

Magdalena Zalewska

Uniwersytet Łódzki

KOMUNIKACJA JAKO INSTRUMENT ZARZĄDZANIA PROCESAMI W ORGANIZACJI PROJEKTOWEJ

Streszczenie: Struktura organizacyjna determinuje sposób komunikowania się wewnątrz organizacji. Struktury klasyczne narzucają przewagę komunikacji wertykalnej, a w strukturach nowoczesnych przeważa komunikowanie horyzontalne. Artykuł prezentuje specyfikę komunikowania się w strukturze organizacji procesowej. Pokazuje również punkty krytyczne, w których komunikacja w takiej organizacji odgrywa kluczową rolę, wpływając w rezultacie na jakość, czas i koszt realizacji przeprowadzanego projektu.

Słowa kluczowe: komunikowanie, procesy, projekty, zarządzanie procesami.

1. Wstęp

Omawianie organizacji procesów dla zespołów projektowych w oderwaniu od specyfiki danej branży zdaje się być zadaniem niełatwym. Istnieje jednak taki proces, który jest uniwersalny dla dokładnie każdego projektu – to proces komunikacji wewnątrz zespołu projektowego. Menedżerska potrzeba zarządzania komunikacją zwykle sprowadza się do komunikowania zewnętrznego organizacji z jej otoczeniem [Bielski 2001, s. 126-133]. Stąd potrzeba zwrócenia uwagi na tak powszechnie występujące zagadnienie, próba przedstawienia kilku zasadniczych problemów z nim związanych oraz propozycja sposobu zmierzenia się z nimi.

W firmach zachodzą procesy¹, które jeśli przebiegają w sposób poprawny, przynoszą organizacji efekt synergiczny [Bielski 2001, s. 21]. Jeśli jednak procesy nie przebiegają sposób sprawny, efektywny i wydajny², wówczas procesy wpływają negatywnie na organizację jako całość. Konsekwencje mają różną skalę i różną postać – choćby jako zmiana wartości wskaźników ekonomicznych albo pogorszenie

¹ Niniejsza praca dotyczy procesów realizowanych *ad hoc* na równi z organizacjami procesowymi. Takie rozróżnienie nie jest przedmiotem dyskusji w tym artykule.

² Dla uproszczenia mierniki te traktowane będą w tym opracowaniu w sposób prakseologiczny.

relacji organizacji z otoczeniem bliższym. Dlatego procesy, ich relacje i zależność pomiędzy nimi determinują jakość funkcjonowania organizacji jako całości.

Klasyczna struktura organizacyjna przedsiębiorstwa przedstawiana jest jako zbiór funkcji nazywanych różnie przez rozmaitych autorów – produkcja, sprzedaż, księgowość, dział zakupów i techniczny [Hatch 2002, s. 186; Lachiewicz 1994, s. 41]. Poszczególne pionory funkcjonalne i ich punkty ciężkości przedstawiane są np. w następujący sposób [Witkowski 2002, s. 13-14]:

- pion zaopatrzenia i produkcji – dąży do wysokiego poziomu zaopatrzenia dla zapewnienia ciągłości produkcji, do możliwie rzadkich zmian związanych z linią produkcyjną, do produkowania standardowych wyrobów;
- pion marketingu – dąży do skutecznego promowania produktów firmy i poszerzania oraz różnicowania asortymentu, kładzie nacisk na dystrybucję produktów jak najbliżej klienta, a także na powiększanie funduszy przeznaczonych na reklamę;
- pion finansowo-księgowy – dąży do minimalizacji kosztów, aby poprawić płynność przedsiębiorstwa, i minimalizacji zapasów, ponieważ podnoszą koszty, w tym wypadku koszty magazynowania; ponadto dąży do ustalenia budżetu reklamowego ze względu na rachunek ekonomiczny, nie z powodu budżetów innych – konkurencyjnych firm;
- pion sprzedaży – dąży do maksymalizacji ilości sprzedaży po maksymalnie wysokiej cenie, przez maksymalną liczbę kanałów dystrybucji, co niekoniecznie łączy się z zachowaniem najwyższej jakości produktu i obsługi klienta.

Poziom 4 – Organizacja zorientowana na projekty

Charakterystyka: Brak tradycyjnych schematów organizacyjnych oraz wysoka kultura pracy zespołowej.

Efekty: Wysoki wskaźnik powodzenia projektów i bardzo wysoki stopień motywacji pracowników.

