

**Sambor GRUCZA**  
Uniwersytet Warszawski

## **Przesłanki prowadzenia akademickiego kształcenia w zakresie zarządzania komunikacją projektową**

### **Abstract:**

#### **Premises for Tertiary Education in the Scope of Project Communication Management**

Corporate communication happens on multiple levels within different communities of practice and modally differentiated communication activities. In order to participate in these activities, the members of those communities of practice need to demonstrate specific competencies. In consequence, this entails various scopes of tertiary preparation for efficient participation in corporate communication. Project communication exemplifies a neglected area of corporate communication, both scientifically and didactically. This article puts forward arguments for introducing tertiary education to PMO employees and PMs in the field of project communication management.

As a result of our discussion, the following demand has been expressed: Examining core competencies of a project manager in the area of project communication, as well as developing (on the basis of the research results) tertiary curricula regarding (multicultural) project communication management, is an urgent research task of applied linguistics.

### **Wstęp**

Okrągły Stół 1989 r. spowodował m.in. przejście do gospodarki wolnorynkowej i otworzył nową kartę w historii gospodarczej Polski, zarówno w wymiarze wewnętrznym, jak i międzynarodowym. O ile przed rokiem 1989 stosunki gospodarcze, zarówno krajowe, jak i zagraniczne, były w znacznej mierze dyktowane wytycznymi polityki gospodarki planowej, to po Okrągłym Stole zaczęły one stopniowo podlegać prawom wolnorynkowym. Ewolucję zaczęła przechodzić także komunikacja biznesowa. Kolejnym czynnikiem przyczyniającym się do istotnych i w większości przypadków pozytywnych zmian w obrębie komunikacji w przedsiębiorstwie było bezsprzecznie przystąpienie Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku. Nie bez znaczenia dla procesów zmian w obrębie komunikacji w przedsiębiorstwie pozostają także procesy globalizacyjne.

Nowe oblicza komunikacji w przedsiębiorstwie nie mogą pozostać niezauważone przez lingwistykę stosowaną. Co więcej, ich włączenie w obręb poznania naukowego i zadań dydaktycznych lingwistyki stosowanej stanowi swoisty obo-

wiązek społeczny. Założenia i praktyka Procesu Bolońskiego postawiły w pewnym sensie uniwersytecki porządek na głowie. Prymarnym zadaniem uniwersytetów jest pomnażanie wiedzy naukowej na wszystkich jej płaszczyznach: diagnostycznej, anagnostycznej i prognostycznej, i dopiero ich sekundarnym zadaniem jest jej akademicka transferencja i kształtowanie bazujących na tej wiedzy kompetencji studentów, czyli – mówiąc krótko – tzw. kształcenie studentów. Oczywiście każde pomnażanie wiedzy naukowej ma swoje uzasadnienie epistemiczne. Ale nie oznacza to bynajmniej, że każde pomnażanie i w dodatku każdej wiedzy naukowej ma takie samo uzasadnienie społeczno-gospodarcze. Nowoczesne społeczeństwa nie mogą unikać dyskusji na ten temat. Podjęcie dyskusji o relewancji społeczno-gospodarczej wiedzy naukowych nie powinno być tematem tabu. Rzecz oczywiście w tym, na jakiej płaszczyźnie i w jaki sposób dyskusja ta jest toczona. Dotyczy to, oczywiście, nie tylko relewancji społeczno-gospodarczych samych wiedzy, ale w konsekwencji także opartego na nich kształceniu akademickiemu. W konsekwencji także dydaktyka akademicka nie może pozostawać na marginesie takiej dyskusji – choć tu opory do jej podjęcia są znacznie mniejsze.

Komunikacja w przedsiębiorstwie odbywa się na różnych płaszczyznach (szerzej K. Nycz 2014), w obrębie różnych *communities of practice* (zob. np. J. Zając 2013, S. Grucza 2014), zróżnicowanych modalnie aktach komunikacyjnych (szerzej zob. S. Bonacchi 2014), których przeprowadzenie wymaga różnych kompetencji (zob. np. J.B. Łompieś 2014). Oznacza to, że różnie można/ trzeba wyznaczać zakresy podmiotowe lingwistycznych badań nad komunikacją w przedsiębiorstwie. Oznacza to także, że różne muszą być także zakresy nie tylko akademickiego przygotowywania do sprawnego uczestniczenia w komunikacji w przedsiębiorstwie, lecz także akademickiego przygotowywania do kontroli i usprawniania tejże komunikacji. Moje uwagi dotyczące wagi włączenia komunikacji w przedsiębiorstwie w obręb badań lingwistycznych oraz do zakresu dydaktyki akademickiej postaram się przedstawić w odniesieniu do komunikacji w obrębie działalności badawczo-rozwojowej, tu w skrócie nazywanej komunikacją R&D<sup>1</sup>.

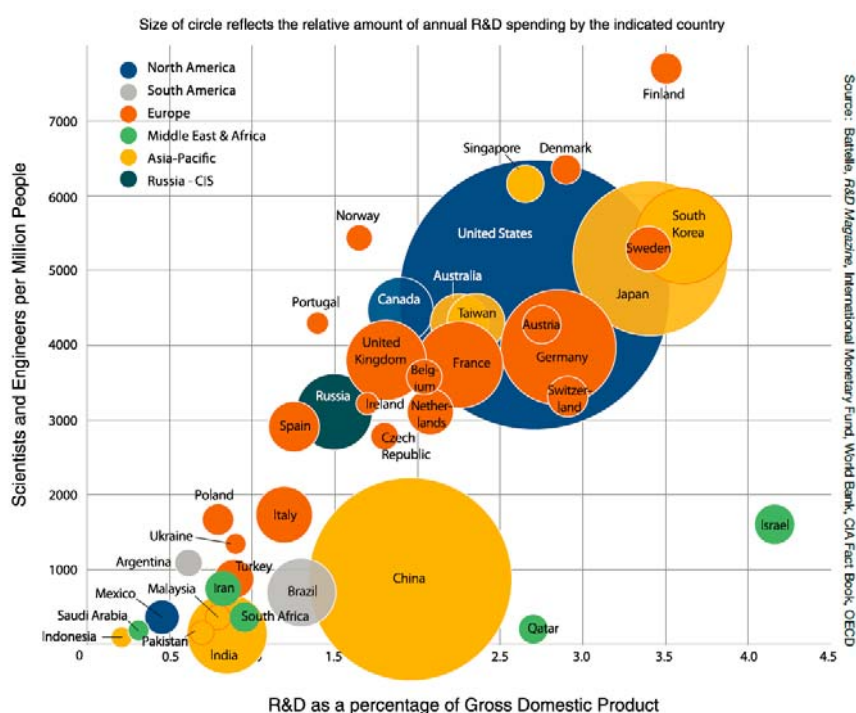
R&D to jeden z czterech działów tzw. usług biznesowych (Business Services). Pozostałe działy to Shared Service Centers (SSC) – centra usług wspólnych, Business Process (BP) – procesy biznesowe, Information Technology (IT) – technologie informacyjne. Działalność R&D może być rozumiana dwojako: jako działalność o charakterze teoretycznym, której celem jest rekonstrukcja prawidłowości odnoszących się do danego zakresu rzeczywistości lub jako działalność o charakterze praktycznym, której celem jest usprawnienie lub opracowanie nowych rozwiązań technicznych, technologicznych lub metodologicznych. Zakres znaczeniowy R&D nie jest ściśle ustalony. W praktyce konkretne działania R&D

---

<sup>1</sup> Research & Development, pol. badania i rozwój (B+R). Mimo istnienia polskiej nazwy na określenie tego rodzaju działalności, w dalszej części tekstu będę posługiwał się ogólnie przyjętą w naukach ekonomicznych nomenklaturą angielskojęzyczną.

różnią się między sobą w zależności od założonego celu i zakresu rzeczywistości, którego dotyczą. Wspólne dla wszystkich działań R&D jest to, że są one przeprowadzane zespołowo w formie konkretnych projektów, których celem jest wytworzenie innowacyjnej wiedzy naukowej i/lub technologicznej.

