Do opracowania tabel 2 i 3 wykorzystano odpowiedzi respondentów udzielone na pytania związane z komunikacją projektową. Użyte w tabeli symbole identyfikują poszczególne praktyki zarządzania komunikacją, które zostały wymienione w tabeli 1.

Rys. 1. Charakterystyka badanych projektów

Źródło: opracowanie własne

Tabela 2. Praktyki zarządzania komunikacją stosowane często w badanych projektach

Często stosowane praktyki zarządzania komunikacją
<p>S1 – jasno ustalone reguły i zakres odpowiedzialności na starcie we wszystkich projektach</p> <p>S3 – opracowanie planu komunikacji i udostępnienie go wszystkim partnerom w ośmiu projektach, w tej samej liczbie projektów zadeklarowano, że proces komunikacji jest monitorowany w trakcie realizacji projektu</p> <p>S4 – wybór wspólnego języka projektu we wszystkich projektach (we wszystkich projektach język angielski, między częścią partnerów dodatkowo inny język: francuski, polski)</p>
<p>I1 – ustanowienie jednego wspólnego centrum wiedzy projektowej w sześciu projektach (np. strona projektu z oddzielną sekcją dla członków zespołu, platforma SharePoint, platforma Teamwork Projects, platforma wiki), jednakże w czterech przypadkach brak spójnego i konsekwentnego wykorzystania tych narzędzi</p> <p>I2 – poczta elektroniczna używana na co dzień we wszystkich projektach</p> <p>I4 – wykorzystanie różnych środków komunikacji we wszystkich projektach (spotkania projektowe, rozmowy internetowe audio/video, poczta elektroniczna, strona internetowa projektu)</p>
<p>E3 – spotkanie inicjujące projekt (kick-off) w formie bezpośredniej w dziewięciu projektach</p> <p>E4 – spotkania bilateralne/części partnerów organizowane w większości projektów w razie potrzeby</p>

Źródło: opracowanie własne

Tabela 3. Praktyki zarządzania komunikacją stosowane rzadko lub wcale w badanych projektach

Praktyki zarządzania komunikacją stosowane rzadko lub wcale
<p>S2 – wypracowany „kodeks postępowania” w jednym projekcie, w dwóch innych, w których też były różnice kulturowe wykorzystano doświadczenie jednej osoby, która komunikowała się z partnerami o odmiennej kulturze</p>
<p>I2 – rozmowy i konferencje audio/video oraz komunikatory internetowe wykorzystywane sporadycznie w 8 projektach</p> <p>I3 – brak ustalonego harmonogramu komunikacji z uwagi na brak istotnych różnic czasowych w badanych projektach</p>
<p>E1 – sporadyczna komunikacja bezpośrednia (również ta wspomagana narzędziami informatycznymi) – głównie komunikacja pisemna, asynchroniczna</p> <p>E2 – brak zachęcania członków zespołu do nieformalnych kontaktów i dzielenia się uczuciami (w dwóch przypadkach wytworzyły się bliższe relacje między partnerami projektowymi)</p> <p>E5 – ankiety satysfakcji przeprowadzane w pięciu projektach, ale w większości projektów brak narzędzi/metod dedykowanych dzieleniu się wiedzą, opiniami</p>

Źródło: opracowanie własne

Tabela 3 zawiera praktyki zarządzania komunikacją, które stosowane były rzadko lub wcale w zespołach realizujących badane projekty. Tutaj również dołączono dodatkowe informacje i wyjaśnienia. Jedna praktyka (I2) pojawia się w obu tabelach, gdyż niektóre narzędzia, tj. poczta elektroniczna, używane były na co dzień, podczas gdy inne, wspomagające komunikację synchroniczną, które są równie ważne, były wykorzystywane sporadycznie w większości projektów.