Poziom 3 – Strategiczne zarządzanie projektami

Charakterystyka: Jednolita i specyficzna dla przedsiębiorstwa koncepcja zarządzania projektami wykorzystywana we wszystkich projektach.

Efekty: Istnieje duża szansa na powodzenie realizacji projektów.

Poziom 2 – Operacyjne zarządzanie projektami

Charakterystyka: Koordynacja pomiędzy działaniami w projekcie i w organizacji jest bardzo pracochłonna.

Efekty: Tylko pojedyncze projekty kończą się sukcesem.

Poziom 1 – Realizowanie projektów *ad hoc*

Charakterystyka: Brak precyzyjnego określenia celów i efektywnych zespołów zadaniowych, co powoduje powstawanie konfliktów na linii: zespół-organizacja

Efekty: Wysokie ryzyko nieukończenia projektów i słaba motywacja pracowników.

Rys 1. Cztery poziomy dojrzałości zarządzania projektami w przedsiębiorstwie

Źródło: [Pietras, Szmit 2003, s. 18].

Podejmowane i realizowane tutaj zadania są fragmentaryczne i cząstkowe, przydzielone tylko jednemu z działów, oderwane od reszty przedsiębiorstwa. Natomiast pracownicy poszczególnych działów, którym się taki projekt przydziela, mimo iż posiadają umiejętności i kompetencje w zakresie zadań im powierzonych, nie potrafią w nowej sytuacji zaproponować rozwiązania zadania z uwzględnieniem stosownego dystansu. Działają jedynie na płaszczyźnie swoich funkcji jednostkowych, pomijając perspektywę całego przedsiębiorstwa, na zasadzie realizowanych *ad hoc* projektów lub operacyjnego zarządzania projektami (rys. 1).

Takie podejście do realizacji zadań może rodzić konflikty celów w obrębie tradycyjnie zorganizowanego przedsiębiorstwa [Witkowski 2002, s. 13-14]. Problemy pojawiają się także w komunikacji i przepływie informacji pomiędzy komórkami organizacyjnymi w strukturze firmy. Skuteczne zarządzanie procesami wymaga zmiany tradycyjnej struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa z układu pionowego w kierunku układu poziomego, a co za tym idzie – zmienia się także sposób komunikowania się. Komunikacja wertykalna (pionowa) przebiega w dół i w górę tradycyjnej struktury organizacyjnej. Osoby na wyższych stanowiskach komunikują dyrektywy podwładnym „w dół”, szeregowi zaś pracownicy czasami mogą przekazać informację w kierunku odwrotnym, zawierającą raport o stanie wykonania poszczególnych zadań. Komunikaty w takim wypadku będą zgodnie z zależnościami służbowymi [Potocki 2001, s. 22-25]. Aby zminimalizować możliwość wystąpienia konfliktów pomiędzy poszczególnymi pionami funkcjonalnymi proponuje się wprowadzenie optyki procesowej do zarządzania przedsiębiorstwem. Obraz zmian zachodzących w firmie dynamizuje się, wykracza poza funkcjonalny układ struktury.

2. Podstawowe założenia zarządzania procesami

Proces można zdefiniować jako „strumień działań przetwarzających surowce, półprodukty, informacje, usługi pochodzące od dostawców w produkty, usługi dla klientów zawierającą wartość dodaną” [Brilman 2002, s. 287]. Ogólnie procesy można podzielić na takie, którym podlegają zasoby materialne (elementy fizyczne) i niematerialne (np. informacja, doświadczenie lub wiedza). Działalność przedsiębiorstwa z reguły składa się z procesów operacyjnych, odmiennych w zależności od charakteru działalności (produkcyjnej czy usługowej) oraz procesów wspomagających (rys. 2).

Zarządzanie procesami jest oparte na wielu priorytetach gospodarczych, jednak najważniejszym jest wnoszenie wartości dla klientów wewnętrznych i zewnętrznych [Brilman 2002, s. 293]. Nieodłącznym elementem jest także zbudowanie przejrzystej mapy obu rodzajów procesów zachodzących w przedsiębiorstwie – podstawowych, o strategicznym znaczeniu dla firmy oraz wspomagających, pełniących pomocnicze role względem procesów podstawowych. Pozwala ona na wyeliminowanie takich samych zadań, występujących i powielanych w różnych działach, powodujących wzrost kosztów funkcjonowania firmy i spadek jej efektywności.