Znaczenie gospodarcze R&D najlepiej wyrazić liczbami: według prognoz podanych przez czasopismo *R&D Magazine* w roku 2014 USA, Chiny, Japonia i Europa wydadzą na R&D łącznie 78% całkowitej sumy 1,6 biliona dolarów USA, jaka globalnie zostanie przeznaczona na R&D (por. *2014 Global R&D Funding Forecast*, s. 4). W USA stanowić będzie to 2,5%, w Azji 1,9% a w Europie 1,8% PKB tych regionów. W roku 2013 wydatki na R&D w poszczególnych krajach w ujęciu procentowym w stosunku do PKB tych krajów przedstawiały się następująco:



Schemat 1. Wydatki na R&D w stosunku do PKB  
(2014 Global R&D Funding Forecast, s. 5)

Szczególne znaczenie badaniom R&D przypisała w 2013 roku także Unia Europejska, która w latach 2014–2020, jak wynika z programu Horyzont 2020, zdecydowała się przeznaczyć na badania i innowacje prawie 80 miliardów euro:

By coupling research and innovation, Horizon 2020 is helping to achieve this with its emphasis on excellent science, industrial leadership and tackling societal challenges. The goal is to ensure Europe produces world-class science, removes barriers to innovation and makes it easier for the public and private sectors to work together in delivering innovation. (...) The EU Framework Programme for Research and Innovation will be complemented by further measures to complete and further develop the European Research Area. These measures will aim at breaking down barriers to create a genuine single market for knowledge, research and innovation.<sup>2</sup>

## 1. Miejsce Polski na mapie usług biznesowych

W ostatnich latach coraz bardziej rośnie także znaczenie Polski jako kraju produkcji dóbr technologicznie wysokozaawansowanych oraz kraju usług biznesowych (Business Services), w tym usług w obszarze R&D. Firmy globalne, takie jak Microsoft, HP, Google, Oracle, IBM, SAP, Samsung czy Siemens utworzyły już w Polsce (i nadal rozwijają) swoje punkty usług biznesowych. Jak bardzo zmieniło się znaczenie Polski w tym obszarze najlepiej obrazują dane statystyczne: łącznie, tj. biorąc pod uwagę działalność gospodarczą i niegospodarczą, wzrost zatrudnienia w sektorze badawczo-rozwojowym w podmiotach gospodarczych w latach 2000–2011 wzrósł z 402.000 do 1.402.000 (ogółem w sektorze tym zatrudnienie wzrosło w wymienionym okresie z 880.000 do 2.220.000), a nakłady finansowe w tym obszarze działalności w ww. latach z ponad 790.000 zł do ponad 3.145.000 zł<sup>3</sup>. W 2011 r. podmioty gospodarcze zainwestowały w działalność R&D ponad 28% ogólnych nakładów w tym obszarze<sup>4</sup>. W sektorze działalności gospodarczej, jak podaje ABSL<sup>5</sup>, branża usług biznesowych zatrudniała w Polsce w połowie roku 2013 w ponad 400 centrach ponad 110.000<sup>6</sup> pracowników – jak wiadomo, liczba ta nieustannie rośnie<sup>7</sup>.

Wzrost znaczenia Polski w obszarze usług biznesowych skorelowany jest ze wzrostem zainteresowania zagranicznych firm nearshoringiem<sup>8</sup>, czyli zakupem

---

<sup>2</sup> zob.: <http://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en/what-horizon-2020> (dostęp: 04.01.2014).

<sup>3</sup> GUS: Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2012.

<sup>4</sup> GUS: Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2012, Mały Rocznik Statystyczny 2013.

<sup>5</sup> Association of Business Service Leaders in Poland: [www.absl.pl](http://www.absl.pl).

<sup>6</sup> Liczba ta odnosi się do podmiotów gospodarczych z obcym kapitałem i nie uwzględnia podmiotów wyłącznie z polskim kapitałem.

<sup>7</sup> Raport ABSL: Business Services Sector in Poland 2013 (str. 11; dostęp: 08.09.2013).

<sup>8</sup> Prawdopodobnie wyrażenie „nearshoring” (pisane rozłącznie i w cudzysłowie „near-shore”) zostało po raz pierwszy użyte w znaczeniu ekonomicznym w roku 1998 w artykule „The Antihero’s Guide to the New Economy”, w którym jego autor, M.S. Hopkins, opisał powstanie firmy z branży IT na Wyspie Barbados. Na płaszczyźnie europejskiej nearshoring oznacza zakup usług przez firmy, których zasadnicza część biznesowa realizowana jest w europejskich potęgach gospodarczych, w Bułgarii, Chorwacji, Estonii, Polsce, Portugalii, Rumuni, Serbii, Słowacji, Słowenii, Czechach,

różnego rodzaju usług realizowanych przez firmy działające w Polsce. Coraz większa popularność Polski jako kraju nearshoringowego wynika z bardzo dobrych uwarunkowań określanych w literaturze przedmiotu jako *local factors* (czynniki lokalne). Są to: przynależność Polski do UE, polityka proeuropejska, polityczna i społeczna stabilność, bezpieczeństwo prawne, stabilna ekonomia, bezpieczeństwo, liczba mieszkańców (Polska jest szóstym co do liczby mieszkańców krajem UE), silnie rozwijający się sektor usług, wysoko wykwalifikowani pracownicy, stosunkowo niskie bezrobocie, zabezpieczenie dopływu nowych pracowników przez bardzo dobre wykształcenie akademickie, duża i stabilna baza akademicka w obszarze usług biznesowych, dobre możliwości agregacyjne, ta sama strefa czasowa, ten sam kontekst kulturowy i tym samym małe bariery kulturowe, tzw. krótkie dystanse<sup>9</sup>.

Wyrażenie „dystans” nie odnosi się jedynie do dystansu geograficznego. E. Carmel i P. Abbott (2007) ukazali na podstawie analizy 150 tekstów poruszających tematy globalnego outsourcingu w branży IT opublikowanych w latach 1998 – 2006, że wyrażenie „dystans” odnosi się także do czasowych, kulturowych, językowych, politycznych, ekonomicznych i historycznych dystansów. Zestawienie wyników tej analizy pokazuje Tabela 1.

