

Marcin Klinowski

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
e-mail: marcin.klinowski@ue.wroc.pl

KOMUNIKACJA W CONTROLLINGU PROJEKTÓW

COMMUNICATION IN THE MANAGEMENT CONTROL OF PROJECTS

DOI: 10.15611/pn.2018.513.19
JEL Classification: M49

Streszczenie: Jednym z najważniejszych elementów controllingu jest komunikacja. Od niej w dużej mierze zależy, czy interesariusze przedsięwzięcia jednakowo rozumieją jego parametry. Dotyczy to zarówno kierowników i członków zespołów zadaniowych, które realizują projekty, jak też otoczenia zewnętrznego. Celem niniejszego artykułu jest ukazanie złożoności procesu komunikacji w controllingu projektów oraz zbadanie jego specyfiki przy realizacji przedsięwzięć. Można też postawić hipotezę, że komunikacja odgrywa kluczową rolę w controllingu projektów i jej właściwe stosowanie warunkuje powodzenie projektów. Aby osiągnąć założony cel oraz zweryfikować hipotezę, najpierw przedstawiono elementy komunikacji w controllingu projektów, następnie ukazano zasady rządzące komunikacją i na koniec wskazano zagrożenia dla komunikacji controllingowej. Metodami badawczymi wykorzystanymi do opracowania artykułu były analiza literatury z zakresu zarządzania, zarządzania projektem i controllingu oraz metoda deskryptywna.

Słowa kluczowe: komunikacja, projekt, controlling projektów.

Summary: Communication is one of the most important elements of management control. It depends on it whether the project's stakeholders understand its parameters in the same way. This applies to both managers and members of task teams that implement projects as well as the external environment. The purpose of this article is to show the complexity of the communication process in management control of projects and to examine its specificity in the implementation of projects. The hypothesis is that communication plays a key role in project controlling and its proper application determines the success of projects. In order to achieve the assumed goal and verify the hypothesis the elements of communication in project controlling were presented, then the rules of communication were shown and finally the threats for communication in management control were indicated.

Keywords: communication, project, project management control.

1. Wstęp

Działalność przedsiębiorstw coraz częściej prowadzona jest z wykorzystaniem projektów (przedsięwzięć), jako sposób na osiągnięcie wyznaczonych celów. Dzięki projektom oraz elastyczności, jaką one dają zarządzającym, w wielu przypadkach możliwe jest nie tylko przetrwanie na rynku, lecz również osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Wspomniana elastyczność uzyskiwana jest głównie dzięki tymczasowym zespołom zadaniowym tworzonemu tylko na potrzeby danego przedsięwzięcia. Oznacza to najczęściej pracę w zespole osób dotąd nieznanymi, z odmiennymi specjalnościami i cechami osobowości oraz różnym sposobem postrzegania rzeczywistości. Ponadto na potrzeby projektu w strukturze przedsiębiorstwa wyodrębniany jest jego kierownik, angażowane są często różnego rodzaju zespoły doradcze oraz niezbędna jest współpraca z przedstawicielami jednostek zewnętrznych. Powoduje to konieczność współpracy w układzie wielowymiarowym tworzonemu tymczasowo na potrzeby indywidualnego projektu. Aby prace w ramach realizowanego przedsięwzięcia przebiegały sprawnie, niezbędna jest właściwa koordynacja wszystkich działań. Umożliwia to controlling, który dysponuje obszernym zbiorem instrumentów generujących użyteczne zarządco informacje. Dzięki nim nie tylko kierownik projektu może podejmować racjonalne ekonomicznie decyzje, ale również zarząd przedsiębiorstwa może zdecydować, które projekty będą realizowane. Jednym z najważniejszych elementów odpowiednio funkcjonującego systemu controllingu jest przy tym komunikacja. Od niej w dużej mierze zależy na przykład, czy interesariusze przedsięwzięcia jednakowo rozumieją jego parametry. Dotyczy to zarówno kierowników i członków zespołów zadaniowych, które realizują projekty, jak też ich otoczenia zewnętrznego. Przekazanie informacji o oczekiwaniach względem projektu we właściwy sposób na pierwszych etapach negocjacji umożliwia uniknięcie wielu nieporozumień i konfliktów w późniejszym czasie.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie złożoności procesu komunikacji w controllingu projektów oraz zbadanie jego specyfiki przy realizacji przedsięwzięć. Można też postawić hipotezę, że komunikacja odgrywa kluczową rolę w controllingu projektów i jej właściwe stosowanie warunkuje powodzenie projektów. Aby osiągnąć założony cel oraz zweryfikować hipotezę, najpierw przedstawiono elementy komunikacji w controllingu projektów, następnie ukazano zasady rządzące komunikacją i na koniec wskazano zagrożenia dla komunikacji controllingowej. Metodami badawczymi wykorzystanymi do opracowania artykułu były analiza literatury z zakresu zarządzania, zarządzania projektami i controllingu oraz metoda deskryptywna. Przedstawione w niniejszym artykule zagadnienia stanowią tylko część rozważań autora na temat komunikacji w projektach. Złożoność tego zagadnienia oraz ograniczenia edycyjne sprawiły, że dyskurs na temat komunikacji musiał zostać podzielony na kilka części.