| | |
|---|--|
| PROCESY OPERACYJNE | <ol style="list-style-type: none"> 1. Rozumienie rynków i klientów 2. Tworzenie wizji i strategii 3. Opracowywanie produktów i usług 4. Marketing i sprzedaż 5. Produkcja i dostawy w przedsiębiorstwach przemysłowych 6. Produkcja i dostawy w przedsiębiorstwach usługowych 7. Fakturowanie i obsługa klienta |
| PROCESY ZARZĄDZANIA I WSPOMAGANIA | <ol style="list-style-type: none"> 8. Zarządzanie zasobami ludzkimi i rozwój personelu 9. Zarządzanie systemami informacyjnymi 10. Zarządzanie zasobami finansowymi i aktywami 11. Wdrażanie programów środowiskowych 12. Zarządzanie relacjami zewnętrznymi 13. Zarządzanie doskonaleniem i zmianami |

Rys. 2. Przedsiębiorstwo zorganizowane procesowo – klasyfikacja procesów operacyjnych według International Benchmarking Clearinghouse

Źródło: opracowanie na podstawie: [Brilman 2002, s. 288, 310-317].

Innym priorytetem jest wyznaczenie i zdefiniowanie procesów i procedur, w których informacje przepływają między ich uczestnikami [Martyniak 2002, s. 112-115]. W podejściu procesowym do zarządzania przedsiębiorstwem zmiana struktury organizacyjnej na poziomą oraz ustalenie mapy procedur sprzyja usprawnieniu komunikacji wewnętrznej i współpracy oraz wymianie informacji wewnątrz firmy [Perechuda 1999, s. 40].

Poprawę jakości komunikacji i przepływu informacji można uzyskać również w inny sposób, niż tylko analizując procesy. Należy rozważać komunikację na innej niż dotąd płaszczyźnie. Nie można już zakładać, że dzieje się ona niejako sama, że jest to proces prosty, banalny, zatem odbywa się wyłącznie „przy okazji” innych procesów. Należy także zweryfikować błędne założenie, że skoro przecież ludzie komunikują się od wieków, to każdy się na komunikacji doskonale zna [Arystoteles 2001].

Niedopatrzenia komunikacyjne powodują największe ryzyko opóźnień, niezgodności i konfliktów. Jednak we wszystkich sytuacjach prowadzących do poprawy przepływu informacji i usprawnienia komunikacji należy koniecznie spojrzeć na organizację w sposób dynamiczny.

3. Zarządzanie komunikacją w projektach

Szefowie projektów i menedżerowie w organizacjach procesowych stają przed wyzwaniem w postaci sprawnego zarządzania procesem komunikacji i przepływu informacji. Poszukiwanie równowagi w procesie zarządzania informacją jest jednym z głównych wyzwań, przed jakimi stoją. Równowaga ta dotyczy ilości (nadmiaru lub niedostatku) i częstości (wzmoczonej lub zanizonej) przekazywanych komuni-

katów, niosących ze sobą warstwę informacyjną (w odróżnieniu od perswazyjnej) [Jowett, O'Donnell 1989, s. 22] oraz sposobu prezentowania ich treści w warstwie lokucyjnej i illokucyjnej³ [Searle 1987, s. 84-86].

Błędy w komunikacji są jedną z przyczyn porażek przedsięwzięć projektowych. Z badań przeprowadzonych przez firmę doradcą Infovide-Matrix wśród kierowników projektów wynika, że dla 87% z nich komunikacja ma „kluczowe znaczenie” bądź „jest ważna” dla powodzenia projektu [Infovide-Matrix 2011]. Dlatego właściwe zaprojektowanie komunikacji i przepływu informacji ma wpływ na dotrzymanie terminu realizacji projektu oraz wywiązanie się z ram budżetowych. Wytyczne metodologii projektowej nakazują precyzyjne i formalne określenie zasad komunikacji. Jednak szefowie projektów często zamiast skorzystać z narzędzi takich jak Prince2, Agile Management czy Six Sigma [Thompson, Koronacki, Nieckuła 2005], powierzają prowadzenie procesów komunikacyjnych własnej intuicji. Zdarza się także, że opracowanie określonych procedur powierzane jest wewnętrznej grupie ludzi albo zewnętrznej firmie konsultingowej, która nie uczestniczyła w określaniu celów. Zabrakło zatem precyzyjnego zdefiniowania potrzeb firmy oraz pełnego i nieograniczonego kontaktu z zespołem projektowym – wymieniono kilka zdawkowych uwag, np. przez telefon lub e-mail. Nie odbywały się spotkania określające cel, a potem zaawansowanie prac, nie przedstawiano raportów okresowych i nawet nie zdefiniowano sposobu przekazywania uwag i informacji dotyczących realizacji zadań. W takich wypadkach okazuje się w krótkim czasie, że wstępne ustalenia dotyczyły innego obszaru działalności przedsiębiorstwa niż sądził realizujący zadania zespół projektowy. Czas trwania projektu został niepotrzebnie wydłużony, a koszty zbytecznie zawyżone. Takie niechciane „wypadki komunikacyjne” łatwo udaje się wyrazić w wymierny sposób – jako straty finansowe.