Construct	% of Texts using this Construct	Characteristic of the Nearshore Destination	Examples from Texts
Geographic	59%	Physically closer and takes less travel time to reach	“moving parts of your work to countries that cost less but are <i>not too far away</i> .”
Temporal	31%	Some time zone overlap	“focus will be on delivering <i>same time zone services to U.S. clients</i> ”
Cultural	41%	Similar cultural characteristics such as way of life, or way of doing business	“you need an outsourcing contractor with <i>a similar corporate culture and way of doing things to your own</i> ”
Linguistic	47%	Shares linguistic similarities such as adopting English as the language of business, or sharing the same native language	Forty million Americans speak Spanish, [this is] responsible for a new breed of outsourcing company that aims to <i>take advantage of its Spanish origins</i>
Political/Economic	28%	Political alignment or economic grouping	“Nearshoring partners can <i>take advantage of the NAFTA treaty</i> , it is much easier for them to gain access for visas”
Historical	11%	Shares some historical perspectives such as colonial history, diaspora linkages	“Morocco and Tunisia, <i>former French colonies</i> , will remain focused on the French markets”

Tabela 1. Znaczenie dystansów w outsourcingu (E. Carmel/ P. Abbott 2007: 44)

Węgrzech oraz na Litwie i Łotwie. Czasami lista europejskich krajów nearshoringowych uzupełniana jest o Rosję, Białoruś, Ukrainę, Mołdawię i Albanie.

<sup>9</sup> „IT Outsourcing News from Central and Eastern Europe” w IT Outsourcing News 2013.

Sprecyzujmy tu jeszcze: dystanse jako różnice/ podobieństwa pomiędzy immanentnymi właściwościami ludzi zawsze istniały niezależnie od ich naukowego poznania. Na płaszczyźnie ekonomicznej zmieniało się jedynie ich postrzeganie, tzn. zaczęto im przypisywać wartości ekonomiczne. Od kilku lat dystanse w coraz większym stopniu nabierają znaczenia ekonomicznego, co wyraźnie ukazali P.Y. Abbott i M.R. Jones w artykule „The importance of being nearest: nearshore software outsourcing and globalisation discourse” (2002). I tak nie sprawdziło się proroctwo F. Cairncrossa, ujęte w tytule w książki „The Death of Distance” (2001).

Powróćmy do głównego toku prowadzonych rozważań. Jak już stwierdziłem, coraz większa popularność Polski jako kraju nearshoringowego wynika m.in. z krótkich dystansów. Przykładowo dla firm niemieckich (największego partnera nearshoringowego polskich firm<sup>10</sup>) czynnikami zachęcającymi do realizacji projektów w zakresie usług biznesowych w Polsce są dodatkowo: bardzo dobra osiągalność miejsc outsourcingowych, niewielkie różnice kulturowe i tym samym stosunkowa łatwość porozumiewania się, gotowość do posługiwania się BELF<sup>11</sup> i dobre kompetencje pracowników w zakresie BELF, neutralne bądź pozytywne nastawienie do Niemiec i Niemców, stosunkowo dobra znajomość języka niemieckiego<sup>12</sup> w porównaniu z innymi krajami nearshoringowymi).

Znaczenie Polski jako kraju outsourcingowego na arenie międzynarodowej potwierdzają także dane zebrane przez Tholons, waszyngtońską offshorową firmę konsultingową. Z danych tych wynika, że w roku 2013 Kraków uzyskał 10 pozycję wśród 100 światowych celów outsourcingowych<sup>13</sup>:

Pozycja	Region	Kraj	Miasto
(1)	South Asia	India	Bangalore
(2)	South Asia	India	Mumbai
(3)	Southeast Asia	Philippines	Manila (NCR)
(4)	South Asia	India	Delhi (NCR)
(5)	South Asia	India	Chennai
(6)	South Asia	India	Hyderabad
(7)	South Asia	India	Pune
(8)	Southeast Asia	Philippines	Cebu City

<sup>10</sup> Według GUS w 2011 roku eksport z Polski do Niemiec obejmował 25%, a import z Niemiec do Polski 23% całego eksportu/ importu. Dla Niemiec Polska jest 10 eksportowym i 11 importowym partnerem handlowym (zob. Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2012).

<sup>11</sup> BELF = Business English as Lingua Franca (obecnie także English as Business Lingua Franca).

<sup>12</sup> Jak podaje Raport ABSL „Business Services Sector in Poland 2013” 98% ankietowanych oferuje swoje usługi po angielsku, a 2/3 po polsku; w sumie ankietowani wymienili 34 języki, w których oferują swoje usługi (s. 11; dostęp: 08.09.2013); szerzej na ten temat w S. Grucza 2014.

<sup>13</sup> zob.: <http://www.tholons.com/TholonsTop100/index.html> (dostęp: 08.08.2013).

(9)	Western Europe	Ireland	Dublin
<b>(10)</b>	<b>Eastern Europe</b>	<b>Poland</b>	<b>Kraków</b>
(11)	East Asia	China	Shanghai
(12)	East Asia	China	Beijing
(13)	Central America	Costa Rica	San José
(14)	East Asia	China	Shenzhen
(15)	East Asia	China	Dalian (Dairen)
(16)	Southeast Asia	Vietnam	Ho Chi Minh City
(17)	Eastern Europe	Czech Republic	Prague
(18)	South America	Brazil	São Paulo
(19)	Southeast Asia	Malaysia	Kuala Lumpur
(20)	South Asia	Sri Lanka	Colombo

Tabela 2. 20 najważniejszych celów outsourcingowych (Tholons Top 100<sup>14</sup>)

Autorzy Raportu Central and Eastern European Outsourcing Association<sup>15</sup> zatytułowany „Central and Eastern Europe IT Outsourcing Review 2010” (str. 43) przewidują, że w branży IT europejski nearshoring znajdzie się niebawem na pierwszym miejscu, jeżeli chodzi o przyrost eksportu. Do krajów o bardzo silnym wzroście eksportu w zakresie usług biznesowych należy także Polska. Czynnikiem tego wzrostu jest zapewne wiele. Na płaszczyźnie nearshoringowej obok stosunkowo mocnych podstaw polskiej gospodarki i przedsiębiorczości polskich interesariuszy bardzo ważną rolę odgrywają czynniki lokalne oraz krótkie dystanse, będące konsekwencją (częściowo bardzo daleko idących) zbieżności kontekstów kulturowych w obrębie Europy. Znaczenie ekonomiczne małych różnic kulturowych przy podejmowaniu decyzji nearshoringowych rośnie w ostatnim czasie szczególnie mocno, a to m.in. w wyniku doświadczeń firm europejskich, zebranych ze współpracy outsourcingowej np. z Indiami. Okazuje się bowiem, że zasadność przewodniej zasady outsourcingu „Do what you can do best – outsource the rest” sformułowanej na początku lat 90. XX wieku, odnoszącej się wyłącznie do czystej płaszczyzny ekonomicznej (gdzie taniej, tam lepiej), została mocno zrewidowana przez rzeczywistość pozaekonomiczną, przede wszystkim nienajlepsze doświadczenia wyniesione z outsourcingu w Indiach (zob. Th. Meyer 2006 und Economist: Special Report 2013).

Wzrost znaczenia Polski na mapie usług R&D oznacza w pierwszej kolejności konieczność podjęcia systematycznych badań nad procesami wykonywania tych usług. W świetle poruszanej tu tematyki oznacza ono także konieczność naukowej

<sup>14</sup> zob.: <http://www.tholons.com/TholonsTop100/index.html> (dostęp: 08.08.2013).

