
W POSZUKIWANIU CZYNNIKÓW WPLÝWAJĄCYCH NA JAKOŚĆ KOMUNIKACJI W PROJEKCIE. SYSTEMATYCZNY PRZEGLĄD LITERATURY

DOI: 10.33141/po.2022.12.04

Przełąd Organizacji, Nr 12(995), 2022, s. 33-43

www.przeładorganizacji.pl

Paulina Orzelska

© Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Wprowadzenie

Komunikacja wysokiej jakości uważana jest za kluczowy aspekt sukcesu dla dowolnego typu organizacji, zarówno nastawionej na zysk, jak i non-profit, biznesowej lub akademickiej (Marques, 2010). Należy domniemywać,

że skoro koordynator projektu poświęca ok. 90% swojego czasu na realizację różnych działań w zakresie komunikacji (Major, Spalek, 2017, s. 202) – jest to zagadnienie szczególnie istotne w kontekście osiągnięcia rezultatów projektu.

Komunikacja jest jednak dość obszernym zjawiskiem i dla celów zapewnienia skuteczności działań najważniejsza jest identyfikacja jej aspektów jakościowych, gdyż, jak zauważa A. Rogala (2013, s. 136): „jakość (...), a nie ilość otrzymanych informacji, posiada kluczowe znaczenie w kontekście siły lub słabości procesów porozumiewania się w organizacji”. Jednak pojęcie jakość, choć często przywoływane i traktowane jako coś oczywistego, niejednokrotnie stanowi kategorię o różnorodnym znaczeniu. W dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości pojawiają się opracowania i badania, w których analizowana jest jakość komunikacji w projekcie. Badacze argumentują jednak zasadność prowadzenia dalszych badań i rozwijania na gruncie teorii zagadnienia jakości komunikacji w celu określenia jej atrybutów i uwarunkowań (Haider Naqvi i in., 2011, s. 5826).

Celem niniejszego artykułu jest zbadanie, jakie czynniki wpływają istotnie na jakość komunikacji w projekcie w świetle opublikowanych wyników badań empirycznych. W ramach badania postawiono następujące pytania badawcze:

- Jakie czynniki wpływają istotnie na jakość komunikacji w projekcie?
- Jaki jest aktualny poziom zainteresowania badaczy zjawiskiem uwarunkowań jakości komunikacji w projekcie?
- Jakie metody badawcze stosowano w badaniach dotyczących czynników wpływających na jakość komunikacji w projekcie?

Przeprowadzony systematyczny przegląd literatury pozwolił odnaleźć wyniki badań empirycznych, w których zbadano czynniki istotnie wpływające na jakość komunikacji w projekcie. Zebrane w ten sposób wnioski przyczynią się do lepszego poznania uwarunkowań jakości komunikacji w projekcie.

W pierwszej sekcji artykułu przybliżono problematykę zdefiniowania jakości komunikacji w projekcie ujętej w literaturze oraz omówiono znaczenie jakości komunikacji w osiąganiu sukcesu projektu. Następnie przedstawiona została metoda badawcza i sposób przeprowadzenia systematycznego przeglądu literatury. W kolejnej sekcji zaprezentowano wyniki przeprowadzonego badania oraz ich interpretację. Całość artykułu kończy podsumowanie, które zawiera implikacje dla nauki i praktyki zarządzania, a także wskazanie ograniczeń i możliwości dalszych kierunków badań.

Komunikacja i jej jakość w zarządzaniu projektami

Zdaniem J. Obera (2013, s. 258): „Komunikowanie się to dwustronny proces przekazywania informacji w formie symbolicznej przez odpowiednie kanały między nadawcą a odbiorcą, dzięki czemu mogą oni nawiązywać kontakt ze sobą”. Według G. Cheney (2007), komunikacja organizacji jest dobrze ugruntowaną subdyscypliną w ramach większej dziedziny studiów nad komunikacją, obejmującą wszystkie rzeczy. Zjawisko to można rozpatrywać jako całościowy proces zachodzący w organizacji

między organizacjami lub między poszczególnymi grupami interesu wewnątrz i na zewnątrz organizacji. F. Marques (2010) zauważa, że rozważania na temat komunikacji organizacyjnej będą się nasilać w nadchodzących latach, gdyż występują coraz większe interakcje między pracownikami, klientami i innymi interesariuszami z coraz większej liczby różnych środowisk.

Pojęcie jakość nie zostało jednoznacznie zdefiniowane na gruncie nauk, a w literaturze brakuje jednej, ogólnej przyjętej definicji jakości czy jej klasyfikacji. Jak wskazuje S. Soczyński (2018, s. 233), przedstawiciele różnych dziedzin, definiując jakość, podkreślają zazwyczaj te jej aspekty, które odpowiadają ich naukowym potrzebom i specjalnościom, przez co definicje te zawierają często wykluczające się wzajemnie elementy. „Jakość”, według słownika PWN (sjp.pwn.pl, 2022), to „wartość czegoś”, a w ujęciu filozoficznym: „istotne cechy przedmiotu wyróżniające go spośród innych”. Platon stwierdził, że „jakość jak piękno jest sądem wartościującym, wyrażonym przez użytkownika”, natomiast Arystoteles uważał, że jakość zależy od danej rzeczy. Wyraz „jakość” używany w języku polskim pochodzi od zaimków „jak”, „jaki”, dlatego umożliwia odpowiedź na pytanie, jaki jest dany obiekt (Soczyński, 2018, s. 233). Zatem odnosi się do zespołu jego właściwości, odróżniających go od innych obiektów i dla tego obiektu charakterystycznych. Jednym z polskich badaczy zajmujących się problematyką jakości w zarządzaniu jest E. Skrzypek (2002, s. 26). Dokonawszy przeglądu definicji jakości, przyjęła ona, że „jakość to zespół cech wyrobu, które w pełni gwarantują spełnienie oczekiwań i wymagań wewnętrznego i zewnętrznego klienta, przy czym niezbędna jest świadomość, że potrzeba jakości musi powstać najpierw w samym człowieku, że musi on rozumieć jej istotę i znaczenie, by być jej twórcą i dążyć do stałego jej doskonalenia”. Jak podkreśla autorka – jakość musi „powstać najpierw w człowieku”, więc należy domniemywać, że czynnik ludzki ma kluczowe znaczenie w kreowaniu jakości, bardziej niż zaplecze techniczne czy wdrożone metody bądź procedury zarządzania. Jakość w ujęciu E. Skrzypek (2002, s. 26) traktowana jest zatem wieloaspektowo i instrumentalnie oraz w sposób naturalny jest wbudowana w proces zarządzania przedsiębiorstwem, gdyż „jest to stopień doskonałości i sposób myślenia, który powoduje, że ciągle poszukuje się najlepszych rozwiązań”. Na potrzeby niniejszego badania przyjęto, że jakość to spełnienie określonych wymagań co do cech charakterystycznych dla danego zjawiska, produktu lub usługi.