Analiza potrzeb komunikacyjnych zespołów projektowych oraz problemów i dysfunkcji z nimi związanych pozwala na próbę sformułowania katalogu podstawowych błędów, najczęściej w takich przypadkach spotykanych [Czekaj 2000, s. 146-166]:

- nieprawidłowa dystrybucja informacji (niezgodna z mapą procesu),
- odseparowanie członków zespołu, utrudniające ich wzajemną komunikację,
- uchylanie się od raportowania,
- zaniechanie wyznaczenia zasad komunikowania się,
- brak przejrzystości, otwartości i komunikatywności przekazów,
- nadmiar lub niedostatek dotyczący zawartości informacyjnej komunikatów,
- nadmiar lub niedostatek informacyjny dotyczący częstotliwości wysyłania komunikatów.

Komunikacja stanowi narzędzie ustalenia wspólnego rozumienia celów i zadań dla wszystkich bez wyjątku uczestników projektu. Pozwala stworzyć płaszczyznę

³ Lokucyjny – to, co mówię; illokucyjny – w jakim celu mówię.

porozumienia między osobami zaangażowanymi w projekt, stanowiącą bezpieczny grunt do wyrażania wszelkiej informacji zwrotnej, bez względu na jej charakter, o ile jest merytoryczna. Stanowi także podstawę do budowania sprzyjającej atmosfery realizacji zadań projektowych i wpływa na motywację własną uczestników projektu. Co więcej, komunikacja jest także narzędziem pozwalającym na identyfikowanie problemów w trakcie ich powstawania, co pozwala nie dopuścić do dwóch najczęstszych zagrożeń dla projektu, to jest do przekroczenia budżetu i wydłużenia czasu trwania całego przedsięwzięcia. Jeśli zatem system komunikacyjny działa sprawnie, stanowi swego rodzaju bazę danych, zawierającą dane i opinie o podstawach, celach, przebiegu, realizacji i w końcu o zamknięciu projektu. To pomaga ocenić jego efektywność.

Mimo że komunikowanie się w organizacji jest traktowane jako „miękki” rodzaj wiedzy, to w przypadku organizacji projektowych wymaga konkretnych procedur i twardych narzędzi pomiaru [Falkiewicz 2002, s. 27-47]. Pozwalają one na uporządkowanie wszelkich działań, w tym działań związanych z zarządzaniem komunikacją i informacją.

Komunikowanie się, jak każde działanie⁴, powinno być zaplanowane. Należy je rozpocząć od ustalenia celów, wizji i strategii całego projektu w formie komunikatów fundamentalnych oraz od określenia miar osiągnięcia sukcesu. Zatem komunikowanie się należy zaplanować, zanim nastąpi rozpoczęcie realizacji projektu. Planowanie obejmuje nie tylko same procesy komunikacyjne – przebieg od nadawcy do odbiorcy oraz sprzężenie zwrotne (np. [Schramm 1955, s. 8; Schramm, Roberts 1972, s. 24], ale także zasady wymiany informacji. Należy wyznaczyć, kto się z kim kontaktuje, jakim kanałem i w jakim czasie uzyska odpowiedź – np. szef projektu telefonuje na komórkę do brygadzysty i uzyskuje natychmiastową odpowiedź lub, dla odmiany, szef projektu mailuje do księgowej, mając pewność, że odpowiedź uzyska w ciągu trzech dni.