<sup>15</sup> zob.: <http://ceeo.org> (dostęp: 08.08.2013).

refleksji nad akademickim kształceniem kadry potrafiącej efektywnie uczestniczyć w tych procesach. Generalnie rzecz ujmując, ponieważ usługi R&D realizowane są w formie projektów, uczestniczenie w realizacji tych usług wymaga dwójakiego rodzaju kompetencji: z jednej strony kompetencji merytorycznych, a z drugiej strony określonych kompetencji komunikacyjnych. Pierwsze z nich można by nazwać merytorycznymi kompetencjami projektowymi, a drugie komunikacyjnymi kompetencjami projektowymi. W odniesieniu do osób, które zarządzają projektami R&D (kierowników projektów), trzeba także wyróżnić wiedzę na temat jednych i drugich oraz kompetencje, dzięki którym są one w stanie ocenić stan jednych i drugich u uczestników prowadzonych przez siebie projektów. Ponadto w odniesieniu do kierowników projektów trzeba wyróżnić także kompetencje umożliwiające im rozwiązywanie problemów komunikacyjnych w obrębie nadzorowanych projektów. Ponadto w obręb interesujących nas tu zagadnień włączyć trzeba także kwestie dotyczące zewnętrznej oceny jakości komunikacji projektowej, tj. kwestie dotyczące tzw. audytu komunikacyjnego (w tej sprawie zob. J. Alnajjar 2013, 2014a, 2014b).

Zanim przejdę do bardziej szczegółowego omówienia tych kwestii, poczynię kilka ogólnych uwag dotyczących wymiaru ekonomicznego jakości komunikacji w przedsiębiorstwie, bowiem komunikację projektową traktować trzeba jako pewien rodzaj takiej komunikacji.

## **2. Ekonomiczny wymiar jakości komunikacji w przedsiębiorstwie**

Generalnie rzecz ujmując, działalność każdego przedsiębiorstwa oparta jest na zasadzie ekonomicznej wydajności. Oznacza to, że także komunikacja w przedsiębiorstwie musi być oparta na zasadach ekonomicznej wydajności. Więcej, ponieważ to dzięki komunikacji/ komunikowaniu się sterowane i rozwijane są przedsiębiorstwa, stanowi ona podstawę ekonomicznego wymiaru działalności gospodarczej.

Jak się okazuje, stwierdzenie, że dobra komunikacja w przedsiębiorstwie jest wymierna ekonomicznie, jest tylko pozornie banałem. Niewiele osób w obrębie kadry zarządzającej zdaje sobie sprawę z wagi komunikacji. Przyjrzyjmy się wynikom tylko trzech analiz. Zostały one przeprowadzone przez firmę doradczą Proudfoot Consulting w latach 2005, 2007 i 2008, i dotyczyły stopnia produktywności podmiotów gospodarczych.

Badanie przeprowadzone w roku 2007 pokazało, że niewłaściwa komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie stanowiła 17,2% całego bezproduktywnego czasu. Przy siedmiogodzinnym dniu pracy oznacza to (w zaokrągleniu) godzinę bezproduktywnego czasu jednej osoby dziennie, co daje przy 200 dniach roboczych w roku 200 godzin straconego produktywnie czasu. Z analizy tej wynika także, że kadra zarządzająca spędza 90% swojego czasu pracy na naradach. Przebieg 50% tych rozmów uznanych zostało przez menedżerów jako nieproduktywna komunikacja. Na podstawie wyników badań przedstawionych przez Proudfoot Consul-



ting w roku 2007 wyliczyć można także, że przy ośmiogodzinnym dniu pracy każdy menedżer traci średnio dziennie ok. 3 godzin na nieproduktywne narady. Przy 200 dniach roboczych w roku oznacza to 600 godzin bezproduktywnego czasu w czasie narad. W skali firmy do strat z powodu złej komunikacji doliczyć trzeba także koszty czasu niewydajnej komunikacji pozostałych pracowników firmy, koszty potrzebne na wyprostowanie błędów komunikacyjnych oraz koszty innych konsekwencji złej komunikacji. W opinii Proudfoot Consulting powody nieproduktywnych narad menedżerów są następujące: (i) 1/3 uczestników rozmów przychodzi na spotkanie nieprzygotowana, (ii) 12% ze 150 spotkań w 50 firmach nie skończyło się jasno określonymi planami dalszych działań, (iii) w przypadku 50% spotkań zaproszono niewłaściwe osoby o niewłaściwym czasie na niewłaściwe miejsce (zob. Proudfoot Consulting 2005: 6).

W badaniu przeprowadzonym przez Proudfoot Consulting w 2008 roku 1.276 menedżerom postawiono pytanie: „jaki najważniejszy przeszkody widzą w podniesieniu produktywności zarządzanych firm?”. Wśród sześciu najważniejszych przeszkód na pierwszym miejscu (27,4% wszystkich przyczyn) badani wymienili brak odpowiedniej siły roboczej, a na drugim miejscu (25,1% wszystkich przyczyn) komunikację wewnętrzną w przedsiębiorstwie. 44% menedżerów z Brazylii, 39% z Hiszpanii, 27% z Niemiec problemy z komunikacją wewnętrzną wymieniło na pierwszym miejscu. Interesujące jest także to, że: (1) na trzecim miejscu (21,9% wszystkich przyczyn wymieniono problemy legislacyjne i regulatywne; (2) problemy w komunikacji zewnętrznej między dostawcami oraz klientami znalazły się dopiero na 10., ostatnim, miejscu wśród wszystkich wymienionych problemów; (3) problemy w komunikacji wewnętrznej stanowią dwa razy większy odsetek w porównaniu z problemami w komunikacji zewnętrznej (Proudfoot Consulting 2008: 65). Zestawienie wyników tego badania przedstawia Tabela 3:

	Global	Australia	Brazil	Canada	China	France	Germany	India	Russia	South Africa	Spain	UK	U.S.
Staff shortages and an insufficient labour pool	27.4%	48%	14%	35%	10%	32%	18%	28%	34%	37%	31%	19%	31%
Internal communication problems	25.1%	20%	47%	19%	15%	25%	27%	25%	25%	20%	39%	26%	18%
Legislation and regulation	21.9%	20%	22%	24%	10%	27%	24%	28%	21%	33%	12%	21%	26%
Low employee motivation and morale	21.2%	18%	24%	17%	16%	23%	11%	33%	32%	17%	29%	16%	18%
High staff turnover rates	19.9%	29%	18%	20%	8%	18%	9%	29%	34%	24%	18%	12%	23%
Quality of supervisors	19.6%	20%	19%	16%	13%	16%	10%	21%	20%	31%	22%	28%	22%
Inability of general workforce to adopt change programs	18.4%	18%	14%	14%	15%	12%	13%	29%	23%	23%	27%	18%	14%
Lack of desire of general workforce to adopt change programs	17.9%	18%	18%	7%	10%	11%	22%	24%	18%	20%	32%	19%	18%
Lack of training for general workforce	17.4%	17%	15%	12%	21%	12%	11%	24%	30%	16%	17%	13%	18%
Problems with IT and communications technology	17.3%	17%	23%	21%	6%	8%	17%	31%	24%	11%	14%	13%	19%

Tabela 3. Dziesięć głównych przeszkód w podniesieniu produktywności wg badanych państw (Proudfoot Consulting 2008: 22)

Wyniki analizy przeprowadzonej przez Proudfoot pokazują, że zakres problemów w komunikacji wewnętrznej jest zależny od branży. Jak się okazuje, 33% pytanym menedżerów sektora energetycznego identyfikuje problemy w komunikacji wewnętrznej jako przeszkody na drodze do podniesienia produktywności swoich firm. W sektorze handlu detalicznego 19% menedżerów identyfikowało te problemy jako takie przeszkody (zob. Tabela 4).