A. Rogala (2013, s. 138) zauważa, że najczęściej przytaczane ujęcie jakości komunikacji w literaturze traktowane jest jako połączenie kategorii efektywności, skuteczności i sprawności, co może prowadzić do trudności w jej ocenie, gdyż omawiane obszary niejednokrotnie zawierają wspólne kryteria. Dlatego A. Rogala (2013, s. 139) wprowadza odrębną definicję jakości porozumiewania się w organizacji, którą należy „rozpatrywać przez pryzmat takiego sposobu osiągania celów porozumiewania się, który zakłada poszanowanie norm społecznych i uczuć rozmówców”. B. Aubert

i inni (2013) jakość komunikacji definiują natomiast jako stopień, w jakim dostarczone przez komunikację informacje posiadały odpowiednią treść, (czyli były kompletne, wiarygodne, dokładne i celowe) oraz odpowiednią formę, czyli zostały dostarczone w odpowiednim czasie, przy odpowiednim poziomie otwartości i formalności, dostosowaniu do odbiorcy oraz zachowaniu dwukierunkowości. G.R. Massey i E. Kyriazis (2007) określili trzy podstawowe wymiary efektywności komunikacji: jej częstotliwość, dwukierunkowość i jakość, którą zdefiniowano jako stopień, w jakim informacje dostarczane przez komunikację były odpowiednie i przydatne. R.W. Service (2005) podkreśla, że do zapewnienia jakości komunikacji kluczowe jest zrozumienie przez słuchacza zamierzonego przesłania mówcy, a nie samo przekazanie komunikatu. Istotne jest również, czy komunikacja była prowadzona w sposób przyjazny dla odbiorców (Park i in., 2014), gdyż forma komunikacji może być równie ważna jak jej treść (Aubert i in., 2013). A.N. Shelby (1998) określił natomiast następujące składowe jakości komunikacji: jakość atrybutów, poprawność (jakość techniczna), dostosowanie widowni (jakość funkcjonalna), preferencje oparte na normach (jakość estetyczna). Najczęściej spotykane w literaturze jest natomiast ujęcie wielowymiarowe jakości komunikacji, które prezentuje m.in. A. Zaremba (2006, s. 114–115), wskazując pięć podstawowych kryteriów jakości komunikacji, tj. „terminowość, jasność, dokładność, trafność i wiarygodność”. Takie właśnie ujęcie jakości komunikacji zostało przyjęte na potrzeby niniejszego badania. Podobne ujęcie wprowadzają też Z.S. Byrne i E. LeMay (2006), B. Dhaif Allah i inni (2020) oraz A.G. Kotteaku i inni (1995).

Jak zaznacza K. Kreiner (1995), bogata komunikacja wewnątrz i na zewnątrz projektu wydaje się istotnym aspektem zapewnienia interesariuszom pozytywnego spojrzenia na długoterminowe korzyści. K. Schwalbe (2011) zwraca uwagę, że odpowiednie zarządzanie komunikacją projektową powinno zapewnić, że istotne informacje dotrą do właściwych osób we właściwym czasie, a pomocne w tym są informacje zwrotne i raporty. Niektórzy autorzy, jak Z.S. Byrne i E. LeMay (2006), prezentują wyniki badań dotyczące bezpośredniego powiązania między komunikacją wysokiej jakości (np. terminową, dokładną, użyteczną, kompletną), produktywnością (np. ilość i jakość pracy, czas na wykonanie pracy) a zmniejszoną absencją wśród pracowników. Również wyniki badań E. Andersen i innych (2006) wskazują, że kierownicy projektów powinni poświęcać coraz więcej energii na bogatą komunikację zarówno w ramach projektu, jak i w związku z projektem na zewnątrz. Według B. Dhaif Allah i innych (2020), w relacjach międzyorganizacyjnych jakość komunikacji jest uznawana za:

- prekursora zaufania, które jest warunkiem, aby informacja była wymieniana, a jej treść zaakceptowana jako faktyczna i prawdziwa,
- moderatora poprawy relacji pomiędzy organizacjami, gdyż, dostarczając cennych informacji, staje się niezbędnym elementem budowania wiedzy o działaniach partnera,

- stymulatora dzielenia się wiedzą dzięki budowaniu wiary, że partnerzy biznesowi szanują i cenią swoją relację,
- promotora ciągłego przepływu informacji między partnerami.

„Zarządzanie komunikacją jest jednym z ważniejszych komponentów zarządzania projektami i ma duży wpływ na to, czy projekt zakończy się sukcesem” (Muszyńska, 2020, s. 34). Badania potwierdzają, że komunikacja jest jednym z najczęściej wymienianych przez badaczy czynników wpływających na sukces projektu (Frank Cervone, 2014; Čulo, Skendrović, 2010). K. Schwalbe (2011) podkreśla, że to właśnie komunikacja jest jednym z ważniejszych czynników sukcesu w zarządzaniu projektami. Zauważa również, że najważniejsze w procesie jej usprawnienia jest poprawa zdolności organizacji do komunikacji, bardziej niż rozwijanie technologii wspomagających komunikację. B. Wróbel (2007) zwraca ponadto uwagę na kwestię zaufania, którego brak wpływa destruktywnie na komunikację w projekcie, a zależy ono od historii wzajemnych stosunków pomiędzy partnerami czy też opinii, jaką dana osoba i/lub instytucja cieszy się wśród byłych i obecnych partnerów i/lub organizacji. I. Haider Naqvi i inni (2011) zauważają, że pomimo odpowiedniego uznania znaczenia komunikacji dla doskonalenia procesu zarządzania projektem, to w literaturze przedmiotu brakuje opracowań np. w zakresie ustrukturyzowania ram komunikacji z interesariuszami.

Wśród badań można odnaleźć opracowania, które podejmują problematykę wpływu jakości komunikacji na sukces projektu lub przebieg procesu, dużo mniej natomiast uwagi poświęca się analizie czynników, które wpływają właśnie na jakość komunikacji jako istotnego elementu tego procesu. Nie odnaleziono również wcześniejszych przeglądów literatury w tej tematyce. Dlatego w ramach niniejszego badania postanowiono zweryfikować, jakie czynniki można uznać za istotnie wpływające na jakość komunikacji w projektach w świetle opublikowanych wyników badań empirycznych.

Metoda badawcza

Celem systematycznego przeglądu literatury, według P. Hensel (2020, s. 7), jest „identyfikacja, integracja i ocena badań, dotyczących wybranej tematyki, na podstawie jasno zdefiniowanych kryteriów”. W. Czakon (2011) podkreśla kluczowe znaczenie rygoru metodologicznego, który powinien być wprowadzony również w fazie badań literatury, zapewniając tym samym bardziej przejrzyste techniki, a także możliwości replikacji zastosowanych przez badacza procedur. Tradycyjne przeglądy literatury stosowane jeszcze niedawno na szeroką skalę, tego nie zapewniały. P. Hensel (2020, s. 7) wymienia sześć etapów sporządzania systematycznego przeglądu literatury, tj.:

- 1) sformułowanie tematu przeglądu,
- 2) ustalenie kryteriów wyszukiwania i kwalifikacji badań do przeglądu,

- 3) wyszukiwanie publikacji w bazach danych,
- 4) kwalifikacja publikacji na podstawie tytułów i abstraktów,
- 5) kwalifikacja i analiza badań na podstawie pełnych tekstów,
- 6) przygotowanie raportu z przeglądu literatury.