2. Elementy komunikacji w controllingu projektów

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

Spośród wielu modeli komunikacji językowej najczęściej bazuje się na modelu Jakobsona [Jakobson 1989], który przedstawia proces komunikacji składający się z sześciu elementów. Wśród nich, oprócz nadawcy i odbiorcy, wyróżnione są: kontakt, komunikat, kod oraz kontekst. Jak zauważa M. Masztalerz, proces komunikacji w przedsiębiorstwie oraz w szczególności – controllingu można zdefiniować w analogiczny sposób [Masztalerz 2015]. Controlling w projektach wymaga przy tym dość rozbudowanego zbioru par nadawca – odbiorca, gdyż realizacja przedsięwzięć związana jest z zaangażowaniem wielu osób.

Zarówno **nadawcą**, jak i **odbiorcą** komunikatu może być każdy interesariusz projektu. Ponadto role te występują najczęściej naprzemiennie, co oznacza, że nadawca staje się odbiorcą i odwrotnie – odbiorca może przejąć rolę nadawcy. Zamiana ról może następować wielokrotnie podczas bardzo krótkiego czasu. Komunikacja ma bowiem charakter obustronny. W controllingu projektów oprócz podstawowej relacji controller – kierownik projektu można wyróżnić między innymi pary: controller – zarząd przedsiębiorstwa, controller – zespół zadaniowy, kierownik projektu – zarząd, kierownik projektu – zespół zadaniowy, kierownik projektu – kierownicy funkcyjni, zarząd przedsiębiorstwa – przedstawiciele instytucji kredytującej oraz wiele innych. Jedną z najważniejszych relacji w komunikacji controllingowej jest para wykonawca – klient. Dbłość o właściwe utrzymywanie tej relacji jest dla projektu nieoceniona. Umożliwia ona nie tylko eliminację nieporozumień w kwestii funkcjonalności produktu projektu, ale również monitorowanie oczekiwań klienta oraz rozpoznanie jego potencjalnych nowych potrzeb. Wszystko to wpływa na poziom satysfakcji klienta i z jednej strony może zdecydować o sukcesie projektu, a z drugiej daje możliwości nawiązania łatwiejszej współpracy przy kolejnych przedsięwzięciach. Komunikacja zatem w znacznym stopniu może wpłynąć na po-

