

Wydział Zarządzania



UNIWERSYTET EKONOMICZNY
W POZNANIU

Anna Rogala

DETERMINANTY SKUTECZNOŚCI KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Praca doktorska

Promotor:

**Prof. dr hab. Bogna Pilarczyk,
prof. zw. UEP**

POZNAŃ 2013

SPIS TREŚCI	str.
Wstęp.....	6
Rozdział 1 UWARUNKOWANIA ZACHOWAŃ JEDNOSTEK W ORGANIZACJI.....	12
1.1. Zachowania pracownika jako jednostki w środowisku organizacyjnym.....	12
1.2. Podstawowe uwarunkowania zachowań jednostek w organizacji.....	29
1.3. Typy zachowań organizacyjnych i komunikacyjnych pracowników.....	47
Rozdział 2 KSZTAŁTOWANIE PROCESU KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ.....	59
2.1. Etymologia terminu komunikacja oraz modelowe ujęcia procesu komunikowania.....	59
2.2. Organizacyjne środowisko komunikacji.....	74
2.2.1 Obszary potrzeb komunikacyjnych w przedsiębiorstwie.....	74
2.2.2. Istota komunikowania się w organizacji.....	77
2.2.3 Informowanie a komunikowanie.....	81
2.3 Elementy organizacji komunikacji w przedsiębiorstwie	85
2.3.1 Poziomy, kierunki i formy komunikowania się w organizacji.....	85
2.3.2 Systematyka celów i funkcje komunikacji wewnętrznej.....	92
2.3.3 Narzędzia komunikowania się w przedsiębiorstwie.....	98
2.4 Determinanty zachowań komunikacyjnych człowieka w organizacji.....	103
2.4.1 Jednostkowe wyznaczniki zachowań komunikacyjnych.....	103
2.4.2 Grupowy poziom zachowań komunikacyjnych.....	108
2.4.3 Organizacyjne determinanty zachowań komunikacyjnych.....	110
Rozdział 3 DIAGNOZA I OCENA SKUTECZNOŚCI PROCESU KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ.....	114
3.1 Punkty odniesienia w ocenie komunikowania się w organizacji.....	114
3.2 Sprawność działania w ujęciu prakseologicznym.....	120
3.3 Komponenty oceny procesu komunikacji wewnętrznej – podejście zintegrowane	127
3.3.1 Sprawność i efektywność komunikacji w organizacji – wzajemne	127
3.3.2 Skuteczność komunikacji wewnętrznej.....	132
3.3.3 Jakość porozumiewania się w organizacji.....	136
3.4 Istota, rodzaje i zasady audytu komunikacyjnego.....	139

Rozdział 4 UWARUNKOWANIA SKUTECZNOŚCI KOMUNIKACJI	
WEWNĘTRZNEJ W ŚWIETLE BADAŃ EMPIRYCZNYCH.....	146
4.1 Metodyka badań.....	146
4.2 Hierarchizacja celów oraz ocena skuteczności komunikacji wewnętrznej	165
4.3 Determinanty skuteczności oraz utrudnienia w procesie komunikacji wewnętrznej w badanych przedsiębiorstwach.....	179
4.4 Model zależności między uwarunkowaniami procesu komunikacji wewnętrznej a jej skutecznością.....	193
4.5 Założenia zintegrowanego wskaźnika oceny skuteczności komunikacji wewnętrznej.....	206
Rozdział 5 WYKORZYSTANIE NARZĘDZI KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ W	
OBSZARACH ZWIĄZANYCH Z MARKETINGIEM.....	215
5.1 Rola komunikowania w marketingu wewnętrznym, marketingu personalnym i wewnętrznym public relations.....	215
2.3. Znaczenie porozumiewania się w organizacji dla działań z zakresu komunikacji marketingowej.....	228
2.4. Powiązania między komunikacją wewnętrzną i zewnętrzną.....	239
Zakończenie.....	247
Bibliografia.....	254
Spis tabel.....	270
Spis rysunków.....	275
Spis wykresów.....	277
Aneks.....	278

WSTĘP

Komunikacja stanowi podstawę funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa. Jest istotnym elementem wszystkich podejmowanych działań, a jej niska skuteczność wpływa negatywnie na efektywność całej organizacji. Wszelka współpraca między pracownikami wymaga komunikowania, które warunkuje kształtowanie relacji międzyludzkich. Dla właściwego zarządzania procesem porozumiewania się w organizacji konieczna jest z jednej strony analiza jego uwarunkowań, a z drugiej określenie czynników wpływających, pozytywnie lub negatywnie, na skuteczność działań komunikacyjnych skierowanych do personelu.

Wszystkie sygnały emitowane do otoczenia składają się na kompleksowy wizerunek przedsiębiorstwa, a także na postrzeganie jego oferty. W związku z tym nadawane komunikaty powinny być w najwyższym możliwym stopniu spójne. Dotyczy to również wzoru osobowości firmy, który – będąc zarazem wyróżnikiem i komponentem tożsamości i wizerunku – powinien znajdować odzwierciedlenie w zachowaniach pracowników [Wiktor 2001, s. 74]. Wspomniana spójność pozwala budować wiarygodność i reputację, co z kolei przekłada się na wyniki organizacji. Z tego powodu niezbędne jest integrowanie działań podejmowanych w ramach komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.

Nauka o komunikowaniu łączy w sobie wiedzę z pogranicza wielu dyscyplin: psychologii, socjologii, filozofii, ekonomii, teorii organizacji i zarządzania, historii, etnologii, a nawet biologii i cybernetyki. Podejścia do komunikacji reprezentowane w ramach każdej z nich, są, w mniejszym lub większym stopniu, zróżnicowane, bowiem każda z tych dyscyplin proponuje inną perspektywę analizy zagadnienia. Rozważania prowadzone w niniejszej pracy, osadzone zostały w dorobku z zakresu teorii organizacji i zarządzania oraz ekonomii i psychologii uznając, iż stanowią one odpowiednie tło dla podejmowanej w pracy problematyki. W związku z tym uwarunkowania komunikacji wewnętrznej będą rozpatrywane w odniesieniu do zachowań organizacyjnych jednostek.

Dorobek literaturowy dotyczący proponowanego obszaru badawczego, jest zróżnicowany. O ile zagadnienia związane z zachowaniem jednostek w organizacji, komunikacją międzyludzką czy marketingową są często podejmowane w ramach prac naukowych, o tyle kwestie dotyczące komunikacji wewnętrznej, jej uwarunkowań i skuteczności, czy związków między skuteczną komunikacją wewnątrz organizacji a efektywnym komunikowaniem zewnętrznym traktuje się marginalnie. Również w literaturze obcojęzycznej brakuje odniesień do postawionego przez autorkę problemu. Komunikacja

wewnętrzna analizowana jest zazwyczaj w odniesieniu do: zarządzania zasobami ludzkimi [Armstrong 2011, Baruk 2006], wewnętrznego public relations [Blythe 2002, Rozwadowska 2002], rzadziej jako samodzielny proces, który w istotny sposób wpływa na różne aspekty funkcjonowania organizacji [Bartoli 1994, Clutterbuck i in. 2003, Quirkie, 2008, Wright 2009]. Z kolei rozważania na temat skuteczności komunikacji wewnętrznej i jej pomiaru są poruszane w literaturze naukowej incydentalnie. Wspomnianą skuteczność rozpatruje się zazwyczaj przez pryzmat zgodności komunikatu wysłanego przez nadawcę, z tym, który jest odbierany przez adresata przekazu. Tymczasem biorąc pod uwagę stawiane przed nią zadania i cele oraz funkcje kontrolne, motywacyjne czy zaspokajania potrzeb społecznych, należy analizować również stopień ich realizacji. Z tego względu tak ważne jest zdiagnozowanie kluczowych utrudnień dla realizacji celów komunikacji wewnętrznej, a także identyfikacja i hierarchizacja determinant jej skuteczności.

Stosunkowo niewiele opracowań naukowych dotyczy kompleksowej analizy uwarunkowań procesu porozumiewania się w miejscu pracy. Ponadto brakuje w literaturze przedmiotu pozycji, łączących w sobie dwa spojrzenia na komunikację wewnętrzną – z perspektywy nauk o zarządzaniu oraz marketingu. Na gruncie zarządzania zwykło się rozpatrywać ją przez pryzmat systemu informacji wspomagającego zarządzanie, a zatem w kontekście funkcji informacyjnej. Z kolei autorzy publikacji z zakresu marketingu skupiają się raczej na jej roli wizerunkowej w odniesieniu do adresatów wewnętrznych, czyli na budowaniu poczucia przynależności do organizacji i dobrego wizerunku wśród jej członków. Niewielu autorów podejmuje próbę połączenia obu podejść, wskazując na powiązania i zależności między różnymi celami komunikacji wewnętrznej, a także na wzajemny wpływ działań komunikacyjnych ukierunkowanych na klienta wewnętrznego i zewnętrznego.