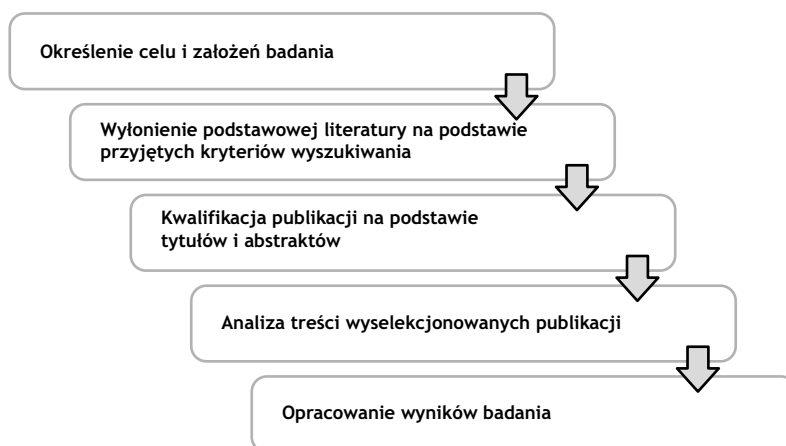
Systematyczny przegląd literatury w ramach niniejszego badania został przeprowadzony w celu określenia czynników wpływających istotnie na jakość komunikacji w projekcie. Przegląd literatury został oparty na publikacjach znajdujących się w bazie Scopus według stanu na czerwiec 2022 r. P. Hensel (2020, s. 88) zauważa, że przy wyszukiwaniu opartym na słowach kluczowych większa liczba źródeł dostępna jest właśnie w bazie Scopus (w porównaniu do Web of Science), gdyż indeksowana tam jest większa liczba czasopism. Potwierdzają to również wyniki badania M. Theus (2016, s. 5), na podstawie których odnotowały o 140%

więcej publikacji w badanej tematyce w bazie Scopus w porównaniu do Web of Science.

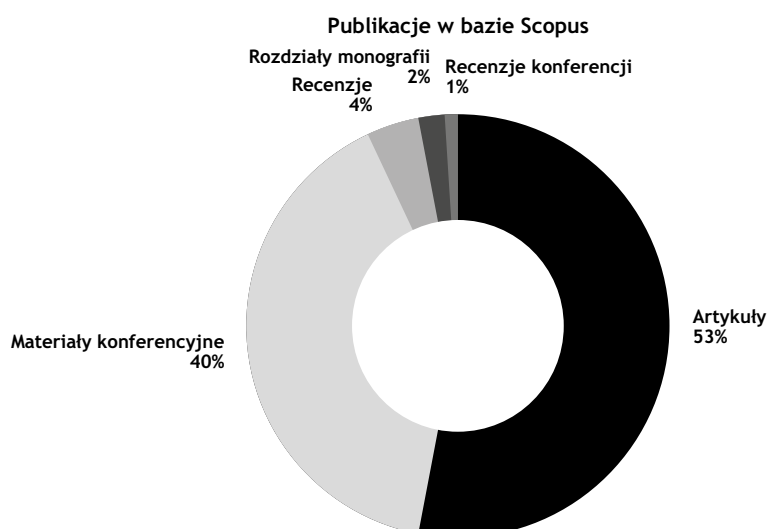
Procedura badawcza została przedstawiona na rysunku 1.

Przyjęto następujące założenia dotyczące publikacji:

- 1) wszystkie publikacje znajdujące się w bazie niezależnie od roku publikacji i obszaru naukowego,
- 2) pod uwagę brane są wyniki przeprowadzonych badań empirycznych, dlatego opracowania teoretyczne nie będą analizowane,
- 3) problematyka powinna dotyczyć czynników wpływających na jakość komunikacji w kontekście realizacji projektów (zarządzania projektami) o różnym charakterze, dlatego wszelkie opracowania nieopierające się na tej problematyce nie będą analizowane,
- 4) ze względu na to, że nie znaleziono publikacji spełniających powyższe kryteria w języku polskim, jako język publikacji wybrano język angielski.



Rys. 1. Procedura badawcza
Źródło: opracowanie własne



Rys. 2. Publikacje w bazie Scopus zawierające w tytule/abstrakcie/słowach kluczowych słowa lub terminy „jakość komunikacji” i „projekt” według typu publikacji
Źródło: opracowanie własne

Ponadto do badania zostaną przyjęte opracowania, których pełne teksty będą dostępne do pobrania i zapoznania się.

Biorąc pod uwagę powyższe uwarunkowania, przyjęto, że analizę należy rozpocząć od przeglądu publikacji zawierających w tytule i/lub abstrakcie i/lub słowach kluczowych – słowa lub terminy: „jakość komunikacji” i „projekt”, tj. TITLE-ABS-KEY („communication quality” OR „quality of communication”) AND „project”). Takie podejście znacznie zawęży pulę wyszukiwania.

Początkowo w bazie Scopus znaleziono 124 takie publikacje, wszystkie opublikowane po roku 1987 (najwięcej w roku 2021). Wszystkie zawierały w tytule/abstrakcie/słowach kluczowych słowa lub terminy „jakość komunikacji” i „projekt”. Były to przede wszystkim artykuły w czasopismach (ok. 53%) i materiały konferencyjne (ok. 40%), co może świadczyć o dużej aktualności badanego zjawiska (rys. 2).

Wśród publikacji znacząca część dotyczyła ujęcia jakości komunikacji w kontekście medycznym (komunikacja z pacjentem) lub informatycznym (np. wykorzystanie sztucznej inteligencji). Musiały one zatem zostać odrzucone, gdyż nie odnosiły się bezpośrednio lub pośrednio do nauk o zarządzaniu. Ostatecznie, po kwalifikacji publikacji na podstawie tytułów i abstraktów, stwierdzono, że tylko 13 publikacji podejmowało zakładaną w badaniu problematykę jakości komunikacji w projekcie (w tym nie udało się dotrzeć do pełnych tekstów dwóch publikacji). Następnie na podstawie pełnych tekstów zakwalifikowano pięć z nich, które spełniały wszystkie założone kryteria (w tym 2 i 3) i zostały ostatecznie wybrane do dalszych rozważań i analiz.