	Global	Mining	Financial Services	Manufacturing	Food & Beverage	Communications	Energy	Automotive	Retail
Staff shortages and an insufficient labour pool	27.4%	31%	21%	27%	28%	25%	28%	22%	23%
Internal communication problems	25.1%	24%	21%	29%	24%	25%	33%	26%	19%
Legislation and regulation	21.9%	24%	24%	20%	20%	20%	14%	8%	21%
Low employee motivation and morale	21.2%	25%	20%	20%	19%	24%	15%	21%	24%
High staff turnover rates	19.9%	20%	19%	17%	17%	28%	17%	20%	25%
Quality of supervisors	19.6%	20%	18%	20%	24%	22%	9%	20%	21%
Inability of general workforce to adopt change programs	18.4%	20%	17%	20%	16%	24%	14%	14%	15%
Lack of desire of general workforce to adopt change programs	17.9%	20%	15%	19%	18%	22%	10%	12%	9%
Lack of training for general workforce	17.4%	16%	14%	19%	18%	22%	12%	12%	19%
Problems with IT and communications technology	17.3%	18%	20%	16%	14%	18%	14%	8%	21%

Tabela 4. Dziesięć głównych przeszkód w podniesieniu produktywności wg branży (Proudfoot Consulting 2008: 24)

Dane zebrane przez Proudfoot (2008: 32 i n.) pokazały także, że menedżerowie dostrzegają potencjał podniesienia produktywności w swoich firmach na dwóch płaszczyznach: (i) na płaszczyźnie zarządzania i siły roboczej oraz (ii) na płaszczyźnie komunikacji i szkoleń. Najnowsze wyniki badań prowadzonych w tym zakresie (A. Zerfaß/ J. Schwalbach/ M. Sherzada 2013: 14) potwierdzają, że menedżerowie w coraz większym stopniu zauważają wymiar ekonomiczny dobrej komunikacji w przedsiębiorstwie. Niemniej jednak, dalej mamy do czynienia z szeroko rozpowszechnionym poglądem, że do usprawniania komunikacji w przedsiębiorstwie nie potrzeba koniecznie profesjonalistów. Ponadto, zbyt często problemy komunikacyjne traktowane są jako problemy jednostki, a nie całego zespołu. I w końcu problemy jednostki nie są traktowane jako problemy firmy. W ten sposób osiągnięcie wydajnej komunikacji jest często kwestią przypadku, a nie kwestią przemyślanych strategii audytu komunikacyjnego.

### 3. Specyfika komunikacji projektowej R&D

Generalnie, projekt to czasowo ograniczone przedsięwzięcie, które jest podejmowane w celu wykonania określonego, unikatowego produktu bądź określonej czynności/usługi (por. PMBOK 2013: 2, G. Patzak/ G. Rattay 2009). Projekty są realizowane przez kierownika projektów<sup>16</sup>, którego zadaniem jest dopilnowanie, aby projekt został zrealizowany w określonym czasie i w określonym budżecie i z zachowaniem określonej jakości. Aby zapewnić optymalne spełnienie tych wymagań (w literaturze przedmiotu mówi się w tym kontekście o tzw. „magicznym trójkącie”: czas – budżet – zakres), zarówno zarządzanie projektem, jak i realizacja projektu mogą podlegać mniej lub bardziej sformalizowanym standardom.

Pierwsze propozycje standaryzacji projektów sięgają lat 50. XX w. i mają swój początek w USA. Już w 1956 r. zostało powołane do życia stowarzyszenie *The American Association of Cost Engineers (AACE)*, które dzisiaj funkcjonuje pod nazwą *AACE International*. Zakres zadań *AACE International* obejmuje przede wszystkim zarządzanie kosztami projektów. W roku 1965 powstało *International Project Management Association (IPMA)*, stowarzyszenie, którego członkami jest 50 stowarzyszeń krajowych i którego celem jest rozwój zarządzania projektami oraz dalsze kształcenie swoich członków w zakresie zarządzania projektami. Do członków *IPMA* należy także *Stowarzyszenie Project Management Polska (SPMP)*. W roku 1969 powołano do życia *Project Management Institute (PMI)*, najbardziej miarodajne w kwestiach zarządzania projektami stowarzyszenie na świecie. Zarówno *IPMA*, jak i *PMI* wydają certyfikaty zarządzania projektami (tzw. certyfikaty *IPMA*<sup>17</sup> i certyfikaty *PMI*<sup>18</sup>).

W efekcie dążeń zmierzających do usprawnienia realizacji projektów powstały liczne, mniej lub bardziej restrykcyjne metody ich realizacji, nazywane metodami, których zadaniem jest standaryzacja przygotowania i realizacji projektów. Jedną z przesłanek standaryzacji realizacji projektów jest także potrzeba uczynienia procedur projektowych przejrzystymi dla wszystkich uczestników projektów. W obszarze R&D stosuje się z reguły przede wszystkim następujące metody: PMBOK (PMI), IPMA Level A, B, C, D, RUP (Rational Unified Process), PRINCE2 (PROjects IN Controlled Environments<sup>19</sup>), V-Model, XP (Extreme Programming), Scrum i Kanban.

Generalnie rzecz ujmując, metody realizacji projektów dzielą się na metody sekwencyjne (ang. *waterfall*) oraz metody zwinne (ang. *Agile Project Manage-*

---

<sup>16</sup> W terminologii specjalistycznej PM = ang. Project Manager.

<sup>17</sup> zob.: <http://ipma.ch/certification> (dostęp: 08.08.2013).

<sup>18</sup> Więcej na ten temat zob.: <http://www.pmi.org/Certification/What-are-PMI-Certifications.aspx> (dostęp: 08.08.2013).

<sup>19</sup> zob.: <http://www.prince-officialsite.com> (dostęp: 08.08.2013).

ment<sup>20</sup>). Cechą charakterystyczną metod sekwencyjnych jest podział projektu na (zasadniczo) pięć, realizowanych w ścisłej kolejności etapów: inicjujący, planowania, realizacji, monitorowania i zamknięcia. Realizacja projektów w oparciu o metody sekwencyjne wymaga uprzedniego szczegółowego zaplanowania działań projektowych oraz ich rygorystycznego przestrzegania. Tym samym realizacja projektów w oparciu o metody sekwencyjne możliwa jest wtedy, gdy finalny produkt projektu jest z góry szczegółowo opisany. W konsekwencji cechą charakterystyczną metod sekwencyjnych jest ich mała, bądź wręcz znikoma, elastyczność w realizacji celu projektu.