Praca o charakterze teoretyczno-empirycznym stanowi próbę wypełnienia luki w literaturze, dotyczącej uwarunkowań komunikacji wewnętrznej oraz badania skuteczności działań komunikacyjnych wewnątrz organizacji. Podjęta w rozprawie tematyka nie ogranicza się jedynie do rozważań teoretycznych. Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych mogą być użyteczne dla przedsiębiorstw, szukających sposobów na zwiększenie skuteczności działań w tym obszarze, co wskazuje na aplikacyjny aspekt dysertacji. Dokonanie rzetelnej diagnozy procesu komunikacji wewnątrz firmy i wyciągnięcie z niej stosownych wniosków, powinno się bowiem przyczynić do poprawy funkcjonowania organizacji, zarówno na rynku wewnętrznym, jak i zewnętrznym. W świetle powyższych stwierdzeń uzasadnione wydaje się podjęcie tematu sformułowanego przez autorkę.

Pogłębione studia literaturowe pozwoliły na określenie problemu badawczego, celu głównego i celów szczegółowych rozprawy oraz hipotez. Problemem badawczym, postawionym przez autorkę, był wpływ czynników o charakterze indywidualnym, grupowym i organizacyjnym na skuteczność komunikacji wewnętrznej. Cel główny rozprawy stanowiło zbadanie uwarunkowań komunikacji skierowanej do pracowników wraz z określeniem ich wagi oraz siły oddziaływania na skuteczność wewnętrznych działań komunikacyjnych. W związku z tym, dla realizacji celu głównego założono następujące cele cząstkowe:

- identyfikacja i ocena uwarunkowań procesu komunikacji wewnętrznej;
- redefiniowanie istoty skuteczności komunikacji wewnętrznej;
- sformułowanie determinant skuteczności komunikacji wewnętrznej;
- zbudowanie modelu zależności między poszczególnymi uwarunkowaniami komunikacji wewnętrznej a realizacją jej celów;
- stworzenie instrumentu, służącego do pomiaru skuteczności komunikacji wewnętrznej;
- określenie roli komunikacji wewnętrznej w procesie komunikacji marketingowej skierowanej do wnętrza organizacji, z uwzględnieniem jej wpływu na tworzenie wizerunku wewnętrznego;
- identyfikacja zależności między komunikacją wewnętrzną a komunikacją zewnętrzną.

Wymienione cele stanowiły jednocześnie szczegółowe pytania problemowe. Uwzględniając nakreślone powyżej problemy, w rozprawie postawiono następujące hipotezy badawcze:

H1: Występuje statystycznie istotna nadrzędność celu informacyjnego komunikacji wewnętrznej w stosunku do pozostałych jej celów.

H2: Jednostkowe wyznaczniki zachowań komunikacyjnych w większym stopniu determinują skuteczność komunikacji wewnętrznej niż uwarunkowania organizacyjne.

H3: Grupowe wyznaczniki zachowań komunikacyjnych w większym stopniu determinują skuteczność komunikacji wewnętrznej niż uwarunkowania organizacyjne.

H4: Działania prowadzone w ramach komunikacji wewnętrznej charakteryzują się wyższą skutecznością w przedsiębiorstwach usługowych niż w przedsiębiorstwach produkcyjnych.

H5: Skuteczność komunikacji wewnętrznej jest dodatnio skorelowana z jakością działań komunikacyjnych skierowanych do pracowników.

H6: Skuteczność komunikacji marketingowej skierowanej do pracowników jest skorelowana dodatnio ze skutecznością komunikacji wewnętrznej.

H7: Komunikacja wewnątrz organizacji w istotny sposób wpływa na kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa przez pracowników.

H8: Im wyższa jest ocena ogólnej skuteczności komunikacji wewnętrznej, tym wyżej oceniana jest spójność komunikacji wewnętrznej z zewnętrzną.

Ze względu na fakt, iż podstawę systematyzacji twierdzeń stanowi przyporządkowanie odpowiedzi (tez) do pytań problemowych [Sławińska i Witczak 2008, s. 85], sformułowane hipotezy odpowiadają nakreślonym celom szczegółowym.

Konfrontację i poparcie sformułowanych w pracy hipotez badawczych umożliwiła przeprowadzona analiza źródeł literaturowych z lat 1960 – 2013, związanych z komunikacją w przedsiębiorstwie. W sposób szczególny uwzględniono pozycje dotyczące komunikacyjnych aspektów zachowań jednostek w organizacji, uwarunkowań skuteczności komunikacji wewnętrznej oraz powiązań między wewnętrznymi i zewnętrznymi działaniami komunikacyjnymi. Rozważania były prowadzone na podstawie polsko-, anglo- i francuskojęzycznych pozycji zwartych głównie z zakresu: zachowań jednostek w organizacji, psychologii, komunikacji międzyludzkiej, komunikacji wewnętrznej, marketingu wewnętrznego, a także public relations i zarządzania zasobami ludzkimi. Pod uwagę wzięto również artykuły w czasopismach polskich i anglojęzycznych, dotyczące przede wszystkim komunikacji marketingowej, organizacyjnej i wewnętrznej oraz metodyki badań. Korzystano także ze źródeł internetowych w postaci słowników w wersji online oraz raportów dotyczących trendów w komunikacji wewnętrznej, każdorazowo poddanych krytycznej ocenie pod kątem wiarygodności i rzetelności.

Część empiryczna dysertacji została napisana w oparciu o wyniki badań pierwotnych¹, których zakres przedmiotowy dotyczył:

- uwarunkowań komunikacji wewnątrz firmy;
- systematyki celów komunikacji wewnętrznej;
- skuteczności komunikacji wewnętrznej;
- determinant skuteczności komunikacji wewnętrznej;
- kompetencji komunikacyjnych przełożonych i ich wpływu na skuteczność działań komunikacyjnych firmy skierowanych do jej pracowników;
- obszarów potrzeb podwładnych i przełożonych w zakresie komunikacji;
- wykorzystania instrumentów komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie;
- znaczenia komunikacji wewnętrznej w procesie komunikacji marketingowej skierowanej do pracowników;

¹ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/03/N/HS4/00701

- powiązań między komunikacją wewnętrzną i zewnętrzną.

Wśród podmiotów objętych badaniem znalazły się małe, średnie i duże przedsiębiorstwa produkcyjne i usługowe, a w szczególności ich pracownicy zatrudnieni na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej, a co za tym idzie posiadający różny stopień dostępu do informacji. Jako że dbałość o proces porozumiewania się w organizacji jest jednym z obszarów szczególnego zainteresowania marketingu usług, zamierzeniem autorki było sprawdzenie, czy rodzaj działalności firmy determinuje stopień realizacji celów komunikacji wewnętrznej.

Jednocześnie przyjęto, iż miejsce siedziby organizacji nie jest w żaden sposób rozstrzygające dla postawionego problemu badawczego. W związku z tym, ze względu na czasochłonność i wysokie koszty zaplanowanych badań, zakres przestrzenny ograniczono do terenu województwa wielkopolskiego.

Pomiary miały miejsce w okresie grudzień 2012 r. – marzec 2013 r. w siedzibach wybranych firm, według ustalonego planu. Na potrzeby rozprawy przeprowadzono zarówno badania jakościowe (23 zogniskowane wywiady grupowe), jak i ilościowe (787 ankiet bezpośrednich i 611 ankiet internetowych).

Do analizy danych pozyskanych w ramach badań ilościowych wykorzystano następujące metody i testy statystyczne: analizę wariancji (ANOVA, test Kruskala-Wallisa), analizę korelacji (rho-Spearmana, r-Pearsona), analizę czynnikową (analiza składowych głównych, metoda rotacji – Varimax z normalizacją Kaisera), analizę regresji liniowej wielu zmiennych i test tStudenta. W niniejszych rozważaniach, zarówno w części teoretycznej jak i empirycznej, wykorzystano także ogólne metody poznania naukowego, w postaci analizy, syntezy, indukcji oraz dedukcji.

Dysertacja składa się z pięciu rozdziałów poprzedzonych wstępem i podsumowanych zakończeniem.

Pierwszy rozdział prezentuje kwestie związane z uwarunkowaniami zachowań jednostek w organizacji. W szczególności zawarto w nim rozważania na temat grup wspomnianych uwarunkowań oraz typów zachowań organizacyjnych i komunikacyjnych przejawianych przez pracowników.

Rozdział drugi poświęcony został kształtowaniu procesu komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie. Przeanalizowano w nim modelowe ujęcia procesu komunikowania się i objaśniono specyfikę organizacyjnego środowiska komunikacji. Ponadto dokonano charakterystyki poziomów, kierunków, form oraz narzędzi komunikowania się w przedsiębiorstwie. Na szczególną uwagę zasługuje przeprowadzona w ramach tej części

pracy, analiza systematyki celów i funkcji komunikacji wewnętrznej. W ostatnim podrozdziale przedstawiono jednostkowe, grupowe i organizacyjne wyznaczniki zachowań komunikacyjnych człowieka w miejscu pracy.