wodzenie projektu. Tym bardziej, że jak zauważa H. Kerzner, istotnym parametrem w ocenie każdego projektu jest satysfakcja klienta, który jest odbiorcą efektu przedsięwzięcia [Kerzner 2005]. Mierniki satysfakcji powinny być zatem dokładnie rozpoznane przez wykonawcę. Jest to możliwe tylko przy zastosowaniu właściwej komunikacji między stronami umowy. Sukces projektu jest przy tym pojęciem złożonym oraz definiowanym na co najmniej trzech poziomach wymagań. Na początku ustalony zostaje cel główny przedsięwzięcia. Następnie wyznaczona jest triada wymiarów: termin, koszt, zakres. Na końcu definiowane są mierniki satysfakcji dla projektu oraz portfela projektów z uwzględnieniem wykorzystania projektów w przedsiębiorstwie [Klinowski 2015]. Na każdym z tych etapów niezwykle istotne jest, aby wymagania względem projektu komunikowane były jednoznacznie i klarownie. Tylko taki sposób pracy umożliwia jednakowe zrozumienie ustaleń dotyczących projektu przez wszystkich jego interesariuszy, co przekłada się z kolei na potencjalne powodzenie przedsięwzięcia. Niestety w praktyce gospodarczej dość często dochodzi do sytuacji, w której strony mają odmienne wyobrażenie o kształcie rezultatu projektu. Wynikać to może z braku umiejętności klienta w definiowaniu i artykułowaniu swoich oczekiwań lub z niezrozumienia specyfiki działalności klienta przez wykonawcę. Niezbędna może okazać się przy tym forma pisemna jako obustronna akceptacja ustalonych kryteriów. Warto przy tym zauważyć, że oczekiwania względem projektu na każdym z wymienionych etapów mogą się zmieniać z powodu turbulentnego otoczenia. Tym samym istotne jest, aby możliwie szybko zakomunikować nowe wymagania względem projektu. Nie wszystkie zmiany są oczywiście możliwe do wprowadzenia i często powodują konieczność renegotjacji ceny umowy. Tym niemniej im wcześniej przesłany jest komunikat o zmianie oczekiwań względem projektu przez klienta, tym zazwyczaj łatwiej jest wprowadzić korekty w realizowanych pracach oraz zminimalizować ich koszty.

Proces komunikacji rozpoczyna się zatem od nadawcy, który poprzez **kontakt** w wieloraki sposób może kierować komunikat do odbiorcy. Kontakt może nastąpić w formie ustnej, pisemnej czy też z użyciem technicznych środków komunikowania. Może też być przekazany indywidualnie lub grupowo, w sposób formalny lub nieoficjalny, zamierzony i niezamierzony oraz z uwzględnieniem wielu innych kryteriów.

Komunikat stanowi przekazana informacja, która może być z jednej strony sposobem rozwiązania powstałego problemu, poleceniem, oczekiwaniem wobec projektu, a z drugiej przekazaniem wątpliwości czy wręcz zapytaniem lub prośbą o przekazanie informacji.

Każdy komunikat w controllingu projektów przekazywany jest w określonym **kontekście**. Może to być np. kontekst ekonomiczny, prawny, organizacyjny, kulturowy. Nadaje to komunikatowi specyficzne znaczenie, które umożliwia z kolei lepsze zrozumienie komunikatu u odbiorcy.

Nadawca posługuje się też odpowiednim **kodem**, który powinien być zrozumiały przez odbiorcę. Zawiera on nie tylko specjalistyczny język z zakresu controllingu,

ale również reguły przyjęte w szeroko rozumianym systemie informacyjnym rachunkowości w danej jednostce.

Proces komunikacji w controllingu projektów bazujący na przedstawionych sześciu elementach (nadawca, odbiorca, kontakt, komunikat, kontekst i kod) może przebiegać w przedsiębiorstwach z odmiennym poziomem standaryzacji. Jak zauważa B. Grucza [Trocki (red.) 2012], komunikacja jest na tyle istotnym procesem w realizacji przedsięwzięć, że ujmuje się ją w standardach zarządzania projektami. Zachodzi przy tym zależność polegająca na proporcjonalnym wzroście zainteresowania procesem komunikacji wraz ze wzrostem doświadczeń w zarządzaniu projektami wśród przedsiębiorstw. Oznacza to, że jednostki gospodarcze ze stosunkowo niewielką praktyką projektową organizują proces komunikacji, na bieżąco dostosowując go do potrzeb realizowanego projektu. Natomiast przedsiębiorstwa z dużym doświadczeniem projektowym stosują rozbudowane rozwiązania z zakresu komunikacji. Są one jednolite dla większości prowadzonych projektów w danej jednostce i zdefiniowane jeszcze przed rozpoczęciem projektów. Na uwagę zasługuje też fakt, że procedury te są stale udoskonalane dzięki zdobywanemu przy projektach doświadczeniu i stanowią istotny element kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie.