W odróżnieniu do metod sekwencyjnych, główną cechą metod zwinnych jest daleko idąca elastyczność w realizacji celu projektu, która wyraża się tym, że powstawanie produktu odbywa się w powtarzających się interwałach tzw. sprintach (ang. *sprints*). Na końcu każdego sprintu następuje ewaluacja stanu rozwoju produktu oraz określenie dalszych kroków, jakie mają być podjęte w kolejnym sprincie. Cechy charakterystyczne metod zwinnych to: (a) elastyczne dopasowanie zespołu projektowego do projektu, (b) elastyczna realizacja projektu, (c) duża liczba ewaluacji stanu rozwoju projektu, (d) stałe ulepszanie produktu, (e) daleko idący współdziałanie klienta w realizacji projektu, (f) samoorganizacja zespołu projektowego, (g) regularne spotkania projektowe, (h) minimum biurokracji. W konsekwencji pozytywy zastosowania metod zwinnych w realizacji projektów to: (1) osiągnięcie wysokiego stopnia innowacyjności projektu oraz (2) utrzymanie niskich kosztów realizacji projektu.

Zalety realizacji projektu według metod zwinnych możliwe są jednak do osiągnięcia jedynie przy silnej współpracy projektowej wszystkich członków projektu w każdym cyklu jego realizacji. Utrzymanie takiej współpracy wymaga bardzo dobrze zorganizowanej i bardzo dobrze prowadzonej komunikacji projektowej. Można zatem zaryzykować stwierdzenie, że zorganizowanie i prowadzenie dobrej komunikacji podczas realizacji projektów metodami zwinnymi jest warunkiem *sine qua non* powodzenia projektu. Można też powiedzieć, że właściwością immanentną metod zwinnych realizacji projektów jest ich wysokie ryzyko komunikacyjne, w każdym bądź razie znacznie wyższe, aniżeli w przypadku metod sekwencyjnych. Ryzyko to rośnie wraz ze wzrostem stopnia złożoności projektu: im bardziej złożony projekt, tym bardziej złożona jest jego realizacja, a im bardziej złożona realizacja projektu, tym bardziej złożona jest komunikacja projektowa.

Złożoność projektu nie jest jedynym czynnikiem wpływającym na wzrost ryzyka komunikacyjnego. Ryzyko to uwarunkowane jest także sposobami komuni-

---

<sup>20</sup> Nazwa „Agile Project Management”/ „metody zwinne” została po raz pierwszy użyta publicznie w roku 2001 w tzw. „Manifesto for Agile Software Development” zob. [www.agilemanifesto.org/iso](http://www.agilemanifesto.org/iso) (dostęp: 03.01.2014) przetłumaczonym na język polski jako Manifest Zwinnego Tworzenia Oprogramowania; zob. [www.agilemanifesto.org/iso/pl](http://www.agilemanifesto.org/iso/pl) (dostęp: 03.01.2014). Zob. także polski portal poświęcony zwinnym metodom realizacji projektów: [www.agile.pl](http://www.agile.pl) oraz prace H. Balzert 2009, E. Tiemeyer 2010.

kowania się ze sobą członków zespołu projektowego. Komunikacja projektowa, poza komunikacją face-to-face, prowadzona jest m.in. za pomocą emaili, różnego rodzaju komunikatorów i telekonferencji.

Na stopień złożoności komunikacji projektowej wpływa także konfiguracja zespołu projektowego. Możliwe są następujące konfiguracje: (a) PM<sup>21</sup> zleceniobiorcy + pracownicy zleceniobiorcy, (b) PM zleceniobiorcy + pracownicy zleceniobiorcy + pracownicy klienta, (c) PM klienta + pracownicy zleceniobiorcy, (d) PM klienta + pracownicy zleceniobiorcy + pracownicy klienta. Największe ryzyko komunikacyjne występuje w konfiguracjach (b), (c), (d), a szczególnie wtedy, gdy mamy do czynienia ze współpracą offshore, ponieważ wtedy z definicji strona zleceniobiorcy i strona klienta „pochodzi” z różnych obszarów kulturowo-językowych i ponieważ wtedy komunikacja projektowa odbywa się z wykorzystaniem *lingua franca*, z reguły za pomocą języka angielskiego. I nie chodzi tu tylko o to, że dla jednej lub dla dwóch stron jest to język obcy, ale także o to, że każda ze stron posługuje się (najpierw) językiem i formami komunikowania się specyficznymi dla firmy, w której pracuje. Specyfika języka i kultury firmy jest pochodną np. takiej czy innej tradycji firmy, formy jej organizacji, zasad komunikowania się w obrębie firmy, norm działania kierowników projektów, podejścia do kadry zarządzającej i hierarchii w obrębie firmy, technologii komunikacyjnych.

Podwyższone ryzyko komunikacyjne może wystąpić także w konfiguracji (a) (PM zleceniobiorcy + pracownicy zleceniobiorcy), ponieważ i w tej konfiguracji członkowie zespołu projektowego mogą „pochodzić” z różnych obszarów kulturowo-językowych, a do tego mogli w momencie realizacji projektu w różnym stopniu opanować język i formy komunikowania się właściwe w obrębie firmy zleceniobiorcy.

Niezależnie od metody projektowej i konfiguracji zespołu projektowego na jakość komunikacji projektowej wpływają oczywiście także właściwości osobowe poszczególnych członków zespołu projektowego, takie jak np.: zakres wiedzy na temat pracy projektowej, stopień doświadczenia w pracy w zespołach projektowych, zakres wiedzy przedmiotowej, zdolność pracy zespołowej, stopień zaangażowania w pracę zespołową, sposób radzenia sobie ze stresem i presją czasu.

#### 4. Wnioski

Oczywiście, że im lepiej „współgrają” wszystkie współczynniki komunikacyjne, tym większa szansa na sukces nawet najbardziej złożonego projektu. Współgranie to może być wynikiem przypadku albo racjonalnego doboru zespołu projektowego i świadomego zarządzania komunikacją projektową, wynikającego z odpowiednich kompetencji osób odpowiedzialnych za organizację i zarządzanie projektami. Zasadniczo możemy tu wyróżnić dwie kategorie takich osób, są to: pra-

---

<sup>21</sup> Projekt Manager.

cownicy Biur Zarządzania Projektami (*Project Management Office*, dalej w skrócie PMO<sup>22</sup>) oraz kierownicy projektów (*Project Managers*, PM).

Zarówno kwestie związane z PMO<sup>23</sup>, jak i PM były i są przedmiotem żywego zainteresowania naukowego i praktycznego, co bardzo dobrze odzwierciedla także odnośna literatura przedmiotu<sup>24</sup>. Jednak do tej pory na plan pierwszy badań wysuwano przede wszystkim kwestie dotyczące planowania i realizowania oraz kontroli realizacji poszczególnych faz projektu. Szczególną uwagę poświęcono także roli i organizacji PMO oraz funkcji kierownika PMO. Sfera komunikacji projektowej nie była do tej pory przedmiotem głębszego i szerszego zainteresowania naukowego. Stosunkowo intensywnie zajmowano się także wpływem różnic kulturowych na efektywność komunikacji projektowej<sup>25</sup>.

Kompetencje komunikacyjne w zakresie organizacji i zarządzania projektami, aby mogły być przedmiotem programowego kształcenia, muszą zostać najpierw zdefiniowane, a następnie opisane. Dopiero na podstawie wyników badań deskrypcyjnych można skonstruować adekwatne programy dydaktyczne. Punktem wyjścia do opisu kompetencji komunikacyjnych pracowników PMO i kierowników projektów jest opisanie zależności pomiędzy metodą projektową, konfiguracją zespołu projektowego a komunikacją projektową – niestety kwestie te nie znalazły do tej pory istotnego zainteresowania ze strony nauki.