Trzeci rozdział dotyczy krytycznej analizy metod skuteczności komunikacji wewnętrznej. Nakreślono tu punkty odniesienia w ocenie procesu porozumiewania się w organizacji. Ponadto przedstawiono prakseologiczne ujęcie kategorii sprawności działania. Zaprezentowano również zintegrowane podejście do komponentów oceny komunikacji wewnętrznej, na które składają się sprawność, efektywność, skuteczność i jakość, oraz scharakteryzowano każdy z nich. Omówiono także rodzaje i zasady audytu komunikacyjnego.

W rozdziale czwartym przedstawiono wyniki badań, dotyczące wpływu poszczególnych uwarunkowań komunikacji wewnętrznej na jej skuteczność. W związku z tym opisano szczegółowo metodykę przyjętą na potrzeby procedury badawczej. Zaprezentowano ranking celów komunikacji wewnętrznej i ocenę jej skuteczności w rozumieniu prakseologicznym. Omówiono ustalone w toku badań determinanty skuteczności i utrudnienia w procesie porozumiewania się w przedsiębiorstwach. Ponadto przedstawiono skonstruowany model zależności między uwarunkowaniami komunikacji wewnętrznej a jej skutecznością. Na końcu tej części pracy sformułowano założenia instrumentu pomiarowego w postaci zintegrowanego wskaźnika oceny skuteczności komunikacji wewnętrznej.

Rozdział piąty poświęcono wykorzystaniu w organizacjach narzędzi komunikacji wewnętrznej w obszarach związanych z marketingiem. W związku z tym omówiono rolę komunikowania wewnętrznego w działaniach z zakresu marketingu wewnętrznego, marketingu personalnego i wewnętrznego public relations. Następnie przeanalizowano znaczenie porozumiewania się w organizacji dla aktywności w ramach komunikacji marketingowej. Przedstawiono również, wynikające z przeprowadzonych badań, powiązania między komunikacją wewnętrzną i zewnętrzną.

W zakończeniu sformułowano wnioski wynikające z analizy źródeł literaturowych oraz badań przeprowadzonych na potrzeby niniejszej rozprawy. Ponadto przedstawiono efekty weryfikacji postawionych hipotez badawczych oraz wskazano przyszłe kierunki prac badawczych.

Do rozprawy dołączono również bibliografię, zawierającą pozycje literaturowe, na podstawie analizy których powstały rozdziały teoretyczne pracy. Wspomnianą bibliografię uzupełnia spis tabel, rysunków i wykresów. W aneksie znalazły się wzory kwestionariuszy ankietowych, scenariusz grupowego wywiadu zogniskowanego i wykorzystane testy projekcyjne.

ROZDZIAŁ 1

Uwarunkowania i typy zachowań jednostek w organizacji

1.1. Zachowania pracownika jako jednostki w środowisku organizacyjnym

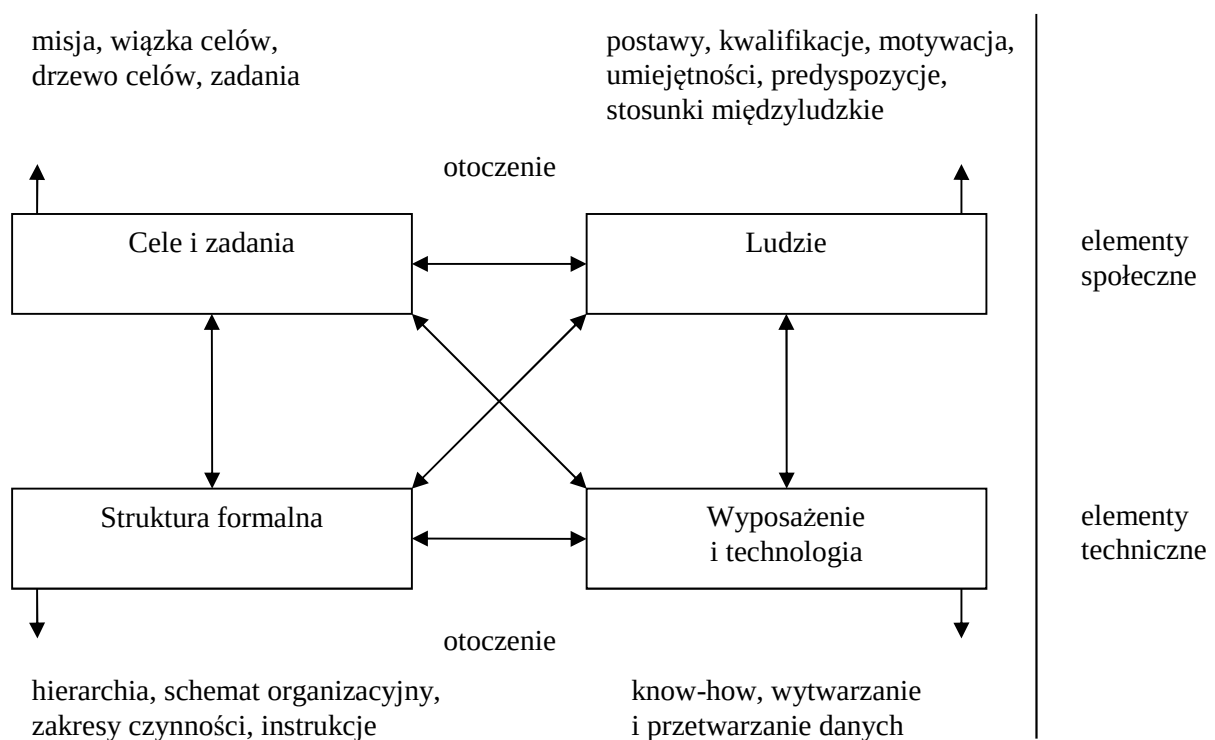
Organizacje odgrywają coraz większą rolę w życiu ludzi, stanowią nieodłączny element społeczeństw oraz zaspokajają popyt na różnorodne produkty czy usługi. Każdy człowiek jest częścią pewnych organizacji i podlega ich wpływom, jednocześnie kształtując sposób, w jaki dane organizacje funkcjonują. W literaturze z zakresu zarządzania pojęcie „organizacja” definiuje się, zwracając uwagę na aspekt rzeczowy, czynnościowy lub atrybutowy. W ujęciu czynnościowym, organizacja jest procesem tworzenia rzeczy złożonych, z kolei znaczenie atrybutowe określa ją jako zespół cech, które są charakterystyczne dla rzeczy zorganizowanych [Marek i Białasiewicz 2008, s. 15]. Szczególnie istotny jest jednak aspekt rzeczowy, będący różnorodnie definiowany przez badaczy. W sposób najbardziej ogólny można określić organizację jako całość złożoną z powiązanych ze sobą części. Według S.P. Robbinsa i D.A. DeCenzo [2002, s. 29], stanowi ona „systematyczny układ ludzi zebranych dla osiągnięcia określonego celu”. Zdaniem T. Kotarbińskiego [2000, s. 49] organizacja jest taką całością, której (...) składniki współprzyczyniają się do powodzenia całości”. Z kolei P. F. Kast i J. Rosenzweig [za: Koźmiński i Piotrowski 2006, s. 30], nawiązując do modelu organizacji H. J. Leavitta, definiuje ją jako ustrukturalizowany system społeczno-techniczny. Ludzie ze swoimi kwalifikacjami, postawami, wzorcami zachowań, a do tego cele i zadania realizowane przez organizację stanowią elementy społeczne organizacji. Natomiast do elementów technicznych zalicza się natomiast technologię i strukturę. Wszystkie części organizacji są ze sobą sprzężone i wzajemnie na siebie oddziałują. Wśród sprzężeń decydujących o formie zachowań organizacyjnych P. Tyrała wyróżnia [2004, s. 25-26]:

- powiązanie między ludźmi (czynnik stochastyczny) a technologią – bardziej wydajne i skomplikowane technologie wymagają wyższych kwalifikacji; ludzie o wyższych kwalifikacjach zachowują się spokojnie, w sposób zrównoważony, są pewni swoich działań, w przeciwieństwie do osób z niskimi kwalifikacjami;
- wpływ struktury organizacji na jej członków – pracownicy tworzą struktury, zajmują w nich określone miejsca i zachowują się zgodnie z funkcjami, które pełnią oraz stosownie do zajmowanych w strukturze pozycji;

- zależność między ludźmi a celami – zachowanie oraz postawy pracowników są determinowane formułowanymi przez nich w ramach organizacji celami;
- relacje między celami i technologiami – do wykonania zadania wymagane są określone metody działania mniej lub bardziej zaawansowane technologicznie;
- wpływ celu organizacji na strukturę.

Powiązania między poszczególnymi elementami organizacji jako systemu oraz kierunki wzajemnych oddziaływań obrazuje rys. 1.1.