Analizując wyniki przeprowadzonych wywiadów, zauważono również, że w czterech (z sześciu) projektach, w których deklarowano istnienie centrum wiedzy projektowej, nie było ono jedynym miejscem, w którym znajdowała się cała korespondencja i gdzie przechowywane i skąd udostępniane były dokumenty, co według respondentów realizujących te projekty przyczyniało się do problemów z odnajdywaniem pożądaných informacji czy synchronizacją dokumentów.

Udzielane odpowiedzi wskazywały również na różnice w sposobie implementacji niektórych praktyk zarządzania komunikacją pomiędzy projektami. Dotyczyło to między innymi monitorowania procesu komunikacji, które w jednym z projektów rozumiane było jako okresowe przeprowadzanie analiz wykorzystania platformy komunikacyjno-dokumentacyjnej oraz opracowywanie na tej podstawie raportów prezentowanych uczestnikom projektu podczas spotkań, a w innym przypadku jedynie jako udzielanie wskazówek co do sposobów lub terminowości komunikacji, a w jeszcze innym jako starania partnera wiodącego w celu zapewnienia porozumienia i dobrej atmosfery w zespole projektowym.

Ciekawym spostrzeżeniem było również to, że role i odpowiedzialności, które określone były w umowie grantowej, na podstawie której realizowany był projekt, nie zawsze okazywały się wystarczająco klarowne i niektórzy partnerzy nie do końca znali zakres swoich obowiązków (dotyczyło to jednego z badanych projektów). Poza tym żaden z badanych projektów nie był realizowany zgodnie z konkretną metodyką zarządzania projektami (taką jak np. Prince2, APM czy PMBoK).

Najczęściej wymienianą przez respondentów potrzebą na przyszłość (w pięciu projektach) w zakresie zarządzania komunikacją było zastosowanie wspólnej platformy do komunikacji i współdzielenia dokumentacji projektowej.

Interpretacja wyników

Większość praktyk zarządzania komunikacją była zastosowana w większości badanych projektów, co zapewne miało pozytywny wpływ na ich prawidłową realizację bez znaczących zakłóceń i przyczyniło się do zadowolenia uczestników ze współpracy w ramach zespołów projektowych. Różne sposoby implementacji niektórych praktyk w poszczególnych projektach mogły wynikać z ich różnej charakterystyki – liczby uczestniczących partnerów/krajów, celów czy produktów projektu.

Mimo iż w badanych projektach nie wdrożono wszystkich praktyk zarządzania komunikacją, a niektóre nie były realizowane właściwie, projekty te nie odnotowały poważniejszych kłopotów. Można się zastanawiać zatem, czy wszystkie z tych praktyk są potrzebne, skoro i bez nich przedsięwzięcia zakończyły się powodzeniem, a te będące jeszcze w fazie realizacji radziły sobie dobrze. Wydaje się, że duże znaczenie ma fakt współfinansowania badanych projektów z funduszy zewnętrznych. Po pierwsze, rygor sprawozdawczo-finansowy narzucany przez instytucje rozliczające tego typu projekty powoduje, że część dokumentacji jest z góry zdefiniowana, obowiązkowa i podlegająca kontroli, więc aby nie utracić finansowania, uczestnicy projektu dbają o prawidłową sprawozdawczość. Po drugie, w przypadku projektów współfinansowanych ze środków unijnych lub jakiegoś innego funduszu oznaką sukcesu jest dostarczenie obiecanych we wniosku aplikacyjnych produktów w określonym czasie (który przy odpowiedniej argumentacji można