Z ustaleń przedstawionych poprzednich częściach wynika, że osoba występująca w funkcji kierownika projektów powinna posiadać kompetencje w zakresie: (1) przedmiotu projektu, (2) metody, na podstawie której realizowany jest projekt, (3) organizacji i prowadzenia komunikacji projektowej, jest ona bowiem zarówno kierownikiem projektu, jak i kierownikiem komunikacji projektowej. Z kolei pracownicy PMO powinni dodatkowo odznaczać się (4) kompetencją w zakresie monitorowania i oceny komunikacji projektowej oraz (5) umiejętnością organizowania kształcenia w jej zakresie.

O ile kompetencje kierowników projektów w zakresie przedmiotu projektu i metod projektowych były i są przedmiotem badań naukowych, kształcenia akademickiego, szkoleń pozakademickich oraz odnośnych certyfikacji, o tyle kompetencje kierowników projektów w zakresie komunikacji projektowej nie stały się jak do tej pory przedmiotem badań naukowych, kształcenia akademickiego i certyfikacji. Podobnie przedstawia się ta sprawa w przypadku pracowników PMO – tu także ich kompetencje w zakresie monitorowania i oceny komunikacji projek-

---

<sup>22</sup> Oczywiście nie każda firma posiada/ musi posiadać PMO.

<sup>23</sup> zob. R.K. Wysocki/ R. McGary 2005, P.F. Rad/ G. Levin 2006, P. Wyrozębski 2009.

<sup>24</sup> zob. m.in. M. Trocki (2009, 2011a, 2011b), M. Trocki/ E. Sońta-Drażkowska (2009), P. Wyrozębski (2009), M. Juchniewicz (2009), M. Trocki/ B. Gucza/ K. Ogonek (2009), E. Sońta-Drażkowska (2011), P. Wyrozębski/ M. Juchniewicz/ W. Metelski (2012).

<sup>25</sup> zob. np. S. Stumpf 2003, P. Köppel 2007, S. Nokes/ S. Kelly 2007, A. Rausch 2008, R. Newton 2009, M. Bartosik-Purgat 2010, E. Flejterska 2010, B. Glinka/ A.W. Jelonek 2010, M. Keup 2010, R. Krzykała-Schaefer 2010, Ph. Rosinski 2011, A. Schipanski 2012, Ł. Sułkowski/ M. Chmielecki 2012, M. Wójcik 2012; zob. także: V. Porák/ Ch. Fieseler/ Ch. Hoffmann 2007.

towej oraz organizowania kształcenia komunikacji projektowej nie poddane zostały do tej pory systematycznej analizie naukowej. Nie powinno zatem dziwić, że brak także odpowiednich programów akademickiego kształcenia w tym zakresie.

Oznacza to, że niniejszy wywód zakończyć trzeba następującym postulatem: zbadanie kompetencji kierowników projektów w zakresie komunikacji projektowej oraz opracowanie bazujących na wynikach tych badań programów akademickiego kształcenia w zakresie zarządzania (interkulturową) komunikacją projektową stanowią pilne zadania badawcze lingwistyki stosowanej.

## Bibliografia

- A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (2013), wyd. 5. Pennsylvania.
- Abbott, P.Y./ M.R. Jones (2002), *The Importance of Being Nearest: Nearshore Software Outsourcing and Globalisation Discourse*, (w:) E.A. Wynn/ E.A. Whitley/ M.D. Myers/ J.I. DeGross (red.), IFIP TC8/WG 8.2 Working Conference on Global and Organizational Discourse about Information Technology. Barcelona. 375–397.
- Alnajjar, J. (2013), *Audyty komunikacyjne w przedsiębiorstwie – nowy przedmiot zainteresowania lingwistyki*, (w:) *Lingwistyka Stosowana/ Applied Linguistics/ Angewandte Linguistik. Przegląd/ Review* 8. Warszawa. 7–26.
- Alnajjar, J. (2014a), *Kommunikationsaudit im Visier der Angewandten Linguistik*, (w:) S. Grucza/ M. Wierzbicka/ J. Alnajjar/ P. Bąk (red.), *Polnisch-deutsche Unternehmenskommunikation. Ansätze zu ihrer linguistischen Erforschung*, Frankfurt/ M. 93–117.
- Alnajjar, J. (2014b), *(R)evolution in Intercultural Business Communication Research. Selected Considerations*, (w:) *Kwartalnik Neofilologiczny* 3/2014. (w druku)
- Balzert, H. (2009), *Lehrbuch der Softwaretechnik: Basiskonzepte und Requirements Engineering*. Heidelberg.
- Bartosik-Purgat, M. (2010), *Otoczenie kulturowe w biznesie międzynarodowym*. Warszawa.
- Bonacchi, S. (2014), *Multimodalität der Unternehmenskommunikation*, (w:) S. Grucza/ M. Wierzbicka/ J. Alnajjar/ P. Bąk (red.) *Polnisch-deutsche Unternehmenskommunikation. Ansätze zu ihrer linguistischen Erforschung*. Frankfurt/M. 73–91.
- Cairncross, F. (2001), *The Death of Distance: How the Communications Revolution Will Change Our Lives*. London.
- Carmel, E./ P. Abbott (2007), *Why „Nearshore” Means that Distance Matters*, (w:) *Communications of the ACM*, October 2007/Vol. 50, No. 10. 40–46.
- Central and Eastern Europe IT Outsourcing Review* 2010.

- Economist: Special report (2013), *Here, There and Everywhere*.  
[<http://www.economist.com/news/special-report/21569572-after-decades-sending-work-across-world-companies-are-rethinking-their-offshoring>] (dostęp: 12.09.2013).
- Flejterska, E. (2010), *Komunikacja międzykulturowa w biznesie*. Szczecin.
- Glinka, B./ A.W. Jelonek (red.), (2010), *Zarządzanie międzykulturowe*. Kraków.
- Global R&D Funding Forecast 2014 [[http://www.rdmag.com/sites/rdmag.com/files/gff-2014-5\\_7%20875x10\\_0.pdf](http://www.rdmag.com/sites/rdmag.com/files/gff-2014-5_7%20875x10_0.pdf)] (dostęp: 03.01.2014).
- Grucza, S. (2014), *Zur Notwendigkeit der Erforschung der polnisch-deutschen Unternehmenskommunikation*, (w:) S. Grucza/ M. Wierzbicka/ J. Alnajjar/ P. Bąk (red.), *Polnisch-deutsche Unternehmenskommunikation. Ansätze zu ihrer linguistischen Erforschung*. Frankfurt/M. 33–53.
- Grucza, S./ J. Alnajjar/ R. Grucza (2014), *Projektkommunikation bei Nearshoring-Kooperationen. Am Beispiel von polnisch-deutschen Projektkooperationen bei REC Global*, (w:) S. Grucza/ M. Wierzbicka/ J. Alnajjar/ P. Bąk (red.), *Polnisch-deutsche Unternehmenskommunikation. Ansätze zu ihrer linguistischen Erforschung*. Frankfurt/M. 153–170.
- Hopkins, M.S. (1998), *The Antihero's Guide to the New Economy*, (w:) Inc. 20 (1998)36–45. [<http://www.inc.com/magazine/19980101/852.html>] (dostęp: 08.08.2013).
- IT Outsourcing News* (2013), *Poland Emerging As Major European Outsourcing Hub*, (w:) IT Outsourcing News from Central and Eastern Europe. Thursday, August 08, 2013 [<http://itonews.eu/poland-emerging-as-major-european-outsourcing-hub>] (dostęp: 08.08.2013).
- Juchniewicz, M. (2009), *Dojrzałość projektowa organizacji*. Warszawa.
- Keup, M. (2010), *Internationale Kompetenz. Erfolgreich kommunizieren und handeln im Global Business*. Wiesbaden.
- Köppel, P. (2007), *Konflikte und Synergien in multikulturellen Teams. Virtuelle und face-to-face Kooperation*. Wiesbaden.
- Krzykała-Schaefer, R. (red.), (2010), *Zarządzanie międzykulturowe w jednoczącej się Europie*. Poznań.
- Łompięś, J.B. (2013), *Raport spółki giełdowej Studium pragmatolingwistyczne*. Warszawa.
- Mały Rocznik Statystyczny 2013* [[http://www.stat.gov.pl/gus/5840\\_737\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/5840_737_PLK_HTML.htm)]
- Meyer, Th. (2006), *Offshoring to New Shores: Nearshoring to Central and Eastern Europe*, (w:) Deutsche Bank Research, August 14, 2006. Frankfurt/ M. 1–12. [[http://www.dbresearch.com/PROD/DBR\\_INTERNET\\_EN-PROD//PROD000000000201757.pdf](http://www.dbresearch.com/PROD/DBR_INTERNET_EN-PROD//PROD000000000201757.pdf)] (dostęp: 12.09.2013).
- Newton, R. (2009), *The Project Manager. Mastering the Art of Delivery*. wyd. 2., Prentice Hall.