Rys. 1.1. Organizacja jako system społeczno-techniczny – model H. Leavitta

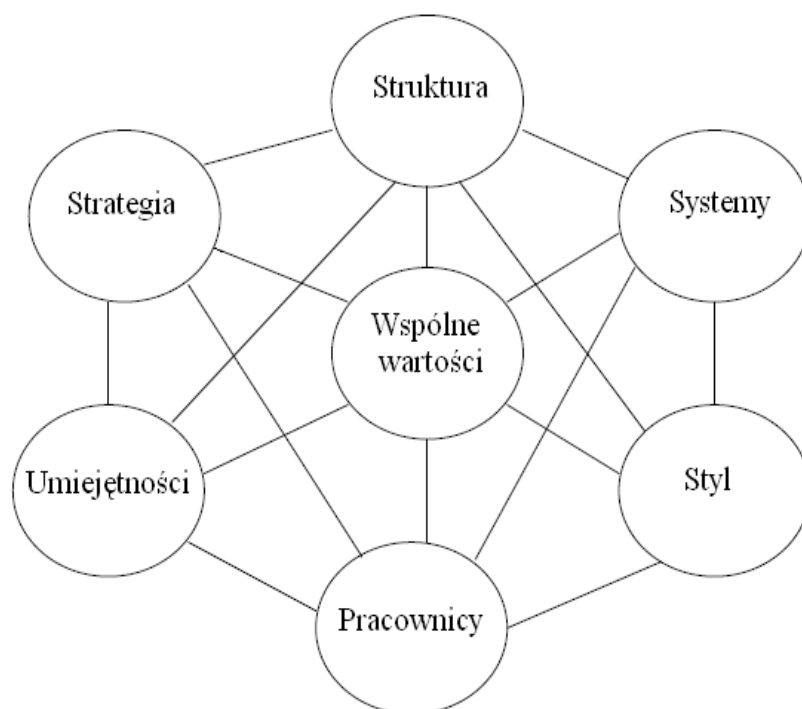


Źródło: *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, pod red. A. K. Koźmińskiego i W. Piotrowskiego, PWN, Warszawa 1996, s. 46

Zarówno system społeczny, jak i system techniczny nie mogą funkcjonować autonomicznie, a co za tym idzie samodzielnie realizować celów organizacji [Moczydłowska 2006, s. 17]. Systemy społeczne kierują systemami technicznymi umożliwiając tym samym osiągnięcie zamierzonych efektów.

W oparciu o założenia podejścia systemowego T. J. Peters i R. H. Waterman opracowali model organizacji alternatywny do modelu H. J. Leavitta, określany w literaturze przedmiotu mianem modelu 7S lub 7S McKinsey (rys. 1.2).

Rys. 1.2. Model 7-S McKinseya



Źródło: T. J. Peters, R. H. Waterman, *W poszukiwaniu doskonałości w biznesie: doświadczenia najlepiej zarządzanych firm Ameryki*, MT Biznes, Warszawa 2011, s. 48

W modelu tym organizacja opisywana jest przez pryzmat cech niematerialnych, wśród których autorzy wymieniają:

- wspólne wartości (*shared values*) – utożsamiane z kulturą organizacyjną zasady postępowania szczególnie istotne dla przetrwania i sukcesu organizacji oraz filozofia powszechnie znana i akceptowana przez pracowników;
- strategię (*strategy*), którą kieruje się organizacja czyli zbiór działań mający doprowadzić do osiągnięcia określonych celów;
- strukturę (*structure*) określającą formalne zależności między elementami składowymi organizacji i dystrybuującą działania w ramach hierarchii organizacyjnej;
- systemy (*systems*) definiowane jako procedury i procesy w organizacji, używane do kontrolowania i wykorzystywania zasobów, wskazujące na sposób realizacji określonych czynności i zadań;
- pracowników (*staff*) potrzebnych w przedsiębiorstwie, w rozumieniu całkowitej wiedzy i know-how posiadanego przez ludzi w organizacji, z uwzględnieniem sposobu rekrutacji, wymagań stawianych personelowi oraz specjalności i zawodów zatrudnionych;

- umiejętności (*skills*) – oznaczające możliwości organizacji i jej członków, które pozwalają na osiągnięcie celów;
- styl (*style*) utożsamiany ze sposobem postępowania członków organizacji we wzajemnych kontaktach, ze szczególnym uwzględnieniem stylu kierowania. [Por. Bhattacharyya 2011, s. 333-334; Karlöf 1993, s. 163-165; Wickham 2000, s. 380]

Model 7S McKinsey w centralnym punkcie stawia wspólne wartości (*shared values*), które, jeśli są akceptowane przez pracowników, pomagają osiągać biznesową doskonałość. Wszystkie elementy składowe modelu są wzajemnie powiązane, przez co zmiana w jednym z nich może pociągnąć za sobą zmiany w organizacji jako całości. W świetle badań przeprowadzonych przez Petersa i Watermana, sukces organizacji w mniejszym stopniu zależy od „twardych” elementów zarządzania, tj. struktury, strategii czy systemów, a w większym od „miękkich”, czyli stylów kierowania, pracowników, kompetencji oraz kultury organizacyjnej [Cyfert i Krzakiewicz 2006, s. 10]. Efektywne wykorzystanie elementów miękkich, a także nastawienie przedsiębiorstwa na nieustanne dążenie do doskonałości może rekompensować niedostatki strukturalne czy nieprawidłowości proceduralne.

Na potrzeby niniejszej pracy za organizację uznaje się ustrukturalizowany system społeczno-techniczny, w którym ludzie zebrani są dla osiągnięcia wspólnego celu (lub zbioru celów) i których zachowanie jest wyznaczane i ograniczane przez przyjętą strukturę organizacyjną. Przyjmuje się jednak pogląd prezentowany przez Petersa i Watermana o większym znaczeniu dla sukcesu organizacji tzw. elementów miękkich, czyli związanych z elementem ludzkim, a co za tym idzie istotnym wpływie stylów kierowania czy kultury organizacyjnej na zachowania pracowników.

Z uwagi na fakt, iż w centrum zainteresowania autorki znajdują się specyficzne organizacje, jakimi są przedsiębiorstwa, pojęcie „organizacja” będzie używane w zawężonym znaczeniu. Ponadto, wzorując się na polskich oraz zagranicznych publikacjach w zakresie nauk o zarządzaniu, w celu uniknięcia w pracy powtórzeń zamiennie będą stosowane terminy „firma” i „przedsiębiorstwo”, mimo występujących różnic w ich znaczeniu.

Między pracownikami a firmami, w których są zatrudnieni, nawiązują się wzajemne stosunki tworzone pod wpływem zachowań przejawianych przez jednostki względem przedsiębiorstwa oraz przedsiębiorstwa jako całości względem jednostki. Charakter relacji ludzie – organizacja oraz różnice między poszczególnymi jednostkami są analizowane w kontekście współzależności technicznych potrzeb organizacji oraz potrzeb ludzkich. Organizacja jest złożonym systemem społecznym i musi być badana jako całość, by właściwie zrozumieć zachowanie się jednostek w jej obrębie. Podobnie determinanty

zachowań pracowników nie mogą być rozpatrywane bez odniesienia się do całego systemu organizacji.

Pracownicy zawierają z organizacją kontrakt odnoszący się do wzajemnych wymagań co do łączących ich relacji, zmiany tych wymagań w czasie oraz ich wpływu na zachowanie stron kontraktu. Stanowi on zestaw oczekiwań jednostki odnośnie jej wkładu w działanie przedsiębiorstwa oraz tego, co uzyska od niego w zamian [Armstrong 2011, s. 253]. Człowiek wnosi do organizacji wkład w postaci wysiłku, kompetencji, zdolności, czasu czy lojalności, w celu zaspokojenia potrzeb i wymagań organizacji. Przedsiębiorstwo odpowiada na te oczekiwania pracownika, oferując różnego rodzaju zachęty, tj. płacę, możliwość kariery, status czy pewność zatrudnienia. Organizacja liczy na to, iż pracownicy będą wydajni, lojalni, wykażą się poświęceniem i będą podtrzymywać dobry wizerunek firmy. Z kolei pracownicy chcą być traktowani jak istoty ludzkie, mieć możliwość uczenia się i rozwoju oraz być informowanymi o postępach w pracy [Kozusznik 2007, s. 40-41]. Według S.L. Robinson i D.M. Rousseau, [za: Makin , Cooper i Cox 2000, s. 11] kontrakt psychologiczny, poza oczekiwaniami, zawiera także obietnice wzajemnych zobowiązań rozumianych jako wyższa, silniejsza forma oczekiwań. Złamanie wspomnianych zobowiązań przez którąkolwiek ze stron kontraktu prowadzi zatem do bardziej zdecydowanych reakcji i zachowań, takich jak złość czy frustracja, a zawiedzione oczekiwania stają się źródłem rozczarowania.