Ostatni etap polegał na dokładnej analizie treści tych pięciu publikacji. Ze względu na małą liczbę publikacji skupiono się tylko na zebraniu informacji dotyczących

Tabela 1. Publikacje naukowe objęte badaniem

Lp.	Autorzy	Metoda	Wyniki
1	R.L. Thompson, H.J. Smith, Ch.L. Iacovou (2007)	Badania ilościowe, ankieta, 210 uczestników projektów i 485 kierowników projektów	Wysokiej jakości komunikacji (raportowaniu) sprzyja stworzenie otwartego środowiska komunikacji opartego na zaufaniu, wykorzystywanie różnych źródeł informacji o postępach w projekcie, a także okresowe przeprowadzanie audytu komunikacji projektu (branża informatyczna).
2	H.H. Chang, S.-S. Chuang, S. Han Chao (2011)	Badania jakościowe, wywiady z czterema przedstawicieli różnych organizacji	Różnice kulturowe oddziałują na jakość komunikacji w międzynarodowych zespołach projektowych i przyczyniają się do powstawania problemów komunikacyjnych (różne organizacje).
3	C. Lam (2015)	Badania ilościowe, ankiety wśród studentów biorących udział w projekcie	Szczegółowość informacji, konstruktywna dyskusja grupowa i otwartość członków grupy są trzema najbardziej wpływowymi czynnikami podnoszącymi jakość komunikacji (branża edukacyjna).
4	S. Kamali Rad, S. Kermanshachi (2018)	Badania ilościowe, ankieta, 30 pracowników	Sześć głównych czynników wpływających na jakość komunikacji w ramach projektu to przejrzystość, podejmowanie decyzji, wsparcie finansowe, kwestie techniczne, zaopatrzenie i wykonanie. Zależy ona również od etapu realizacji projektu (branża budowlana).
5	A. Rahimian, M. Reza Hosseini, I. Martek, A. Taroun, A. Alvanchi, I. Odeh (2022)	Badania ilościowe, ankieta, 180 uczestników	Umiejętności interpersonalne uczestników projektów wpływają na jakość komunikacji, przy czym największe znaczenie mają: styl przywództwa, umiejętność słuchania, budowanie zespołu i wyjaśnianie oczekiwań (branża budowlana).
6	S. Cheung, T. Wing Yiu (2014)	Badanie ilościowe, ankieta, 103 uczestników	Zaufanie w projekcie wpływa na komunikację i przekłada się na efekty projektu. Ponadto zauważono, że „efektywny przepływ informacji” jako składowa komunikacji (dostęp do potrzebnych informacji, w odpowiednim czasie i przy odpowiednim poziomie zrozumienia oczekiwań) w największym stopniu moderuje wpływ zaufania na efektywność projektu (branża budowlana).
7	S. Kamali Rad, S. Kermanshachi (2018)	Badanie ilościowe – ankieta, 30 uczestników	Zdefiniowano wskaźniki komunikacji, które wpływają na jakość wewnętrznej komunikacji między dalszymi interesariuszami, które zostały podzielone na sześć grup: (1) interfejs (ilość i jakość interakcji), (2) agencja, (3) lokalizacja, (4) technologia, (5) zasoby materialne oraz (6) problemy ekonomiczne (różne organizacje).

8	R. Senescu, G. Aranda-Mena, J. Riker Haymaker (2013)	Badanie jakościowe – case study	Szybka wymiana informacji, klarowność wyjaśnień i/ lub procesów, spójność informacji pomiędzy członkami zespołu, zintegrowane decyzje, wspólny proces zarządzania wiedzą, zaplanowana koordynacja i dobrze połączone zespoły przyczyniają się do poprawy jakości komunikacji (branża budowlana/konstrukcyjna).
9	N. Forcada, C. Serrat, S. Rodríguez, R. Bortolini (2017)	Badania ilościowe – ankieta, 360 uczestników	Posiadane wykształcenie i doświadczenie zawodowe, w tym staż pracy, uczestników projektu przekładają się na jakość komunikacji. Również istotne są jakość informacji, wdrażanie systemów zarządzania komunikacją, powołanie osoby odpowiedzialnej za komunikację w projekcie (branża budowlana/konstrukcyjna).
10	M.R. Hosseini, E. Zavadskas, B. Xia, N. Chileshe, A. Mills (2017)	Badania jakościowe (17 wywiadów), ilościowe – ankiety (285 uczestników)	Praca w systemie hybrydowym oddziałuje na jakość komunikacji w zespołach projektowych i przyczynia się do powstawania problemów w zakresie kompletności i rzetelności informacji dostarczanych przez komunikację (branża budowlana/konstrukcyjna).
11	J.J. Mohr, R.S. Sohi (1995)	Badania ilościowe – ankieta, 557 uczestników	Ustalone i stosowane zasady wymiany informacji przekładają się na jakość komunikacji (różne organizacje).
12	E. Safapour, S. Kermanshachi, S. Kamali Rad, D. Tran (2019)	Badanie ilościowe, ankieta (40 case study/uczestników)	Relacje wewnątrz zespołu zarządzającego projektem na etapie jego konstruowania istotnie wpływają na jakość komunikacji wśród interesariuszy. Przejrzystość zakresu projektu i celów właściciela oraz liczba wymaganych zgód, wpływają również na jakość komunikacji. Cechy związane z zarządzaniem interesariuszami, zasobami projektu i celami projektu były najskuteczniejszymi wskaźnikami jakości komunikacji wewnętrznej (branża budowlana/konstrukcyjna).
13	E. Safapour, S. Kermanshachi, S. Kamali Rad (2020)	Badanie ilościowe, ankieta (40 case study/uczestników)	Kluczowe komponenty wpływające na jakość komunikacji: <ul style="list-style-type: none"> • po stronie właścicieli: cel projektu, biurokracja, lokalizacja i koordynacja, • po stronie interesariuszy zajmujących się projektowaniem/inżynierią: technologia, przejrzystość zakresu, zasoby projektowe, dostawy, zarządzanie budową i zarządzanie projektami, • po stronie kontrahentów: wykwalifikowani pracownicy terenowi, cele i ograniczenia, jakość materiałów, jakość sprzętu, wykwalifikowany kierownik projektu oraz obrót sprzętem (branża budowlana/konstrukcyjna).
14	A. Segerstedt, T. Olofsson, C. Xie, D. Wu, J. Luo, X. Hu (2010)	Badanie ilościowe i jakościowe – case study: ankieta, wywiady (26 uczestników)	Jakość komunikacji w zespołach tradycyjnych, w których pracownicy pracują „obok siebie” jest wyższa niż w zespołach o charakterze rozproszonym. Partnerstwo w relacjach zapewnia przyjazne środowisko dla komunikacji (branża budowlana/konstrukcyjna).
15	J. Tavcar, R. Zavbi, J. Verlinden, J. Duhovnik (2005)	Badanie ilościowe, ankieta, 52 uczestników	Jakość komunikacji ulega poprawie wraz z rozwojem technologii – w odniesieniu do możliwości prezentacji graficznych i komunikowania się na odległość (branża edukacyjna).
16	P.B. Lowry, T.L. Roberts, N.C. Romano, P.D. Cheney, R.T. Hightower (2006)	Badanie ilościowe – eksperyment (437 uczestników podzielonych na grupy)	Im mniejsze zespoły projektowe, tym wyższa jakość komunikacji. Zespoły których „komunikacja twarzą w twarz” wspomagana jest poprzez systemy komputerowe, mają wyższy poziom jakości komunikacji niż grupy wirtualne. Nie ma znaczącej różnicy między jakością komunikacji w grupach komunikujących się „twarzą w twarz” a grupach wirtualnych z komunikacją przy wykorzystaniu sprzętu komputerowego. Wykorzystanie technik komputerowych podczas komunikacji może również zminimalizować wpływ zwiększonej liczebności grupy na jakość komunikacji (branża edukacyjna).
17	C. Lam (2016)	Badanie ilościowe, eksperyment (80 uczestników podzielonych na grupy)	Szkolenie członków zespołów projektowych w zakresie możliwości wykorzystania mediów i technologii komunikacyjnych w ramach realizacji zadań w projekcie przekłada się na wyższą postrzeganą jakość komunikacji (branża edukacyjna).