- Nokes, S./S. Kelly (2007), *The Definitive Guide to Project Management. The Fast Track to Getting the Job Done on Time and on Budget*. wyd. 2., Prentice Hall.
- Nycz, K. (2014), *Zur linguistischen Erforschung der Unternehmenskommunikation*, (w:) S. Grucza/ M. Wierzbicka/ J. Alnajjar/ P. Bąk (red.), *Polnisch-deutsche Unternehmenskommunikation. Ansätze zu ihrer linguistischen Erforschung*. Frankfurt/M. 55–71.
- Patzak, G./ G. Rattay, G. (2009), *Projektmanagement*. wyd. 5. Wien.
- Porák, V./ Ch. Fieseler/ Ch. Hoffmann (2007), *Methoden der Erfolgsmessung von Kommunikation*, (w:) M. Piwinger/A. Zerfaß (red.), *Handbuch Unternehmenskommunikation*. Wiesbaden. 535–556.
- Proudfoot Consulting (2005), *Proudfoot Productivity Report. An international Study of company-level Productivity*, [[http://enable06.myenable.com/fusion/apps/doc/public/130/Productivity%20Study/Productivity\\_Study\\_2005\\_English\\_A4.pdf](http://enable06.myenable.com/fusion/apps/doc/public/130/Productivity%20Study/Productivity_Study_2005_English_A4.pdf)] (dostęp: 04.08.2013).
- Proudfoot Consulting (2007), *Proudfoot Productivity Report 2007. A Search for hidden Value in large Corporations*, [<http://enable06.myenable.com/fusion/apps/doc/public/130/Productivity%20Study/Productivity%20Report.pdf>] (dostęp: 04.08.2013).
- Proudfoot Consulting (2008), *Global Productivity Report 2008. A world of unrealized Opportunities*, [<http://enable06.myenable.com/fusion/apps/doc/public/130/Productivity%20Study/2008%20Global%20Productivity%20Study%20US.pdf>] (dostęp: 04.08.2013).
- Rad, P.F./ G. Levin (2006), *Project Management Office. Podejście kompleksowe*. Warszawa.
- Raport ABSL „Business Services Sector in Poland 2013”, [[www.absl2013.epublish24.com](http://www.absl2013.epublish24.com)] (dostęp: 08.09.2013).
- Rausch, A. (2008), *Controlling von innerbetrieblichen Kommunikationsprozessen Effektivitäts- und Effizienzmessung von Face-to-Face-Meetings*. Wiesbaden.
- Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2012 [[http://www.stat.gov.pl/gus/5840\\_2844\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/5840_2844_PLK_HTML.htm)]
- Rosinski, Ph. (2011), *Coaching międzykulturowy: jak wykorzystać potencjał tkwiący w różnicach narodowych, korporacyjnych i zawodowych*. Warszawa.
- Schipanski, A. (2012), *Integrierte Unternehmenskommunikation in international tätigen Unternehmen. Entwicklung eines länderübergreifenden Modells zur prozessorientierten Gestaltung der Integration von Kommunikationsaktivitäten und Kommunikationsmitteln und dessen Anwendung auf ein Unternehmen der Landtechnikbranche*. Wiesbaden.
- Sołta-Drączkowska, E. (2011), *Zarządzanie wieloma projektami*. Warszawa.
- Stumpf, S. (2003), *Interkulturelle Arbeitsgruppen*, (w:) A. Thomas/ E.-U. Kinast/ L.S. Schroll-Mach (red.), *Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation*. Band 1: Grundlagen und Praxisfelder. Göttingen.

- Sułkowski, Ł./ M. Chmielecki (red.), (2012), *Studia z zarządzania międzykulturowego*. Łódź.
- Tiemeyer, E. (red.), (2010), *IT-Projektmanagement: Vorgehensmodelle, Managementinstrumente, Good Practices*. München.
- Trocki, M. (2009), *Organizacja projektowa*. Warszawa.
- Trocki, M. (2011a), *Podstawy metodyczne zarządzania projektami*, (w:) M. Trocki (red.), *Metodyki zarządzania projektami*. Warszawa. 9–40.
- Trocki, M. (2011b), *Kodeksy etyczne w zarządzaniu projektami*, (w:) M. Trocki (red.), *Metodyki zarządzania projektami*. Warszawa. 49–53.
- Trocki, M./ B. Grucza/ K. Ogoniek (2009), *Zarządzanie projektami*. Warszawa.
- Trocki, M./ E. Sońta-Drączkowska (2009), *Strategiczne zarządzanie projektami*. Warszawa.
- Wójcik, M. (2012), *Wpływ różnic kulturowych na komunikację w zarządzaniu projektami*. Warszawa.
- Wyrozębski, P. (2009), *Biuro projektów*. Warszawa.
- Wyrozębski, P. (2011), *Metodyka PMI: Project Management Body of Knowledge*, (w:) M. Trocki (red.), *Metodyki zarządzania projektami*. Warszawa.
- Wyrozębski, P./ M. Juchniewicz/ W. Metelski (2012), *Wiedza, dojrzałość, ryzyko w zarządzaniu projektami: wyniki badań*. Warszawa.
- Wysocki, R.K./ R. McGary (2005), *Efektywne zarządzanie projektami*. Gliwice.
- Zajac, J. (Alnajjar, J) (2013), *Specjalistyczna komunikacja multilingwalna i multikulturowa w korporacjach globalnych*. Warszawa.
- Zerfaß, A./ J. Schwalbach/ M. Sherzada (2013), *Unternehmenskommunikation aus der Perspektive des Top-Managements. Eine empirische Studie bei Vorständen und Geschäftsführern in deutschen Großunternehmen*. Leipzig.