Kontrakty psychologiczne nie są zazwyczaj formułowane ani przekazywane w sposób bezpośredni, lecz z pomocą aluzji, sugestii lub komentarzy pracodawcy na temat konkretnych sytuacji mających miejsce w organizacji. Na podstawie obserwacji i analizy wspomnianych działań pracownicy domyślają się, jakie są wymagania przedsiębiorstwa wobec nich i czego oni mogą oczekiwać od firmy [Wellin 2010, s. 39]. Umowa psychologiczna stanowi więc skuteczny instrument oddziaływania na zachowania i postawy członków organizacji, a co za tym idzie również na funkcjonowanie i wyniki organizacji jako całości. Umiejętnie formułowana, kształtuje pożądane z punktu widzenia firmy postępowanie pracowników, przyczyniając się do osiągnięcia celów przedsiębiorstwa. Naruszenie kontraktu psychologicznego wywołuje istotne, negatywne konsekwencje, jak chociażby obniżenie zaufania i satysfakcji z pracy a nawet odejście z organizacji [Makin, Cooper i Cox 2000, s. 12-13]. Natomiast jeśli zawarty kontrakt oceniany jest przez obie strony jako sprawiedliwy i uczciwy, a przedsiębiorstwo i pracownik spełniają swoje wzajemne oczekiwania, prowadzi to do obopólnego zadowolenia z relacji, a co za tym idzie sprawnego funkcjonowania firmy.

E. Mumford zauważa, iż poza umową psychologiczną, dzięki której pracownik może zaspokoić swoje potrzeby psychiczne, zawierane są także inne umowy nieformalne,

dotyczące np. wydajności, moralności czy struktury zadań, określające szczegółowe oczekiwania obu stron (tab. 1.1).

Tab. 1.1

Oczekiwania przedsiębiorstwa i pracownika przy zawieraniu umów szczegółowych

Umowy składowe w ramach umowy o pracę	Oczekiwania	
	Organizacja	Pracownik
Umowa o wiedzę	Poziom umiejętności i wiadomości podwładnego	Wykorzystanie jego wiadomości i umiejętności w organizacji
Umowa psychologiczna	Potrzeba takiego oddziaływania na pracownika, aby strzegł interesów zakładu pracy	Potrzeba odpowiednich bodźców ze strony organizacji i kierownictwa
Umowa o wydajność (sprawność)	Potrzeba osiągania przez podwładnego wysokich wyników w pracy	Potrzeba odpowiednich nagród za wysiłek
Umowa o moralności	Potrzeba akceptacji przez podwładnego norm i wartości organizacji	Potrzeba zgodności własnego systemu wartości z systemem organizacji
Umowa o strukturę zadania	Potrzeba akceptacji przez podwładnego warunków technicznych	Potrzeba odpowiednich wymagań, celów, zadań, „aury” społecznej itp.

Źródło: E. Mumford, *Job Satisfaction*, Personel Review, 1972, vol. 1, za: B. Kozusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2007, s. 23

Relacje między jednostką a organizacją kształtują się w wyniku oddziaływania obustronnych wpływów i interesów w ramach zawartego kontraktu psychologicznego, dla którego wykonania niezbędne jest kierowanie ludźmi oparte na zaufaniu, autorytecie i dobrej komunikacji.

Każda organizacja stoi przed wyzwaniem właściwego zarządzania kontraktami określającymi wzajemne zachowania, by z jednej strony otrzymać odpowiedni wkład od swoich pracowników, a z drugiej dostarczyć im odpowiedniej zachęty. Należy przy tym pamiętać o różnicach pomiędzy jednostkami oraz o wynikającej z tego tytułu możliwości lepszego lub gorszego dopasowania do stanowiska pracy, czyli zakresie w jakim wkład wnoszony przez jednostkę jest kompatybilny z zachętami oferowanymi przez organizację [Griffin 2002, s. 482]. Wszyscy pracownicy posiadają konkretny zestaw potrzeb, które chcą zaspokoić, oraz zachowań dotyczących pracy, mają również określone zdolności do wnoszenia wkładu w działanie organizacji. O idealnym dopasowaniu jednostki do stanowiska świadczy skrupulatne zaspokajanie jej potrzeb przez przedsiębiorstwo oraz doskonałe wykorzystanie zachowań i zdolności człowieka w firmie. W praktyce stan ten jest osiągany

rzadko, zarówno z powodu niedoskonałości procedur rekrutacji, jak i ze względu na zmiany zachodzące w organizacjach i pracownikach. Ponadto ludzie różnią się między sobą pod kątem cech fizycznych, psychologicznych i emocjonalnych, co powoduje, że każda jednostka jest niepowtarzalna, zatem ocena jej potrzeb oraz umiejętności stanowi wyjątkowo trudne zadanie.

System społeczny organizacji, na który składają się ludzie oraz cele i zadania, funkcjonuje w oparciu o interakcje pomiędzy poszczególnymi członkami, jak również tworzące się między nimi relacje. Stosunki interpersonalne w przedsiębiorstwie mogą mieć charakter pozytywny lub negatywny. W pierwszym przypadku pracownicy darzą się szacunkiem i sympatią, a utrzymywanie kontaktu jest dla nich przyjemne. Jeśli członkowie interakcji nie lubią się i nie szanują, a wzajemne kontakty są uciążliwą koniecznością, wtedy dynamika interpersonalna jest negatywna [ibidem, s. 590-591]. Pozytywne relacje w miejscu pracy są bardzo istotne, chociażby w kontekście zaspokajania potrzeb społecznych personelu oraz ich wpływu na zachowania ludzi w organizacji.

Funkcjonowanie przedsiębiorstwa i jego powodzenie rynkowe są w znacznej mierze warunkowane zachowaniami jednostek, które daną organizację tworzą. Ludzie wraz ze swoimi kompetencjami, umiejętnościami, relacje zachodzące między poszczególnymi pracownikami, a także normy, pragnienia, wzory i wyznawane wartości stanowią trudno mierzalne czynniki miękkie. Tworzą one klimat i kulturę organizacji oraz wpływają zarówno na motywację, jak i na wydajność personelu [Kozusznik 2007, s. 11]. Znajomość zagadnień związanych z zachowaniami organizacyjnymi umożliwia zatem nie tylko skuteczne zarządzanie zasobami ludzkimi, ale także przedsiębiorstwem jako całością. Wywołanie określonych postaw i zachowań pracowników w celu zmotywowania ich do działania zgodnego z oczekiwaniami organizacji wymaga zidentyfikowania pobudek, skłaniających do podejmowania pracy oraz bodźców wpływających na podnoszenie wydajności. W zależności od przyjętej perspektywy teoretycznej, wskazywane są odmienne czynniki warunkujące zachowania jednostek w środowisku organizacyjnym.

Twórcy naukowych podstaw zarządzania, tacy jak F. W. Taylor, H. Fayol czy M. Weber, reprezentują kierunek klasyczny, bazujący na dwóch teoriach – teorii naukowej organizacji pracy i ogólnej teorii administracji. Pierwsza z nich zakłada, iż w oparciu o metody naukowe możliwe jest zdefiniowanie unikalnego i optymalnego sposobu wykonywania danej pracy. Z kolei przedstawiciele ogólnej teorii administracji opracowali ogólne zasady dotyczące działań kierowników oraz wytyczne właściwej praktyki zarządzania. Klasycy uważali, iż istnieje tylko jeden sposób zarządzania ludźmi, a wysiłki

przedsiębiorstwa powinny koncentrować się na zwiększeniu wydajności pojedynczych pracowników oraz grup, do których należą, co w konsekwencji doprowadzi do wzrostu efektywności całej organizacji. Przyjmowano, iż człowiek pracuje po to, by zapewnić byt sobie i rodzinie, a czynnikiem motywującym go do właściwego wykonywania obowiązków jest dobra płaca.

Krytyka klasycznego podejścia do zarządzania, skoncentrowanego na podnoszeniu wydajności pracowników i zwiększaniu skuteczności organizacji, spowodowała pojawienie się nowego nurtu nazywanego szkołą zachowań. Za prekursora nurtu behawioralnego uznaje się Ch. J. Barnarda, który w swoich pracach łączył elementy obu kierunków. Jego zdaniem właściwe funkcjonowanie organizacji uzależnione jest od spełnienia oczekiwań jednostek, które działają, by osiągnąć wspólny cel. Traktował on organizację jako koalicję jej członków, zakładając, iż wstępowanie do niej jest dobrowolne [Haus 2005, s. 41-42]. Tymczasem krytycy teorii podnosili, iż decyzje ludzi o przyłączaniu się do organizacji są uwarunkowane społecznie, zatem jej powstanie nie zależy od autonomicznych aktów woli jednostek.

Dorobek szkoły zachowań rozwinął się w wyniku eksperymentów w Hawthorne, które miały na celu zbadanie wpływu czynników fizycznych (np. natężenia światła) na wydajność pracowników. Okazało się, że wraz ze wzrostem natężenia oświetlenia wzrastała także wydajność, natomiast kiedy oświetlenie redukowano, wydajność nadal rosła. Zważywszy na fakt, iż rezultatów nie można było wyjaśnić w świetle teorii klasycznych, do przeprowadzenia kolejnych eksperymentów zaproszono naukowców z Harvardu, w tym E. Mayo [Steinmann i Shreyögg 2001, s. 42]. Badano m.in. zmiany przerw w pracy, system wynagrodzeń i długość dnia pracy. Jednak wyniki były takie same jak w przypadku natężenia oświetlenia. Ustalono, że na zachowania pojedynczych pracowników istotnie oddziałują grupy, w szczególności grupy nieformalne, oraz normy grupowe. Doprowadziło to do zwrócenia większej uwagi zarówno na czynnik ludzki, jak i jego wpływ na funkcjonowanie organizacji oraz osiąganie przez nią celów.