3. Zasady komunikacji w controllingu projektów

Mimo że w komunikacji następuje stały rozwój różnorodnych technicznych środków komunikowania, to okazuje się, że proces ten jest coraz trudniejszy. Jest to wynik zwiększającej się ilości szumów informacyjnych. Kierownik projektu jest najczęściej bombardowany informacjami ze strony zarządu, klienta, zespołów doradczych, zespołu projektowego i wreszcie zespołu controllingowego. Wielokrotnie okazuje się, że największą trudnością kierownika projektu nie jest dotarcie do istotnej informacji, lecz wyselekcjonowanie jej spośród wielu innych niepotrzebnych komunikatów, które są przekazywane przez wielu różnych nadawców. Właściwie zaprojektowana komunikacja w controllingu projektów to zatem taka, w której komunikaty przekazywane są w starannie dobranym zakresie, odpowiednim dla podejmowania racjonalnych decyzji, oraz niepowodująca nadmiernych szumów informacyjnych. Jak zauważył P. Drucker, poziom szumów urósł w dzisiejszych czasach do takich rozmiarów, że poruszenie tematu komunikacji często wywołuje w przedsiębiorstwach uczucie co najmniej irytacji. Aby przeciwstawić się temu zjawisku, warto w komunikacji bazować na czterech prawdach wypracowanych przez wiele lat przez doświadczonych menedżerów [Drucker 2001]:

- komunikacja to percepcja,
- komunikacja to oczekiwania,
- komunikacja stawia wymagania,
- komunikacja i informacja.

Percepcja stanowi sedno procesu komunikacji. Najważniejsze przy tym jest to, że osobą komunikującą się jest strona, która odbiera sygnał, a nie ta, która go wysy-

ła. Nadawca generując komunikat, jedynie go wypowiada. Z komunikacją mamy do czynienia dopiero wówczas, gdy znajdzie się ktoś, do kogo dotrze ten komunikat, i zostanie on zrozumiany. Do tego momentu występuje jedynie szum informacyjny. Komunikować możemy się zatem tylko wtedy, gdy nadawca posługuje się językiem zrozumiałym przez odbiorcę. Wynika to z faktu, iż korzystanie z terminów niezrozumiałych i niewynikających z doświadczeń odbiorcy wykracza poza jego możliwości percepcji. Przesyłając zatem informację controllingową, należy dostosować ją do percepcji odbiorcy. Ten sam komunikat dotyczący projektu powinien być przesłany do różnych odbiorców w odmiennych postaciach, uwzględniając indywidualne możliwości percepcji, np.: zarządu, kierownika projektu, zespołu zadaniowego czy nawet klienta.

Oczekiwania odbiorcy w komunikacji są również niezwykle istotne, gdyż człowiek najczęściej zauważa tylko to, czego się spodziewa. Dość często zdarza się, że informacje, których nie oczekujemy, są przez nas ignorowane lub niezrozumiane we właściwy sposób. Chcąc zatem sprawnie komunikować się w ramach controllingu projektów, powinniśmy wcześniej mieć informacje, co spodziewa się zobaczyć lub usłyszeć nasz odbiorca. Tylko w taki sposób możemy sprawnie komunikować się w projektach. Dobrym sposobem na właściwą komunikację jest wcześniejsze uprzedzenie odbiorcy o treści komunikatu. Zasada ta może być stosowana nie tylko na linii zespół controllingowy – kierownik projektu, ale również we wszystkich pozostałych parach komunikacji w projekcie, np. kierownik projektu oraz klient, zespół doradczy, zespół zadaniowy i wielu innych parach.

Komunikacja stawia również wymagania względem swojego odbiorcy. W komunikowaniu się nadawcy chodzi przecież o to, aby odbiorca zachował się w określony sposób, stał się kimś, coś zrobił lub nabrał pewnych przekonań. Aby było to możliwe, niezbędne jest odwołanie się do motywacji odbiorcy komunikatu. Komunikacja może mieć ogromną siłę nośną, jeśli jest zgodna z wartościami i aspiracjami odbiorcy. W przeciwnym razie nie powinniśmy liczyć na to, że komunikat zostanie odebrany zgodnie z intencją nadawcy. Odbiór może być za to pozorny i ostatecznie nie przynieść oczekiwanych rezultatów. W controllingu projektów bardzo istotne jest zatem, aby właściwie zmotywować odbiorcę. Przesyłane komunikaty powinny być formułowane w taki sposób, aby akcentować zbieżność komunikatu z dążeniami odbiorcy. Controlling bowiem zarówno w przedsiębiorstwie, jak i projektach pełni funkcję przede wszystkim wspierania decyzji zarządczych, a nie wytykania błędów. Sednem controllingu przedsięwzięć jest znajdowanie i analiza przyczyn odchyień od harmonogramów i budżetów oraz nieustające szukanie najlepszych dla przedsiębiorstwa rozwiązań dla pojawiających się problemów.