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych z bazy Scopus oraz publikacji zabranych przy wykorzystaniu „kuli śnieżnej”

metod i wyników badań (m.in. bez analizy frekwencyjności). Wyniki zaprezentowano w tabeli 1, wiersze 1–5.

Z uwagi na małą liczbę otrzymanych publikacji postanowiono rozszerzyć zakres badania o dodatkową bazę publikacji. W tym celu postanowiono wykorzystać technikę „kuli śnieżnej” w odniesieniu do pięciu publikacji otrzymanych w pierwszym kroku badania, tj. badając publikacje, które są przez nie cytowane. „W metodzie kuli śnieżnej badacz zbiera dane o kilku członkach danej populacji, których da się odszukać, a następnie prosi te osoby o dostarczenie informacji potrzebnych do odszukania innych członków tej populacji, których akurat znają” (Babbie, 2007, s. 205). Jako podstawę do wyszukiwania przyjęto wykazy literatury ujęte w pięciu pozyskanych w ramach kroku pierwszego publikacjach – łącznie 284 pozycje literatury. Następnie, przyjmując takie same założenia jak w kroku pierwszym, dokonano kwalifikacji publikacji na podstawie tytułów i abstraktów. Zakwalifikowano 13 publikacji (w tym nie udało się dotrzeć do jednego pełnego tekstu publikacji). Na podstawie pełnych tekstów zakwalifikowano 12 publikacji, które spełniały wszystkie założone kryteria i zostały ostatecznie wybrane do dalszych rozważań i analiz. Wyniki dokładnej analizy treści tych dwunastu publikacji zostały opisane w tabeli 1 – wiersze 6–17.

Wyniki badania

Wyniki badania przedstawiono w tabeli 1. Poza przeprowadzonym systematycznym przeglądem literatury dokonano dodatkowo przeszukania bazy czasopisma „Przegląd Organizacji”, gdyż zawiera ona ważne publikacje polskich autorów. Do przeszukania wykorzystano następujące słowa kluczowe: „jakość komunikacji”, „projekt”, „komunikacja w projekcie”. W wyniku przeszukania tej bazy znaleziono 25 artykułów, z czego trzy dotyczyły problematyki komunikacji w projekcie. Po zapoznaniu się z ich treścią stwierdzono, że tylko jeden z nich zawiera interesujące wyniki badania w odniesieniu do analizowanej problematyki. Anglojęzyczna publikacja K. Dziekońskiego (2017), którego badanie ilościowe za pomocą ankiety objęło 26 kierowników projektów, zawierała następujące wyniki: największą wagę w osiąganiu jakości komunikacji w projekcie ma organizacja procesu komunikacji w projekcie (kompletność informacji, środowisko informacyjne, adaptacja informacji do potrzeb zespołu i szybkości informacji) oraz przekaz nadawcy (rzetelność informacji i odpowiedzialność za podane informacje) – branża budowlana.

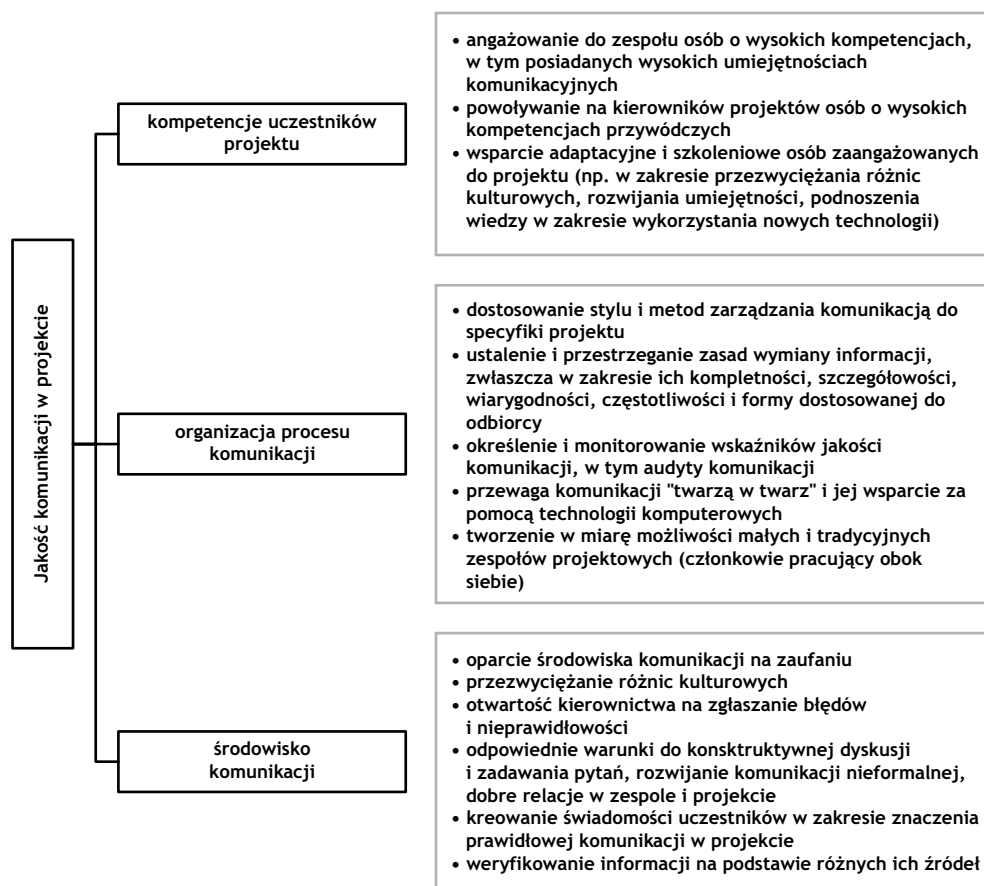
Analiza wyżej wymienionych publikacji okazała się pomocna w sformułowaniu następujących wniosków:

1. Choć na podstawie przeprowadzonego badania zainteresowanie badaczy kwestią jakości komunikacji w projektach nie wydaje się istotne, pojawiające się badania w tym zakresie w ostatnich latach świadczą, iż badacze zaczynają zwracać większą uwagę na elementy procesu komunikacji (jak jakość) i ich wpływ na analizowany proces czy projekt.