Wyniki eksperymentów w Hawthorne doprowadziły do powstania dwóch trendów w ramach szkoły zachowań – nurtu stosunków międzyludzkich oraz nurtu potencjału ludzkiego. Za podstawę pierwszego z nurtów przyjmuje się twierdzenie, iż dla osiągnięcia najwyższej wydajności kluczowe jest zadowolenie z pracy. Relacje powstające między jednostkami w organizacji należy zatem kształtować w taki sposób, by możliwe było zaspokojenie w jak najwyższym stopniu potrzeb społecznych jej członków. W związku z tym celowe staje się integrowanie potrzeb członków organizacji z jej ekonomicznymi celami, co w konsekwencji prowadzi do sprawnego działania przedsiębiorstwa. Pracując, człowiek chce zapewnić sobie

nie tylko godziwy byt, ale także dobre relacje ze współpracownikami, zatem do wykonywania każdej pracy skłoni go satysfakcjonująca płaca oraz właściwe stosunki w środowisku organizacyjnym. Dzięki nurtowi stosunków międzyludzkich szkoła zachowań rozwinęła i włączyła do nauki zarządzania trzy nowe zagadnienia [Haus 2005, s. 43]:

- jednostka w organizacji (zachowania indywidualne, motywacja);
- grupy w organizacji (postawy i zachowania grupowe);
- przełożony w organizacji (przywództwo wraz z jego uwarunkowaniami).

Krytycy nurtu podkreślali natomiast, że jego hasła traktowane są instrumentalnie, wyłącznie jako narzędzie osiągnięcia wyższej produktywności.

W latach pięćdziesiątych nurt stosunków międzyludzkich został zastąpiony przez nurt potencjału ludzkiego. Zakładał on istnienie napięć między potrzebami rozwoju jednostek oraz tradycyjnymi strukturami organizacyjnymi, prowadzącymi do marnotrawienia potencjału pracowników. Przedstawiciele nurtu uważali, iż każdy człowiek ma potrzebę rozwijania swojej osobowości, a zaspokojenie jej jest silnie uzależnione od rodzaju wykonywanej pracy. Struktury powinny być zatem projektowane w taki sposób, by były dopasowane do potrzeby samorealizacji człowieka w organizacji. Zwolennicy trendu stosunków międzyludzkich proponowali różne, mniej lub bardziej szczegółowe, rozwiązania problemu.

Istotne znaczenie dla rozwoju nurtu miała koncepcja hierarchii potrzeb opracowana przez A. Masłowa. Badacz zaproponował ujęcie podstawowych potrzeb ludzkich w postaci pięciostopniowej hierarchii, składającej się z grup potrzeb: fizjologicznych, bezpieczeństwa, społecznych, uznania i samorealizacji. Masłowski uznał, iż zaspokojenie potrzeb niższego rzędu jest warunkiem koniecznym dla rozwoju i zaspokojenia potrzeb wyższego rzędu, więc ich zaspokajanie powinno przebiegać w określonej kolejności. Zaspokojone potrzeby niższego rzędu przywracają równowagę procesowi motywacyjnego, natomiast potrzeby wyższego rzędu są w wyniku zaspokajania wzmacniane.

Z kolei C. Argyris opracował tzw. model kontinuum dojrzewania. Podstawowym założeniem modelu jest fakt, iż człowiek dąży do samorealizacji, przechodząc w swoim życiu różne fazy – od okresu dużej zależności w dzieciństwie, aż po ukształtowanie się autonomicznej osobowości w wieku dojrzałym. Zdaniem Argyrisa sposób zarządzania w tradycyjnych organizacjach blokował jednostkom możliwość rozwoju i dojrzewania w miejscu pracy. Proponowane przez niego zmiany w strukturach organizacyjnych oraz w podejściu do kierowania – prowadzące do rosnącej aktywności, myślenia koncepcyjnego czy relatywnej niezależności – miały stanowić rozwiązanie takiego stanu rzeczy [Dołhański i in. 2009, s. 36].

Kolejnym ważnym przedstawicielem nurtu potencjału ludzkiego był D. McGregor, twórca teorii „X” i „Y”, dotyczących zachowania człowieka w miejscu pracy. Według teorii „X” ludzie są z natury leniwi, a ich cele nie są zbieżne z celami organizacji. Ponadto są niezdolni do samodyscypliny i samokontroli, przez co muszą być nadzorowani przy wykonywaniu swoich obowiązków. W świetle tego poglądu większość ludzi trzeba zmuszać do pracy, gdyż nie posiadają oni większych ambicji. Z racji tego, iż nie chcą ponosić odpowiedzialności, zazwyczaj poddają się woli kierowników. Jednak zdaniem McGregora zachowania jednostek w środowisku organizacyjnym lepiej wyjaśnia druga z zaproponowanych przez niego teorii - teoria „Y”. Według jej założeń człowiek traktuje pracę jako naturalną część życia, tak jak odpoczynek czy zabawę. Co więcej, ludzie posiadają zdolność samokontroli, akceptują odpowiedzialność i pragną wykorzystywać posiadane umiejętności [Robbins i DeCenzo, 2002, s. 72]. Cele organizacji mogą być przez jednostkę uznane za tożsame z własnymi, jeśli ma ona możliwość zaspokojenia swoich pragnień w procesie pracy, w przeciwnym wypadku, zachowanie pracowników będzie zgodne z teorią „X”. McGregor uważał, iż w praktyce kierowania lepsze rezultaty przynosi przyjmowanie założeń teorii „Y”.

W dorobek nurtu potencjału ludzkiego wpisują się również prace R. Likerta badającego zagadnienia związane z problemami kierowania w organizacjach. Sformułował on koncepcję, wskazującą na dwie podstawowe orientacje kierowników: podmiotową i przedmiotową. Kierownik prezentujący pierwsze z podejść jest zorientowany na pracowników i podnosi wydajność podwładnych przez doskonalenie stosunków międzyludzkich w organizacji. Z kolei kierownik zorientowany na zadania (tzw. orientacja przedmiotowa) koncentruje się na ich realizacji, a wzrost wydajności pracowników osiąga w wyniku odpowiedniego projektowania zadań i właściwego systemu wynagradzania. W oparciu o przeprowadzone badania R. Likert stwierdził, że stosowanie orientacji podmiotowej w większości przypadków sprzyja podwyższaniu wydajności pracy. Ponadto zdefiniował cztery podstawowe typy stylów kierowania [Cyfert i Krzakiewicz 2006b, s. 189]:

- styl opresyjny nazywany także stylem eksploratorsko-autorytarnym, charakteryzujący kierownika – autokratę o skrajnym zorientowaniu na zadania;
- styl paternalistyczny reprezentowany przez tzw. kierowników życzliwych autokratów, cechujący się podtrzymywaniem autorytarnych relacji z podwładnymi, ale dopuszczającym ich w pewnym zakresie do uczestnictwa w procesach decyzyjnych;

- styl konsultacyjny wyróżniający kierowników o orientacji podmiotowej, darzących pracowników zaufaniem, delegujących znaczną ilość uprawnień, jednak podejmujących samodzielnie najważniejsze decyzje;
- styl partycypacyjny całkowicie zorientowany na ludzi, zakładający grupowe podejmowanie decyzji oraz uczestnictwo pracowników w procesie zarządzania.

Zdaniem Likerta, najbardziej efektywnym stylem kierowania jest styl partycypacyjny, gdyż zgodnie z założeniami teorii „Y”, umożliwia podwładnym wykorzystywanie ich umiejętności na potrzeby zarządzania.

Wyniki badań przeprowadzonych przez Masłowa, McGregora i Likerta dostarczyły podstaw teoretycznych do stworzenia modelu zasobów ludzkich. Zakładała ona konieczność podziału odpowiedzialności w osiąganiu celów organizacji między kierowników oraz pracowników. Przedstawiciele teorii zasobów ludzkich wychodzili z założenia, iż człowiek nie podejmuje pracy wyłącznie dlatego, by zaspokoić potrzeby fizjologiczne, bezpieczeństwa czy społeczne, ale także by być docenianym i mieć możliwość samorealizacji.

Dokonania naukowe szkoły behawioralnej były negatywnie oceniane za zbyt dużą koncentrację na czynniku ludzkim i marginalizowanie innych aspektów funkcjonowania organizacji. Za główny zarzut pod adresem nurtu stosunków międzyludzkich uznano skrajny optymizm dotyczący możliwości ludzkich oraz brak obiektywizmu w interpretowaniu wyników badań. Nurt potencjału ludzkiego poddano natomiast krytyce za twierdzenie dotyczące kluczowej roli, jaką odgrywa praca w życiu człowieka. P.F. Drucker zauważa, iż wiele stwierdzeń w ramach szkoły zachowań miało postać sloganów o charakterze demagogicznym, a dla zapewnienia efektywności organizacji i jej rozwoju nie zawsze wystarczająca jest przyjazna współpraca [Dołhasz i in. 2009, s. 37].