niekiedy wydłużyć) i za określony budżet. W projektach komercyjnych nie zawsze to wystarcza, zwłaszcza jeżeli zmienia się środowisko biznesowe, klient często oczekuje, że wykonawca dostosuje produkt do zmieniających się warunków, a nie będzie trzymał się dokładnie wstępnych planów. To właśnie gotowość na wdrażanie zmian i zarządzanie nimi wymaga sprawnej i skutecznej komunikacji, a w projektach grantowych zmian w zakresie przedmiotu projektu jest zazwyczaj niewiele. Wykonawcom tego typu projektów nie zależy również na generowaniu przychodów, gdyż obniżają one przyznane dofinansowanie. A w przypadku projektów rozliczanych na podstawie rzeczywistych kosztów wykonawcom nie zależy również na wypracowywaniu oszczędności, gdyż zaoszczędzone środki nie pozostają w dyspozycji grantobiorców. Podsumowując, gdyby wszystkie praktyki były prawidłowo stosowane, to mogłoby to przyczynić się do skrócenia czasu realizacji projektu lub wypracowania oszczędności (np. dzięki konsekwentnemu stosowaniu wspólnego centrum wiedzy projektowej zaoszczędzono by czas na wyszukiwanie informacji lub dzięki częściej stosowanej komunikacji bezpośredniej uniknięto by nieporozumień i szybciej podejmowało decyzje, a częstsze nieformalne kontakty między członkami zespołu projektowego zwiększyłyby poziom zaufania), ale w tego typu projektach nie ma takiej potrzeby.

Można również przypuszczać, że tematyka i charakter produktów końcowych w badanych projektach wpłynął na to, że stosowane praktyki zarządzania komunikacją okazały się wystarczające. Nie były to bowiem projekty, w których wymagana była ścisła, synchroniczna współpraca wielu partnerów nad jednym produktem, jak ma to miejsce w przypadku np. projektów dotyczących tworzenia oprogramowania przez rozproszone zespoły programistów.

Podsumowanie

We współczesnym, globalnym świecie wiele przedsięwzięć realizowanych jest przez zespoły, których członkowie pochodzą z różnych stron świata. Zarządzanie komunikacją w takich zespołach pozostaje wciąż wyzwaniem i wymaga aktywnego, świadomego działania ze strony kierowników projektów, jak również zaangażowania i motywacji ze strony całego zespołu. Z pomocą przychodzą praktyki zarządzania komunikacją, których właściwe stosowanie sprzyja skutecznej komunikacji projektowej.

W artykule zaprezentowano wyniki badania przeprowadzonego wśród przedstawicieli zespołów międzynarodowych realizujących projekty dofinansowane ze środków europejskich, dotyczącego zakresu stosowania w tych zespołach praktyk zarządzania komunikacją. Pytanie badawcze dotyczyło tego, jak praktyki zarządzania komunikacją realizowane są w międzynarodowych zespołach projektowych w tego typu projektach. Najważniejsze wnioski z badania wskazują na to, że większość praktyk zarządzania komunikacją była wykorzystywana przez badane zespoły, choć część

z nich nie była stosowana właściwie, co jednak nie wpłynęło znacząco na proces realizacji projektów. Te zakończone odniosły sukces, natomiast te będące jeszcze w fazie realizacji nie borykały się z większymi trudnościami, co wskazywało na to, że również zmierzają do pomyślnego zakończenia. W opinii autorki artykułu dwa czynniki mogły wpłynąć na to, iż mimo widocznych niedociągnięć w obszarze stosowania praktyk zarządzania komunikacją w badanych projektach udało się uniknąć większych kłopotów. Pierwszy z nich dotyczy faktu współfinansowania tych projektów z funduszy zewnętrznych i wymuszonych w związku z tym procedur sprawozdawczych oraz mniejszej koncentracji na wypracowaniu zysku czy oszczędności. Drugi z czynników to tematyka i charakter produktów końcowych badanych projektów, których wytworzenie w większości nie wymagało synchronicznej pracy wielu partnerów, jak to ma miejsce m.in. w przypadku projektów tworzenia oprogramowania.

Na podstawie przeprowadzonych badań można sformułować następujące rekomendacje dla praktyki. W projektach o większej liczbie partnerów stosowanie wspólnej platformy komunikacyjno-dokumentacyjnej jest szczególnie pożądane, ale równie ważne jest, aby narzędzie to zostało odpowiednio dobrane do charakterystyki projektu i zespołu, aby uczestnicy zostali przeszkoleni w zakresie jego użytkowania i aby była osoba odpowiedzialna za monitorowanie procesów komunikacyjno-dokumentacyjnych oraz nadzorująca wykorzystanie narzędzia przez zespół. Trzeba pamiętać również, że zarządzanie komunikacją jest procesem ciągłym, w związku z czym praktyki zarządzania komunikacją powinny być dostosowywane przez cały okres realizacji projektu, co wymaga ciągłego monitorowania komunikacji, motywowania członków zespołu i wspierania ich w działaniach komunikacyjno-dokumentacyjnych.