2. Jakość komunikacji jest pojęciem wielowymiarowym i wynika z cech procesu komunikacji specyficznych dla danego projektu, stąd analiza czynników wpływających na tę jakość zależy od badanego zjawiska i ujęcia problemu.
3. Badacze głównie wykorzystywali metody ilościowe w analizowaniu tego zjawiska (prawie 80% opracowań). Wielkość próby w każdym badaniu była różna, w kilku nie przekroczyła ona 30, dlatego nie w każdym przypadku wydawała się adekwatna do analizowanego zjawiska, ponadto w jednym nie odnaleziono informacji o wielkości próby. W dwóch opracowaniach zastosowano natomiast metody jakościowe, a w kolejnych dwóch metody mieszane.
4. Największe zainteresowanie zjawiskiem jakości komunikacji w badaniu dotyczyło projektów branży budowlanej (56%), co może wynikać ze specyfiki realizacji tych projektów. Projekty budowlane to głównie duże projekty o dość skomplikowanym zakresie, stąd bogata komunikacja na każdym etapie ma istotne znaczenie dla osiągnięcia celów projektu. Szczególnie że błędy lub niedopowiedzenia na każdym z etapów mogą rzutować negatywnie na efekt ostateczny (np. wady konstrukcyjne, zakres robót niezgodny z umową). Podobnie istotne znaczenie procesu komunikacji, w tym jej jakości, należy przypisywać projektom z branży inżynierskiej (choć opracowań w tym zakresie jest zdecydowanie mniej), gdzie również efekt końcowy i zakres nie zostaną w odpowiednim stopniu osiągnięte bez odpowiedniej jakości komunikacji.
5. Przytaczane wyniki badań dotyczą różnego podejścia do ujęcia problemu, jednak przedstawione wnioski można pogrupować na trzy główne zagregowane cechy czynników wpływających na jakość komunikacji, tj.:

A. Środowisko komunikacyjne w projekcie:

Stworzenie otwartego środowiska dla komunikacji w projekcie, w którym członkowie zespołu i inni uczestnicy nie będą obawiali się zgłaszać i/lub raportować o problemach występujących w projekcie (Thompson i in., 2007) oraz będą mieli możliwość prowadzenia konstruktywnej dyskusji czy zadawania pytań (Lam, 2015). Według badaczy, to właśnie brak otwartej komunikacji prowadzi do niewykrywania nieprawidłowości w realizacji projektu, co znacząco rzutuje na osiągane w projekcie rezultaty (Thompson i in., 2007). Stąd występuje potrzeba wspierania otwartej komunikacji np. poprzez prowadzenie komunikacji opartej na zaufaniu, nieformalnej czy pozytywnie informacja za pomocą różnych źródeł i ich porównywanie. S. Cheung i T. Wing Yiu (2014) podkreślają znaczenie zaufania dla osiągnięcia wysokiej jakości komunikacji oraz sukcesu projektu, natomiast E. Safapour i inni



Rys. 3. Czynniki wpływające na jakość komunikacji
Źródło: opracowanie własne

(2019) zwracają uwagę na znaczenie relacji wewnątrz zespołu zarządzającego projektem.

B. Organizacja procesu komunikacji w projekcie:

- a) Wyniki badań wskazują, że największa waga przywiązywana jest do kwestii organizacji procesu komunikacji, który powinien dostarczać kompletnych, szczegółowych i wiarygodnych informacji w odpowiednim czasie oraz formie dostosowanej do potrzeb uczestników projektu (Cheung, Wing Yiu, 2014; Senescu i in., 2013; Dziekoński, 2017; Lam, 2015). Ważne jest zatem dostosowanie stylu i metod zarządzania komunikacją do specyfiki danego projektu uwzględniające m.in. kwestie zaufania, ryzyka, wykorzystania narzędzi IT, różnic kulturowych, monitorowania komunikacji, zarządzania wiedzą (Senescu i in., 2013; Forcada i in., 2017; Safapour i in. 2019 i 2020) oraz ustalenia i stosowania jasnych i przejrzystych zasad wymiany informacji (Mohr, Sohi, 1995).
- b) Wśród uczestników procesu komunikacji największe znaczenie przypisywane jest nadawcy informacji, który powinien być rzetelny i odpowiedzialny za jakość przekazywanych treści, dużo mniejsze znaczenie

ma natomiast odbiorca informacji (Dziekoński, 2017). Istotne znaczenie ma wielkość grup projektowych (Lowry i in., 2006) – im mniejsza grupa, tym jakość komunikacji powinna być wyższa. Lepszą jakość komunikacji w większych zespołach można osiągnąć natomiast przy wsparciu procesu komunikacji za pomocą różnych narzędzi komputerowych.

c) Komunikacja w grupach wirtualnych ma gorszą jakość. Potwierdzają to również wyniki badań M.R. Hosseini i innych (2017), według których praca w systemie hybrydowym negatywnie oddziałuje na jakość komunikacji w zespołach projektowych, w tym na kompletność i rzetelność informacji dostarczanych przez komunikację. Najlepszą jakość komunikacji osiąga się w zespołach komunikujących się tradycyjnie, tj. „twarzą w twarz” przy wsparciu technologią komputerową (Lowry i in., 2006; Tavcar i in., 2005).

d) Pomocnym narzędziem w zakresie doskonalenia komunikacji w projekcie jest również audyt komunikacji, który może pomóc menedżerom zidentyfikować potencjał

zgłaszania problemów czy nieprawidłowości w projekcie (Thompson i in., 2007).

- e) S. Kamali Rad i S. Kermanshachi (2018) proponują określenie i monitorowanie wskaźników jakości komunikacji w projekcie, dzięki czemu możliwe będzie jej doskonalenie oraz zapobieganie powstawania problemów komunikacyjnych, jak np. konflikty czy rozpowszechnianie nieprawidłowych informacji.

C. Kompetencje uczestników projektu (szczególnie w zakresie komunikacji, podejmowania decyzji i przywództwa): Wyniki badań potwierdziły istotny wpływ umiejętności interpersonalnych, szczególnie kierownika projektu, na jakość komunikacji oraz umożliwiły wskazanie tych umiejętności, które w tej relacji mają kluczowe znaczenie, tj. styl przywództwa, umiejętność słuchania i budowanie zespołu oraz wyjaśnianie oczekiwań (Rahimian i in., 2022; Safapour i in., 2020). Nie mniej istotne jest również posiadane wykształcenie i doświadczenie zawodowe, w tym staż pracy (Forcada i in., 2017). Dzięki rozwijaniu tych kompetencji u uczestników projektu wzrasta jakość komunikacji interpersonalnej pomiędzy nimi, dzięki czemu możliwe jest przeciwdziałanie powstawaniu konfliktów i nieporozumień, co może realnie przełożyć się na osiągnięte w projektach rezultaty. Ma to szczególne znaczenie w przypadku pracy w międzynarodowych zespołach projektowych, w których pojawiają się różnice kulturowe przyczyniające się do powstawania problemów komunikacyjnych i negatywnie oddziałujących na jakość komunikacji (Chang i in., 2011). Uczestnicy takich projektów powinni mieć świadomość występujących różnic kulturowych i ich wpływu na pracę oraz otrzymać odpowiednie wsparcie adaptacyjne w tym zakresie. Również kompetencje komunikacyjne członków zespołów są istotne dla osiągnięcia efektywności ich działania, dlatego rekomendowane jest rozwijanie tych kompetencji za pomocą szkoleń (Lam, 2015), jak również weryfikowanie poziomu tych kompetencji podczas angażowania członków zespołu projektowego (Rahimian i in., 2022).

Na podstawie przeprowadzonego badania opracowano zagregowane cechy czynników, które wpływają na jakość komunikacji w projekcie (rys. 3). Można je potraktować jako rekomendacje do działań w kierunku doskonalenia jakości komunikacji w projekcie.