Następnie należy określić interesariuszy projektu – wskazując w ten sposób osoby lub instytucje, które są bezpośrednio zainteresowane przebiegiem i wynikiem projektu. Od tego, w głównej mierze, zależy treść i zakres projektu, a w konsekwencji również treść, zakres i narzędzia komunikacji w projekcie oraz wybór i dostosowanie kanałów komunikacyjnych, a także czas i częstotliwość dostarczania informacji. Dopiero wówczas można budować strukturę procesów komunikacyjnych – kierunek, zwrot i zasady wymiany komunikatów, dostosowując je do oczekiwań informacyjnych poszczególnych osób w zależności od ich zaangażowania i stopnia wpływu na realizację projektu. I chociaż w obecnych czasach brzmi to jak truizm, należy faktycznie dostosować przekaz informacyjny oraz kanały komunikacji do wymagań każdego z uczestników projektu (zgodnie z kompetencjami komunikacyjnymi członków zespołu [Pisarek 2008, s. 63-76] oraz wskazać zadania

⁴ Więcej o tym, że „mówić, to znaczy coś robić”: [Foucault 1977, s. 248].

komunikacyjne dla osób uczestniczących w projekcie. Konieczne jest również wyznaczenie zasad obiegu komunikatów w ramach zespołu projektowego, a także sposobów przekazywania informacji zwrotnej, w postaci zgłaszania problemów i określania ryzyka występującego w projekcie. Ponadto określa się sposób i formę gromadzenia i prezentowania informacji o postępie prac, co umożliwi wgląd w przeszłe, bieżące i zaplanowane operacje projektowe.

Poza komunikacją formalną istnieją, co oczywiste, nieoficjalne formy komunikacji. Zwykle w sytuacji niekomfortowej, związanej z realizacją projektu – jak np. spiętrzenie zadań, konflikt między członkami zespołu, przemożna presja czasu – można uzyskać najbardziej aktualne informacje o bieżącym stanie prac, o nastroju panującym wśród pracowników, o atmosferze ich wzajemnych kontaktów. Takie komunikaty pozwalają na określenie, czy uda się zrealizować projekt w wyznaczonym terminie. Nie ma więc większego sensu zadawanie pytania, czy można wykorzystywać nieformalne kanały komunikacji na potrzeby wspierania procesów projektowych. Jeśli formalne procesy komunikacyjne w firmie projektowej realizowane są w sposób prosty, przejrzysty i otwarty, wówczas nie ma powodu, by wykształciła się komunikacja nieformalna jako alternatywny sposób porozumiewania się w organizacji. Jeśli jednak sprawy mają się odmiennie i powstał taki komunikacyjny *by-pass*, wskazuje to na nieprawidłowe realizowanie procesów komunikacyjnych, a co za tym idzie – prawdopodobnie również całego projektu. A zatem na długo przed ukończeniem projektu widać, że prawdopodobnie nie uda się go skończyć w terminie i zmieścić wydatki w przewidzianym budżecie.

Modelowanie procesów komunikacyjnych w projekcie to proces ustawiczny. Jeśli uprzednio ustalone procedury zawierały uchybienia, wówczas mogą się one nie sprawdzić w trakcie realizacji projektu. Ponadto niektóre systemy informatyczne używane do obsługi zadań procesowych nie spełniają wymagań uczestników projektu w zakresie ich potrzeb informacyjnych. Aktywna komunikacja pozwala na błyskawiczną identyfikację problemu i daje szansę na likwidację zagrożenia niewywiązania się z terminów i podniesienia kosztów realizacji projektu. Kanały komunikacyjne w organizacji projektowej powinny być jak najkrótsze, z możliwie najmniejszą liczbą punktów zatrzymań. Zapewniają one minimalne zniekształcenia komunikatów pomiędzy nadawcą a odbiorcą. A i tak zaleca się weryfikowanie kluczowych informacji bezpośrednio z nadawcą (*closed loop communication*) [CLC 2011].

4. Zakończenie

Zarządzanie procesowe odgrywa ważną rolę w nowoczesnym zarządzaniu. Przyczyny i czynniki wpływające na nie są różne, można je mnożyć i nazywać w rozmaity sposób. Każdy z nich, a zwłaszcza wszystkie razem, wpływają na przedsiębiorstwo tak, aby wymusić na nim wzrost konkurencyjności i elastyczności działania. Firma powinna więc, w zakresie komunikacyjnym, dostosowywać się do