Pomimo krytyki dorobek szkoły behawioralnej wniósł niewątpliwie duży wkład do nauki o zarządzaniu, uzupełniając ją o wiedzę dotyczącą zachowań ludzkich w miejscu pracy oraz ich wpływie na działanie organizacji jako całości. Umożliwił zrozumienie zagadnień związanych z przywództwem, motywacją pracowników, kulturą organizacyjną czy rozwiązywaniem konfliktów w miejscu pracy. Bezspornym dowodem na wartość prac behawiorystów jest fakt, iż pozwoliły one na wyodrębnienie z nauk o zarządzaniu dyscypliny zachowań organizacyjnych, będącej polem zainteresowania i eksploracji ze strony wielu dzisiejszych badaczy.

Z racji nieustannych zmian zachodzących w otoczeniu organizacyjnym, by móc w pełni korzystać z dorobku szkoły zachowań, konieczne jest dostosowanie teorii pod kątem współczesnej praktyki gospodarczej. Dostrzeżenie wagi rozumienia i przewidywania

zachowań organizacyjnych, jak również konieczności uwzględnienia czynników sytuacyjnych w ich analizie, zaowocowało pojawieniem się w latach 80-tych XX wieku teorii Z, próbującej ustanowić nowe relacje między organizacją a jednostką [Penc 2011, s. 128]. Zdaniem twórcy teorii Williama Ouchi, współcześni członkowie organizacji powinni wierzyć w nadrzędność jej celów względem ich własnych zamierzeń i identyfikować się z nimi. W konsekwencji ma to prowadzić do budowania lojalności pracowników. Zadaniem organizacji wobec jednostek jest umożliwienie im rozwoju, zapewnienie godnego poziomu egzystencji oraz szacunku i uznania za wkład włożony w funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Podwładnych należy traktować jak osoby zaangażowane w różne sfery życia, a ich pracę czynić przyjemną i nadawać jej duże znaczenie. Jeśli warunki te zostaną spełnione, zachowania organizacyjne jednostek będą zgodne z wolą przedsiębiorstwa.

Jak wynika z powyższych rozważań, w zależności od przyjętej perspektywy teoretycznej przyczyny zachowania człowieka w miejscu pracy są zróżnicowane. Porównanie tych przyczyn z uwzględnieniem dwóch grup kryteriów zaprezentowano w tabeli 1.2. Analizując pobudki podejmowania przez ludzi wysiłku pracy oraz główne czynniki motywujące ich do działania w odniesieniu do teorii naukowej organizacji pracy, relacji, zasobów ludzkich oraz teorii Z można zauważyć, iż najbardziej całościowe podejście prezentuje ostatnia z nich. W jej świetle człowiek wymaga od organizacji wykorzystania jego umiejętności, umożliwienia osiągnięcia odpowiedniego statusu społecznego czy też szacunku i uznania ze strony otoczenia. Wypełnienie postulatów jednostki powoduje, że jest ona skłonna do większego zaangażowania się w działanie i osiąganie celów przedsiębiorstwa.

Tab. 1.2

Przyczyny wykonywania pracy według trzech koncepcji zarządzania

Kryteria rozpoznawania przyczyn	Przyczyny zachowania pracownika w miejscu pracy			
	Teoria naukowej organizacji	Teoria relacji	Teoria zasobów ludzkich	Teoria Z
Cele i potrzeby egzystencjalne oraz przynależności	Pragnienie zapewnienia przez pracę żywności, odzieży, mieszkania, opieki lekarskiej itp. dla pracownika i jego rodziny.	Cel pracy stanowi zapewnienie żywności, odzieży, mieszkania oraz dobrych stosunków w środowisku pracy. Motywatorem jest pieniądz, ale także relacje społeczne w miejscu pracy.	Człowiek pracuje by realizować swoje szeroko rozumiane potrzeby, np. udział w realizacji celów organizacji, osiąganie zadowolenia z wykonania pracy, wykorzystanie własnej twórczości, zarabianie na życie, satysfakcja z kontaktów społecznych.	Jednostka podporządkowuje swoje cele celom organizacji. Przez pracę człowiek pragnie zapewnić sobie przyzwoitą egzystencję oraz wykorzystywać swoje zdolności. Motywatorem do pracy są pieniądze i czynniki wpływające na poczucie godności.
Praca, kontakty społeczne i wyższego rzędu	Do wykonania każdej pracy składania dobra płaca.	Dobra płaca i dobre układy skłaniają do wykonania pracy	Motywowanie do pracy wymagającej kreatywności, oferującej autonomię oraz dostarczającej informacji o wynikach. Pracownicy biorący udział w formułowaniu celów firmy są skłonni do angażowania się w ich osiągnięcie.	Do wykonywania pracy skłania możliwość rozwijania umiejętności i talentu oraz zyskania odpowiedniego statusu społecznego, szacunku otoczenia i uznania.

Źródło: U. Gros, *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, PWN, Warszawa 2003, s. 18; J. Penc, *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011

Przedstawione szkoły, teorie i nurty, związane z różnymi podejściami do analizy zachowań człowieka w miejscu pracy, umożliwiły ukonstytuowanie się nauki o zachowaniach organizacyjnych w jej obecnej formie. We współczesnej literaturze przedmiotu terminem „zachowania organizacyjne” (ZWO) określa się najczęściej dyscyplinę naukową, badającą wpływ jednostek, grup oraz struktury na zachowania przejawiane w ramach organizacji [Robbins 2001, s. 6]. Poza przytoczoną definicją istnieje szereg innych, różniących się między sobą przede wszystkim stopniem szczegółowości (por. tab. 1.3).

Tab. 1.3

Definicje zachowań organizacyjnych

Autor	Definicja
J. Champoux	Zachowania, postawy i wydajność działań ludzi w obrębie organizacji.
J. Gordon	Działania i postawy ludzi w organizacjach, proces uczenia się jednostki, grupy i organizacji jako całości w środowisku pracy, jak również ogół wiedzy oraz dziedzina badań na temat organizacji i jej uczestników.
R. W. Griffin, G. Moorhead	Wiedza na temat zachowań człowieka w środowisku organizacyjnym oraz sprzężeń między jednostkowymi, grupowymi i organizacyjnymi poziomami tych zachowań.
U. Gros	Sposoby indywidualnego działania człowieka, postępowania grupy lub zespołu osób, a także całej organizacji. Sposobami działania są natomiast różnorodne reakcje pojawiające się w wyniku powtarzających się lub przypadkowych zdarzeń, jak również postawy.
J. Moczydłowska	System zachowań i działań związanych z wykonywaniem przez pracowników zadań oraz osiąganiem celów organizacji.
S.P. Robbins	Dyscyplina naukowa, badająca wpływ jednostek, grup oraz struktury na zachowania przejawiane w ramach organizacji.
H. L. Tosi N. P. Mero J. R. Rizzo	Naukowa i systematyczna analiza jednostek, grup i organizacji, w celu zrozumienia, przewidywania oraz poprawiania funkcjonowania zarówno organizacji, jak i jej członków.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Champoux, *Organizational behavior: integrating individuals, groups, and organizations*, Taylor & Francis, Nowy Jork, 2011, s. 6; J. Gordon, *Organizational behaviour. A diagnostic approach to organizational behaviour*, wyd. 7, Prentice Hall, New Jersey, 2002; R. W. Griffin, G. Moorhead, *Organizational behavior: managing people and organizations*, South-Western, Mason, 2009, s. 4; U. Gros, *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, PWN, Warszawa 2003, s. 9; J. Moczydłowska, *Zachowania organizacyjne w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, Wyd. Śląsk, Katowice 2006, s. 30; S.P. Robbins, *Organizational behaviour*, Prentice Hall International, Upper Saddle River, NJ 2001, s. 6; H. L. Tosi, N. P. Mero, J.R. Rizzo, *Managing organizational behavior*, Blackwell Publishers Ltd., Oxford 2001, s. 2

W sposób najbardziej wyczerpujący termin zachowań organizacyjnych wyjaśniają J. Gordon oraz H. L. Tosi, N. P. Mero i J. R. Rizzo. Autorka pierwszej definicji, oprócz działań i postaw ludzi, uznaje za nie również proces uczenia się jednostki, grupy oraz organizacji jako całości w środowisku pracy [Gros 2003, s. 9]. Z kolei twórcy drugiej przyjmują, iż zachowania organizacyjne stanowią naukową i systematyczną analizę jednostek, grup i organizacji w celu zrozumienia, przewidywania oraz poprawiania funkcjonowania zarówno organizacji, jak i jej członków [2001, s. 2]. Należy przy tym podkreślić, iż dla pełnego zrozumienia zachowań organizacyjnych konieczne jest posiadanie wiedzy na temat wszystkich obszarów stanowiących przedmiot ich badań, a mianowicie na poziomie jednostki, grupy oraz

organizacji jako całości [Griffin i Moorhead 2009, s. 4]. W świetle powyższych definicji autorka przyjmuje, iż stanowią one dyscyplinę naukową badającą oraz wyjaśniającą wpływ jednostek, grup i struktury na sposoby postępowania w organizacji. Zastrzega jednocześnie, że analiza poszczególnych poziomów zachowań winna być uzupełniona o sprzężenia między nimi występujące.