Podsumowanie

Problematyka doskonalenia komunikacji jest wciąż aktualna i żywotna, szczególnie w aspekcie współpracy w środowiskach o zróżnicowanym charakterze, różnym profilu działalności czy położeniu

geograficznym. Istotną kwestią dla kierownictwa w takich warunkach jest wybór form i metod komunikacji, które będą rozumiane i akceptowane przez pracowników. Choć w literaturze naukowej można odnaleźć wiele badań potwierdzających wpływ komunikacji i jej poszczególnych atrybutów na sukces projektu, jak widać, na podstawie niniejszego opracowania, badaniu czynników wpływających na jakość komunikacji w projekcie nie poświęcono już tyle uwagi.

Na postawione na początku pytania badawcze można odpowiedzieć w następujący sposób:

- Na jakość komunikacji w projekcie istotnie wpływają kompetencje uczestników projektu, organizacja procesu komunikacji oraz środowisko komunikacji w projekcie.
- Niewielka liczba publikacji wybranych do badania (pięć z bazy Scopus i 12 publikacji, które są przez nie cytowane) świadczy o raczej niewielkim zainteresowaniu badaczy tym zjawiskiem. Jednak charakter publikacji (artykuły) oraz lata ich publikacji (ponad 75% artykułów opublikowano po 2009 roku, 40% po 2016) mogą świadczyć o rosnącym zainteresowaniu tą problematyką.
- Badacze w analizowaniu zjawiska jakości komunikacji wykorzystywali głównie metody ilościowe (prawie 80% badań).

Wnioski płynące z badania wskazują, że te czynniki zależą od tego, kto (uczestnicy projektu i zasoby ich kompetencji), jak (organizacja procesu komunikacji) oraz w jakich warunkach (środowisko komunikacji) będzie kreować komunikację w projekcie. Przeprowadzone badanie wskazuje również działania i/lub obszary, których usprawnianie i rozwijanie może wpłynąć na polepszenie jakości komunikacji w projekcie. Wymienione czynniki mogą bowiem ułatwiać lub utrudniać proces komunikacji w projekcie. Zwrócono również uwagę na konieczność opracowania i dopasowania stylu i metod zarządzania komunikacją do specyfiki konkretnego projektu. Oznacza to, że nie ma wskaźników, które byłyby dobrze dobrane do każdego projektu, a to, co sprawdzi się w jednym projekcie, nie musi pasować do innego.

Artykuł wnosi wkład do piśmiennictwa naukowego w postaci agregacji wyników kilkunastu badań empirycznych. Opracowanie to stanowi wstęp do zgłębienia tego zjawiska w ramach przyszłych badań naukowych, m.in. w zakresie określenia czynników wpływających na jakość komunikacji w projekcie w różnych branżach. Ich prawidłowa identyfikacja ma istotne znaczenie dla doskonalenia jakości komunikacji, a tym samym dla jakości całego projektu. Prezentowane wyniki mogą być zastosowane w ramach realizacji projektów o różnej specyfice czy branży, w tym w szczególności w procesie zarządzania komunikacją w zespołach projektowych i dzięki temu skutecznie wpływać na sukces projektu. Wyniki tego badania pomogą praktykom i kierownikom projektów ocenić wpływ cech danego projektu



na jakość komunikacji wewnętrznej. Przyszłe wysiłki badawcze powinny natomiast być nakierowane na zidentyfikowanie czynników wpływających na jakość komunikacji w poszczególnych branżach (szczególnie w branży IT), a także poszukiwanie praktycznych sposobów i metod na polepszenie jakości komunikacji, zwłaszcza przy wykorzystaniu nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych. Wartość dalszych badań jest również środowisko projektów realizowanych przez zespoły rozproszone, pracujące zdalnie czy wielokulturowe – szczególnie w aspekcie obecnych zmian społeczno-gospodarczych.

Niniejsze badanie posiada jednak ograniczenia – zostało przeprowadzone z wykorzystaniem jednej bazy anglojęzycznych publikacji, a do opracowania wyników z wykorzystaniem systematycznego przeglądu literatury udało się wyselekcjonować tylko pięć opracowań. Dlatego do zwiększenia zakresu badania wykorzystano technikę kuli śnieżnej poprzez analizę publikacji cytowanych przez te pięć publikacji, co jednak może nie wyczerpywać listy potencjalnych opracowań naukowych w tym zakresie.

mgr Paulina Orzelska

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

Szkoła Doktorska Nauk Społecznych

ORCID: 0000-0002-5939-6287

e-mail: paulina.orzelska@umcs.pl

Bibliografia

- [1] Andersen E., Birchall D., Jessen S.A., Money H.A. (2006), *Exploring Project Success*, „Baltic Journal of Management”, Vol. 1, No. 2, pp. 127–147.
- [2] Aubert B., Hooper V., Schnepel A. (2013), *Revisiting the Role of Communication Quality in ERP Project Success*, „American Journal of Business”, Vol. 28, No. 1, pp. 64–85.
- [3] Babbie E. (2007), *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- [4] Byrne Z.S., LeMay E. (2006), *Different Media for Organizational Communication: Perceptions of Quality and Satisfaction*, „Journal of Business and Psychology”, Vol. 21, No. 2, pp. 149–173.
- [5] Chang H.H., Chuang S.-S., Han Chao S. (2011), *Determinants of Cultural Adaptation, Communication Quality, and Trust in Virtual Teams' Performance*, „Total Quality Management”, Vol. 22, No. 3, pp. 305–329.
- [6] Cheney G. (2007), *Organizational Communication Comes Out*, „Management Communication Quarterly: McQ”, Vol. 21, No. 1, pp. 80–91.
- [7] Cheung S., Wing Yiu. T. (2014), *Interweaving Trust and Communication for Project Performance. In Construction Dispute Research*, „Springer International Publishing”, pp. 169–187.
- [8] Čulo K., Skendrović V. (2010), *Communication Management is Critical for Project Success*, „Informatologia”, Vol. 43, No. 3, pp. 228–235.
- [9] Czakon W. (2011), *Metodyka systematycznego przeglądu literatury*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 3, s. 57–61.
- [10] DhaifAllah B., Md-Auzair S., Maelah R., Ismail M.D. (2020), *The Effect of Product Complexity and Communication Quality on IOCM and OBA in Buyer – Supplier Relationships*, „Journal of Accounting & Organizational Change”, Vol. 16, No. 1, pp. 1–29.
- [11] Dziekoński K. (2017), *Czynniki wpływające na jakość komunikacji w zespołach projektowych*, „Przeгляд Organizacji”, Nr 3, s. 60–66.
- [12] Forcada N., Serrat C., Rodríguez S., Bortolini R. (2017), *Communication Key Performance Indicators for Selecting Construction Project Bidders*, „Journal of Management in Engineering”, Vol. 33, No. 6.
- [13] Frank Cervone H. (2014), *Effective Communication for Project Success*, „OCLC Systems & Services: International Digital Library Perspectives”, Vol. 30, No. 2, pp. 74–77.
- [14] Haider Naqvi I., Aziz S., Kashif-ur-Rehman (2011), *The Impact of Stakeholder Communication on Project Outcome*, „African Journal of Business Management”, Vol. 5, No. 14, pp. 5824–5832.
- [15] Hensel P. (2020), *Systematyczny przegląd literatury w naukach o zarządzaniu i jakości*, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- [16] Hosseini M.R., Zavadskas E., Xia B., Chileshe N., Mills A. (2017), *Communications in Hybrid Arrangements: Case of Australian Construction Project Teams*, „Engineering Economics”, Vol. 28, No. 3, pp. 290–300.
- [17] Kamali Rad S., Kermanshachi S. (2018), *Development of Project Life Cycle Communication Ladder Framework Using Factor Analysis Method*, „Construction Research Congress 2018”, pp. 543–552.
- [18] Kamali Rad, S., Kermanshachi, S. (2018), *Development of Project Communication Network: A New Approach to Information Flow Modeling*, Proceedings of Construction Research Congress, ASCE, New Orleans, Louisiana, pp. 428–438.
- [19] Kotteaku A.G., Laios L.G., Moschuris S. (1995), *The Influence of Product Complexity on the Purchasing Structure*, „Omega”, Vol. 23, No. 1, pp. 27–39.
- [20] Kreiner K. (1995), *In Search of Relevance: Project Management in Drifting Environments*, „Scandinavian Journal of Management”, Vol. 11, No. 4, pp. 335–346.
- [21] Lam C. (2015), *The Role of Communication and Cohesion in Reducing Social Loafing in Group Projects*, „Business and Professional Communication Quarterly”, Vol. 78, No. 4, pp. 454–475.
- [22] Lam C. (2016), *Improving Technical Communication Group Projects: An Experimental Study of Media Synchronicity Theory Training on Communication Outcomes*, „Journal of Business and Technical Communication”, Vol. 30, No. 1, pp. 85–112.
- [23] Lowry P.B., Roberts T.L., Romano N.C.Jr., Cheney P.D., Hightower R.T. (2006), *The Impact of Group Size and Social Presence on Small-group Communication: Does computermediated Communication Make a Difference?* „Small Group Research”, Vol. 37, pp. 631–661.