Przeprowadzone badania przyczyniły się również do wzbogacenia teorii zarządzania komunikacją w międzynarodowych zespołach rozproszonych o zaobserwowane zależności między zakresem stosowanych praktyk zarządzania komunikacją i sposobami ich implementacji a charakterystyką i rodzajem finansowania projektów realizowanych przez międzynarodowe zespoły rozproszone. Niewielka próba badawcza i fakt przeprowadzenia wywiadów jedynie z reprezentantami tylko jednego z partnerów nie pozwala na uogólnienie wyników badania i formułowanie ogólnych wniosków, ale umożliwia poznanie i analizę wycinka rzeczywistości.

Przyszłe badania będą ukierunkowane na inne typy projektów lub inne formy finansowania, gdyż wówczas wymagania co do stosowania praktyk zarządzania komunikacją mogłyby być inne.

Bibliografia

- [1] Ahmad M.O., Lenarduzzi V., Oivo M., Taibi D. (2018), *Lessons Learned on Communication Channels and Practices in Agile Software Development*, [in:] M. Ganzha, L. Maciuszek, M. Paprzycki (eds.), *Proceedings of the 2018 Federated Conference on Computer Science and Information Systems (FedCSIS)*, IEEE, Poznań, pp. 929–938.
- [2] Amar H., Rafi-Ul-Shan P.M., Adegbile A. (2019), *Towards a 5C Theory of Communication for Scrum-based Distributed Projects*, *Proceedings of the British Academy of Management Conference 2019*, Paper 546, BAM, London.
- [3] Axelos Global Best Practice (2017), *Managing Successful Project with PRINCE2*, The Stationary Office.
- [4] Banaeianjahromi N., Hekkala R. (2019), *Factors Influencing Communication and Collaboration in Enterprise Architecture Development*, *Proceedings of the 52nd Annual Hawaii International Conference on System Sciences*, Grand Wailea, pp. 6062–6070.
- [5] Devi K.S., Marthandan G., Rathimala K. (2018), *Role of Communication in IT Project Success*, [in:] F.L. Gaol, F. Hutagalung, F.F. Chew (eds.), *Issues and Trends in Interdisciplinary Behavior and Social Science*, CRC Press, London, pp. 329–336.
- [6] Ferreira A.I.F., Pires C., Canedo M., Rego P.A. (2010), *Managing Geographically Distributed Software Projects: Success Factors and Lessons Learned*, 2010 International Conference on Global Software Engineering, Princeton, NJ, pp. 308–312.
- [7] Haron N.A., Hua L.T., Hassim S., Eftekhari F., Muhammad M.T., Harun A.N. (2019), *Strategies to Improve Communication Management within Virtual Project Teams*, „Science and Technology”, Vol. 27, No. 3, pp. 2015–2030.
- [8] Juchniewicz M. (2011), *Dojrzałość projektowa organizacji w Polsce*, rozprawa doktorska SGH, Kolegium Zarządzania i Finansów, Warszawa.
- [9] Kandefer-Winter K., Nadszakula O. (2017), *Komunikacja w zarządzaniu projektami*, CeDeWu, Warszawa.
- [10] Krawczyk-Bryłka B. (2016), *Intercultural Challenges in Virtual Teams*, „Journal of Intercultural Management”, Vol. 8, No. 3, pp. 69–85.
- [11] Lippert H., Dulewicz V. (2018), *A Profile of High-performing Global Virtual Teams*, „Team Performance Management”, Vol. 24, No. 3/4, pp. 169–185.
- [12] Lohikoski P., Kujala J., Härkönen J., Haapasalo H., Muhos M. (2015), *Enhancing Communication Practices in Virtual New Product Development Projects*, „International Journal of Innovation in the Digital Economy” Vol. 6, No. 4, pp. 16–36.
- [13] Maier A.M., Eckert C.M., Clarkson P.J. (2009), *Towards Managing Team-interfaces: An Exploratory Elicitation of Factors Influencing Communication*, [in:] M. Norell Berdendahl, M. Grimheden, L. Leifer, P. Skogstad, U. Lindemann, *Proceedings of the 17th International Conference on Engineering Design, Design Organization and Management*, Palo Alto, pp. 275–286.
- [14] Mikhieieva O. (2017), *Competency-based Approach for Managing International Project Teams*, 12th International Scientific and Technical Conference on Computer Sciences and Information Technologies, Lviv, Vol. 2, pp. 145–149.