zmian, np. poprzez poprawę przepływu informacji, sprawniejszą i efektywniejszą komunikację wewnętrzną i zewnętrzną firmy oraz likwidowanie lub unikanie barier komunikacyjnych. Innym istotnym dowodem na skuteczność zarządzania procesami i opartych na jego założeniach, dynamicznych koncepcji jest ogromna liczba przedsiębiorstw działających w skali globalnej i odnoszących sukcesy. Warto tu wspomnieć o takich firmach, jak: Toyota, Hewlett-Packard czy DHL [Brilman 2002, s. 285], które mimo rosnącej konkurencji nadal utrzymują się w czołówce korporacji w swoich branżach. Ich przewaga wynika właśnie z systematycznej, konsekwentnej i skrupulatnej dbałości o realizowane w nich procesy, takie jak zarządzanie i kontrola jakości, logistyka i obsługa klienta czy zarządzanie zasobami ludzkimi [Lichtarski 2001, s. 257-260]. W ostatnich latach zwrócono również uwagę na to, że podejście procesowe wskazuje, które działania pozwalają osiągać trwałą przewagę strategiczną na rynku poprzez kreowanie wartości dla klienta [Obłój 2001, s. 210].

Menedżerowie zarządzający komunikacją w organizacji procesowej tworzą plan komunikacji w fazie planowania projektu. Wobec wagi tego aspektu dziwi fakt, że uważają swoje zadanie w tym zakresie za zakończone. Realizacja projektu pociąga za sobą tak wiele pracy, że komunikacja, jej przebieg i jakość spychane są na dalszy plan albo zupełnie zapomniane. Zdarza się, że jest ona przywoływana na pierwszy plan, jeśli w porę zostaną zauważone problemy projektowe, ale i to nie zawsze. Wówczas pojawia się refleksja, że być może ulepszenie tego konkretnego procesu mogłoby usprawnić i poprawić realizację całego zadania, wpłynąć pozytywnie na opóźnienia, niewłaściwą interpretację celów, założeń, wymagań i prawdopodobnie jeszcze na inne problemy. Tak się dzieje, ponieważ komunikacja nie przynosi łatwo mierzalnych efektów. Ponadto zauważa się ją dopiero, kiedy szwankuje i utrudnia realizację innych procesów. Dopóki wszystko działa jak należy, rzadko kto się zastanawia nad komunikacją. A przecież znaczenie komunikacji jest kluczowe – niezależnie od tego, jak banalnie to brzmi – i nikt się z takim twierdzeniem nie spiera.

Literatura

- Arystoteles, *Retoryka* [w]: *Dzieła wszystkie*, t. 6, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Bielski M., *Organizacje. Istota, struktury, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2001.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- CLC, <http://www.youtube.com/watch?v=hFYQ2MYwOe8>, 15.02.2011.
- Czekaj J., *Metody zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2000.
- Falkiewicz W., *Systemy informacyjne w zarządzaniu. Uwarunkowania, rodzaje, technologie*, C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Foucault M., *Archeologia wiedzy*, PIW, Warszawa 1977.
- Hatch M.J., *Teoria organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

- Infovide-Matrix, <http://www.infovidematrix.pl/index.php?page=badanie-efektow-szkolenia>, 15.02.2011.
- Jowett G., O'Donnell V., *Propaganda and Persuasion*, Stage, Beverly Hills 1989.
- Lachiewicz S. (red.), *Organizacja pracy kierowniczej. Wybrane zagadnienia*, Absolwent, Łódź 1994.
- Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001.
- Obłój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001.
- Martyniak Z., *Nowe metody i koncepcje zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2002.
- Perechuda K., *Metody zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999.
- Pietras P., Szmit M., *Zarządzanie projektami. Wybrane metody i techniki*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź 2003.
- Pisarek W., *Wstęp do nauki o komunikowaniu*, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2008.
- Potocki A., *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.
- Searle J.R., *Czynności mowy*, Instytut Wydawniczy PAX, Warszawa 1987.
- Schramm W., *The Process and Effects of Mass Communication*, University of Illinois Press, Urbana 1955.
- Schramm W., Roberts D.F., *The Process and the Effects of Mass Communication*, University of Illinois Press, Urbana, Chicago – London 1972.
- Thompson J.R., Koronacki J., Nieckuła J., *Techniki zarządzania jakością od Shewharta do metody Six Sigma*, Akademicka Oficyna Wydawnicza Exit, Warszawa 2005.
- Witkowski J., *Logistyka w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2002.

COMMUNICATION AS A TOOL OF PROCESSES MANAGEMENT IN A PROJECT ORGANIZATION

Summary: The organizational structure determines the internal communication. Classic structures impose vertical communication, and modern structures – horizontal. In this paper, there is the characteristics of communication in the structure of process organization. The milestones, and key points are showed in which communication in such an organization plays a key role influencing the quality, time and cost of the realization of conducted project.