- [24] Major P., Spałek S. (2017), *Omówienie tradycyjnych i współczesnych metod komunikacji w zespołach projektowych*, [w:] R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole, s. 200–211.
- [25] Marques J.F. (2010), *Enhancing the Quality of Organizational Communication. A Presentation of Reflection-based Criteria*, „Journal of Communication Management”, Vol. 14, No. 1, pp. 47–58.
- [26] Massey G.R., Kyriazis E. (2007), *Interpersonal Trust between Marketing and R&D during New Product Development Projects*, „European Journal of Marketing”, Vol. 41, No. 9/10, pp. 1146–1172.
- [27] Mohr J.J., Sohi R.S. (1995), *Communication Flows in Distribution Channels: Impact on Assessments of Communication Quality and Satisfaction*, „Journal of Retailing”, Vol. 71, No. 4, pp. 393–415.
- [28] Muszyńska K. (2020), *Praktyki zarządzania komunikacją w międzynarodowych zespołach projektowych na przykładzie projektów współfinansowanych z funduszy europejskich*, „Przegląd Organizacji”, Nr 9, s. 34–40.
- [29] Ober J. (2013), *Funkcja i rola efektywnej komunikacji w zarządzaniu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej”, seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 65, s. 257–266.
- [30] Park J., Lee S., Lee J. (2014), *Communication Effectiveness on IT Service Relationship Quality*, „Industrial Management & Data, Systems”, Vol. 114, No. 2, pp. 321–336.
- [31] Rahimian A., Reza Hosseini M., Martek I., Taroun A., Alvanchi A., Odeh I. (2022), *Predicting Communication Quality in Construction Projects: A Fully-connected Deep Neural Network Approach*, „Automation in Construction”, Vol. 139.
- [32] Rogala A. (2013), *Determinanty skuteczności komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Praca doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań.
- [33] Safapour E., Kermanshachi S., Kamali Rad S. (2020), *Analysis of Effective Project-based Communication Components within Primary Stakeholders in the Construction Industry*, „Built Environment Project and Asset Management”, Vol. 11, No. 2, pp. 157–173.
- [34] Safapour E., Kermanshachi S., Kamali Rad S., Tran D. (2019), *Identifying Effective Project Based Communication Indicators within Primary and Secondary Stakeholders in Construction Projects*, „Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction”, Vol. 11, No. 4, pp. 1–10.
- [35] Schwalbe K. (2011), *Information Technology Project Management*, 6th Edition, Cengage Learning, Boston.
- [36] Segerstedt A., Olofsson T., Xie C., Wu D., Luo J., Hu X. (2010), *A Case Study of Multi-team Communications in Construction Design under Supply Chain Partnering*, „Supply Chain Management: An International Journal”, Vol. 15, No. 5, pp. 363–370.
- [37] Senescu R., Aranda-Mena G., Riker Haymaker J. (2013), *Relationships between Project Complexity and Communication*, „Journal of Management in Engineering”, Vol. 29, No. 2, pp. 183–197.
- [38] Service R.W. (2005), *CQ: The Communication Quotient for IS Professionals*, „Journal of Information Science”, Vol. 31, No. 2, pp. 99–113.
- [39] Shelby A.N. (1998), *Communication Quality Revisited: Exploring the Link with Persuasive Effects*, „Journal of Business Communication”, Vol. 35, No. 3, pp. 387–404.
- [40] Skrzypek E. (2002), *Jakość i efektywność*, Wyd. UMCS, Lublin, s. 15–26.
- [41] Słownik PWN, <https://sjp.pwn.pl/sjp/jakosc;2467307.html>, data dostępu: 10.05.2022 r.
- [42] Soczyński SDS S. (2018), *Etyczność zarządzających determinantą jakości przekazu medialnego* [w:] A. Stępińska, E. Jurga-Wosik, B. Secler (red.), *Oblicza współczesnej komunikacji*, Polskie Towarzystwo Komunikacji Społecznej, Poznań, s. 231–243.
- [43] Tavcar J., Zavbi R., Verlinden J., Duhovnik J. (2005), *Skills for Effective Communication and Work in Global Product Development Teams*, „Journal of Engineering Design”, Vol. 16, No. 6, pp. 557–576.
- [44] Theus M. (2016), *Information literacy – analiza bibliometryczna*, „Bibliotekarz”, Nr 6, s. 4–8.
- [45] Thompson R.L., Smith H. J., Iacovou Ch. L. (2007), *The Linkage between Reporting Quality and Performance in IS Projects*, „Information & Management”, Vol. 44, pp. 196–205.
- [46] Wróbel B. (2007), *Rola komunikacji w zarządzaniu projektami*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego – Zarządzanie Publiczne”, Nr 3, s. 119–129.
- [47] Zaremba A. (2006), *Organizational Communication: Foundations for Business & Collaboration*, Thomson South-Western, s. 114–115.

In Search of Factors Affecting the Quality of Communication in the Project. A Systematic Literature Review

Summary

The purpose of this article is to identify the factors that significantly affect the quality of communication in the project. The systematic review of the literature carried out as part of the study, allowed to find the results of empirical research in which the factors influencing the quality of communication in the project were examined. On the basis of the collected information, the three most important groups of factors influencing the quality of communication and their components have been determined. These factors are the competences of the project participants, the organisation of the communication process and the communication environment. The conclusions collected on their basis may contribute to a better understanding of the determinants of the quality of project communication.

Keywords

communication quality, project, communication in the project