W końcu komunikację należy również odróżniać od informacji. Wyróżnikiem informacji jest głównie logika. Komunikację natomiast cechuje przede wszystkim percepcja. Informacja sama w sobie jest bezosobowa i często formalna. To, czy będzie wiarygodna i przekonująca, zależy w dużej mierze od tego, czy zostanie pozbawiona emocji i wartościowania. Chcąc odebrać zakodowaną informację, odbiorca

nie tylko musi znać kod, ale również posiadać umiejętność posługiwania się nim. Niezbędne są zatem wcześniejsze uzgodnienia, które umożliwią komunikację między nadawcą i odbiorcą.

4. Zagrożenia i niebezpieczeństwa dla komunikacji controllingowej

Efektywna komunikacja jest niezbędnym warunkiem prawidłowego funkcjonowania nie tylko zespołu realizującego projekt, ale również całego przedsiębiorstwa. W controllingu projektów zachodzi konieczność komunikowania się z różnymi ludźmi, o odmiennej percepcji, charakterze, specjalności, zdolnościach poznawczych, z którymi wcześniej nie współpracowaliśmy i nie mieliśmy okazji wypracować zasad komunikacji. Niestety podczas komunikowania się ludzie łatwo mogą wpaść w różnego rodzaju pułapki, które prowadzą do trudności w realizacji projektów. Wśród nich wymienić można przede wszystkim [Frame 2001]:

- komunikację będącą celem zamiast środkiem,
- informacyjną arteriosklerozę,
- zniekształcenie informacji.

Liczba kanałów informacyjnych wzrasta bardzo szybko wraz ze wzrostem liczby zaangażowanych pracowników. Ponadto im więcej projektów realizuje przedsiębiorstwo oraz im bardziej są one złożone, tym więcej uwagi poświęca się komunikacji. Wynika to ze zdobywanego doświadczenia organizacji i zrozumienia korzyści, jakie niesie ze sobą odpowiednio zaprojektowana komunikacja. Niestety niekiedy troska o komunikację jest tak przesadnie duża, że zachwiana zostaje równowaga między liczbą kanałów informacyjnych a użytecznością komunikacji. Prowadzi to do chaosu informacyjnego. Najczęściej nie ma konieczności komunikowania się każdego z każdym w projekcie. Jest to klasyczny przykład przerostu formy nad treścią. Dodatkowo przy controllingu projektów wyjątkowo precyzyjnie powinno dobierać się odbiorców informacji. Większość informacji controllingowych powinna być skierowana indywidualnie do poszczególnych odbiorców. Niekiedy również przy nadmiarze kanałów informacyjnych dochodzi paradoksalnie do sytuacji, w której komunikacja zamiera. Dzieje się tak z powodu braku zrozumienia informacji w wyniku ich nadmiaru. Niedopuszczalny jest zatem stan, w którym więcej czasu poświęca się na wymianę informacji i raportowanie niż na samą pracę w ramach projektu. Bombardowanie kierownika wieloma raportami controllingowymi nie sprawi również, że jego praca będzie bardziej wydajna. Okazać się za to może, że po przeczytaniu kilku szczegółowych analiz przestanie je w ogóle czytać, narażając się tym samym na niebezpieczeństwo przeoczenia kluczowych dla projektu informacji. Dlatego zarówno poziom szczegółowości, jak i częstotliwość informacji controllingowych powinny być wyważone.