- [15] Muszyńska K. (2015), *Communication Management in Project Teams – Practices and Patterns*, [in:] V. Dermol, A. Trunk, G. Đaković, M. Smrkolj (eds.), *Managing Intellectual Capital and Innovation for Sustainable and Inclusive Society*, Proceedings of the Make Learn and TIIM Joint International Conference, Bari, pp. 1359–1366.
- [16] Muszyńska K. (2017), *Wzorce zarządzania komunikacją w projekcie*, „Przegląd Organizacji”, Nr 4, s. 30–40.
- [17] Muszyńska K. (2018), *Monitoring and Measuring Communication Performance in Dispersed Project Teams*, „Przegląd Organizacji”, Nr 11, s. 29–35.
- [18] PMI (2017), *A Guide to the Project Management Body of Knowledge, Sixth Edition*, PMI, Newton Square.
- [19] Rozman T., Stjepanović T.K., Raspor A. (2017), *An Analysis of Web-based Document Management and Communication Tools Usage among Project Managers*, „International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals”, Vol. 8, No. 1, pp. 1–24.
- [20] Sokołowski A., Wrzalik A., Niedbał R. (2016), *Rola kanałów komunikacji w wielokulturowym wymiarze współdziałania przedsiębiorstw*, „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom 17, Nr 7 (cz. 1 *Humanistyczne aspekty zarządzania wiedzą i kompetencjami*), s. 467–479.
- [21] Ssenyange K., Katerega Y.N., Masaba A.K., Sebunya A. (2017), *Project Communication a Dimension for Improved Project Performance: The Case of Selected Public University Projects*, „Journal of Resources Development and Management”, Vol. 30, pp. 77–84.
- [22] Trocki M. (red.), (2015), *Zarządzanie projektem europejskim*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- [23] Vigier M., Spencer-Oatey H. (2018), *The Interplay of Rules, Asymmetries in Language Fluency, and Team Dynamics in Culturally Diverse Teams: Case Study Insights*, „Cross Cultural & Strategic Management”, Vol. 25, No. 1, pp. 157–182.
- [24] Zaglago L., Chapman C., Shah H. (2016), *Barriers Virtual Design Team Knowledge Sharing*, [in:] S.I. Ao, L. Gelman, D.W.L. Hukins, A. Hunter, A.M. Korsunsky (eds.), *Proceedings of the World Congress on Engineering 2016*, Vol. I, Newswood, London, pp. 239–244.

Communication Management Practices in International Project Teams on the Example of Projects Co-financed from European Funds

Summary

The aim of the article is to show the scope and ways of using communication management practices on the example of projects implemented by international project teams, co-financed from various European programs. The authors applied the method of structured interview and interviews conducted with representatives of the case projects provided the information as to which of the communication management practices were the most commonly used and how they were used, as well as revealed practices that were used sporadically or not used at all. The results of the study indicate that the studied teams used the majority of the communication management practices, although some of them were not used properly, what however did not significantly affect the success of their implementation. The authors believe it was influenced by two main factors – the fact of co-financing the examined projects from external funds and the nature of the products that were produced under these projects.

Keywords

communication management practices, international distributed teams, co-financing from external funds