Arterioskleroza informacyjna ma miejsce wówczas, gdy z powodu przeciążenia kanałów informacyjnych następuje spowolnienie przekazywania istotnej informacji od nadawcy do odbiorcy. Jest to najczęściej wynik rozbudowanej struktury organi-

zacyjnej w pionie. Konieczność zachowania hierarchii powoduje niekiedy, że zarówno informacje ważne, jak też mało istotne przechodząc przez ten sam kanał informacyjny, zatykają go niemal całkowicie. Odseparowanie istotnych informacji od mało ważnych jest czasochłonne i prowadzi tym samym do spadku wydajności w projekcie. Należy zatem zadbać w projektowaniu komunikacji controllingowej o to, aby informacja mogła być przekazywana z pominięciem drogi służbowej bezpośrednio do odbiorcy, jeżeli tylko jest taka możliwość. Autonomiczne zespoły projektowe na szczęście sprzyjają takiemu rozwiązaniu.

Kolejnym zagrożeniem dla komunikacji jest zniekształcenie informacji, które dość często ma miejsce, zwłaszcza gdy przechodzi ona przez rozbudowane kanały informacyjne. Im więcej osób zaangażowanych jest w przekazanie informacji, tym większe niebezpieczeństwo, że zostanie ona zniekształcona. Takie zakłócenia komunikacyjne nie służą oczywiście projektowi, a niekiedy mogą doprowadzić wręcz do porażki przedsięwzięcia. Aby zapobiec takiej sytuacji w controllingu projektów, należy ograniczyć do minimum liczbę osób przekazujących informacje oraz zachować odpowiednią formę komunikatu, np. pisemną.

5. Zakończenie

Sprawnie funkcjonujący system controllingu stanowi niewątpliwie jeden z czynników determinujących powodzenie projektu. Ważnym elementem controllingu projektów jest przy tym komunikacja, która jest procesem przenoszenia informacji między różnorodnymi ich użytkownikami lub w innym ujęciu sposobem na wywołanie zrozumienia u innych. Komunikacja w controllingu projektów następuje licznymi kanałami informacyjnymi, co może łatwo doprowadzić do chaosu podczas ich realizacji. Dlatego tak istotne jest, aby komunikację zaprojektować z należytą starannością.

Właściwa komunikacja w controllingu projektów umożliwia nie tylko ustalenie jednoznacznie wymagań odbiorcy względem produktu przedsięwzięcia, ale również ułatwia sprawną realizację prac w projekcie. Ponadto komunikacja ma ogromny wpływ na satysfakcję klienta, co ostatecznie decyduje o sukcesie lub porażce każdego projektu. Wszystko to sprawia, że należy pozytywnie zweryfikować hipotezę postawioną we wstępie artykułu. Z całą pewnością komunikacja odgrywa kluczową rolę w controllingu projektów, a jej właściwe stosowanie warunkuje powodzenie projektów.

Pomimo że komunikacja odgrywa ogromną rolę w realizacji każdego projektu, to w praktyce gospodarczej bywa, że jest niedoceniana i traktowana jako przykry obowiązek. Wynika to najczęściej z permanentnego braku czasu wśród kierowników projektów oraz mnogości wyzwań, którym muszą oni stawić czoła. Niestety o istotności komunikacji w controllingu projektów często przekonujemy się, szukając przyczyn porażki prowadzonego przedsięwzięcia.

Literatura

- Drucker P., 2008, *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa.
- Frame D., 2001, *Zarządzanie projektami w organizacjach*, Wig-Press, Warszawa.
- Infante D., Rancer A., Womack D., 2003, *Building Communication Theory*, Waveland Press, Prospect Heights.
- Jakobson R., 1989, *W poszukiwaniu istoty języka. Wybór pism*, t. 2, PIW, Warszawa.
- Kerzner H., 2005, *Advanced Project Management*, Helion, Gliwice.
- Klinowski M., 2015, *Determinanty sukcesu projektów*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 399.
- Masztalercz M., 2015, *Komunikacja w rachunkowości zarządczej*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Trocki M. (red.), 2012, *Nowoczesne zarządzanie projektami*, PWE, Warszawa.
- Waszkiewicz J., 1997, *Jak Polak z Polakiem? Szkice o kulturze negocjowania*, PWN, Warszawa.
- Wendland M., 2012, *Działanie komunikacyjne a przekazywanie informacji*, [w:] E. Kulczycki, M. Wendland (red.), *Komunikologia. Teoria i praktyka komunikacji*, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Filozofii UAM, Poznań.