Wiedza dotycząca zachowań ludzi w organizacji łączy w sobie dorobek wielu dyscyplin naukowych, należących do nauk społecznych. Postępowanie człowieka w miejscu pracy jest zatem analizowane na bazie koncepcji z nurtu psychologii (w tym psychologii społecznej, psychologii organizacji), socjologii, antropologii a także politologii i ekonomii. Każda z wymienionych dyscyplin przyczynia się do wyjaśniania różnorodnych aspektów zachowań w organizacji (tab. 1.4).

Psychologia, badająca i wyjaśniająca indywidualne zachowania ludzi, umożliwia rozpoznanie wpływu cech nierozdzielnie związanych z jednostką, takich jak: osobowość, sposób postrzegania, emocje czy potrzeby i siły motywacyjne, na jej postępowanie w miejscu pracy. Wzajemne oddziaływanie człowieka oraz organizacji, mechanizmy regulowania zachowania człowieka w organizacji, sposoby zachowania się w małych grupach, wynikające z indywidualnych właściwości psychologicznych, a także mechanizmy angażowania się i zaspokajania potrzeb jednostki w przedsiębiorstwie są obszarem badań w ramach psychologii organizacji [Kozusznik 2007, s. 12]. Szczególnie istotny jest wkład psychologii w rozwój wiedzy związanej z motywowaniem pracowników do podejmowania działań zgodnych z interesem organizacji, czynnikami zwiększającymi bądź obniżającymi motywację oraz dopasowywaniem systemu nagród do oczekiwań personelu i możliwości przedsiębiorstwa.

Z kolei koncepcje socjologiczne, ze szczególnym uwzględnieniem socjologii organizacji, umożliwiają analizę zarówno zachowań organizacyjnych w kontekście systemu i ról społecznych, jak i przyczyn oraz celów relacji między ludźmi w organizacji. Wzajemny wpływ wywierany przez członków organizacji, postawy wobec zmian, komunikacja i podejmowanie decyzji w grupie oraz zaspokajanie indywidualnych potrzeb przez działania grupowe stanowią pole eksploracji psychologii społecznej, łączącej w swym dorobku koncepcje socjologiczne i psychologiczne [Robbins 2004, s. 22].

Tab. 1.4

Interdyscyplinarny charakter zachowań organizacyjnych

Dyscyplina	Poziom analizy zachowań	Obszary eksplorowane
Psychologia	Jednostka	Uczenie się Motywacja Osobowość Szkolenie Indywidualne podejmowanie decyzji Skuteczność przywództwa Zadowolenie z pracy Ocena efektywności Pomiar postaw Projektowanie pracy Stres w pracy
Psychologia społeczna	Grupa	Zmiana zachowań Zmiana postaw Komunikacja Grupowe podejmowanie decyzji Procesy grupowe
Socjologia	Grupa	Dynamika grup Zespoły robocze Komunikacja Pozycja Władza Konflikt
	System organizacyjny	Teoria organizacji formalnej Biurokracja Zmiany w organizacji Kultura organizacji
Antropologia	Grupa	Porównawcze wartości Porównawcze postawy Analiza międzykulturowa
	System organizacyjny	Kultura organizacji Otoczenie organizacji
Politologia	System organizacyjny	Konflikt Rozgrywki wewnątrz organizacji Władza i manipulacja władzy
Ekonomia	System organizacyjny	Organizacja jako jednostka gospodarcza Charakter rynku pracy Planowanie struktury zatrudnienia

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 265; U. Gros, *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, PWN, Warszawa 2003, s. 9; E.F. McKenna, *Business psychology and organisational behaviour*, Psychology Press Ltd, Hove 2001, s. 6, L.J. Mullins, *Management and Organisational Behaviour*, Pitman Publishing, Londyn 1993, s. 4-6, S.P. Robbins, *Organizational behavior*, Prentice Hall International, Upper Saddle River, NJ 2001, s. 9-12; S. P. Robbins, *Zachowania w organizacji*, Wyd. PWE, Warszawa 2004, s. 20-22

Przykładem teorii powstałej na gruncie psychologii i socjologii jest teoria równowagi organizacyjnej J. G. Marcha i H.A. Simona. Zgodnie z jej założeniami organizację stanowi system powiązanych zachowań społecznych określonej liczby osób nazywanych uczestnikami [Simon i March 1964, s. 110]. Podstawowym warunkiem istnienia organizacji jest odpowiednie zachęcanie ludzi do uczestnictwa w niej. Jednostka wnosząc do przedsiębiorstwa pewien wkład (wpłatę) oczekuje, że zachęta (zapłata), którą otrzyma, będzie większa od tego wkładu. Tak długo jak wkład uczestnika jest nie mniejszy od zapłaty, rośnie zadowolenie z wykonywanej pracy i chęć pozostania w organizacji. Uczestnictwo ludzi w organizacji jest zatem determinowane przez potrzeby poszczególnych jednostek i możliwość ich zaspokojenia przez organizację.

Wiedzy na temat zachowania człowieka w miejscu pracy dostarczają również badania prowadzone na gruncie antropologii. Obszary zainteresowania przedstawicieli tej dyscypliny stanowią różnice w wyznawanych wartościach, postawach i działaniu w odniesieniu do odmiennych kultur. Należy przy tym podkreślić, iż dotyczy to zarówno kultur organizacji, ich otoczenia, jak i zachowań członków organizacji. Analizowanie postępowania człowieka w miejscu pracy bez uwzględnienia kontekstu kulturowego byłoby niepełne zważywszy na fakt, iż zapewnia on poczucie stabilności i bezpieczeństwa. Pogwałcenie norm kulturowych może wywołać wycofanie, a w skrajnym przypadku wrogie działanie jednostki w stosunku do organizacji.

Działania podejmowane przez ludzi w środowisku organizacyjnym są również determinowane przez ustanowiony podział władzy czy istniejące konflikty interesów. Wyjaśnianie wpływu wymienionych czynników na zachowania jednostek odbywa się w oparciu o nauki polityczne. Spory na tle władzy, kontrolowanie i manipulacja oraz rozgrywki wewnątrzorganizacyjne mają miejsce w każdym przedsiębiorstwie. W zależności od ich natężenia i stopnia zaangażowania poszczególnych osób oddziaływanie na zachowania organizacyjne może mieć różne nasilenie, jednak bezsprzecznie istnieje.

Poza psychologią, socjologią, antropologią i naukami politycznymi, także ekonomia wnosi wkład w rozwój wiedzy o postępowaniu jednostek w miejscu pracy. Umożliwia znalezienie racjonalnego wyjaśnienia dla działań podejmowanych przez człowieka w przedsiębiorstwie. Ponadto pozwala analizować: organizację jako jednostkę gospodarczą, strategie i zachowania rynkowe przedsiębiorstw, charakter rynku pracy oraz planowanie zatrudnienia [McKenna 2001, s. 6].

Wiedza związana z zachowaniami organizacyjnymi ułatwia tworzenie optymalnego środowiska pracy oraz dostosowanie potencjału jednostki do wymagań przedsiębiorstwa. Jej

odpowiednie – praktyczne wykorzystanie – umożliwia sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa, prowadząc do godzenia potrzeb jednostki z interesem organizacji. Biorąc pod uwagę złożoność i wieloaspektowość problematyki zachowań organizacyjnych, ich zrozumienie wymaga czerpania z dorobku wielu dyscyplin naukowych. Podejście interdyscyplinarne uzasadnia fakt, iż dla badania zachowań ludzkich w miejscu pracy konieczne jest przyjęcie trzech perspektyw: indywidualnej, grupowej i systemowej (organizacyjnej) [Moczydłowska 2006, s. 32]. Komponenty jednostkowych, grupowych i organizacyjnych uwarunkowań zachowań w organizacji zostaną szczegółowo omówione w podrozdziale 1.2. niniejszej pracy.

1.2. Podstawowe uwarunkowania zachowań jednostek w organizacji

Postępowanie człowieka w miejscu pracy jest zagadnieniem złożonym i jako takie podlega wpływom wielu czynników, o zróżnicowanej sile oraz kierunku oddziaływania. Warunkują je zarówno bodźce o charakterze wewnętrznym, nierozzerwalnie związane z jednostką, jak i te płynące ze świata zewnętrznego. Ze względu na swoją wieloaspektowość, zachowania organizacyjne stanowią trudny obszar analizy empirycznej, gdyż wymagają badania postępowania człowieka na różnych poziomach. Pomimo iż w dużej mierze zachowania organizacyjne są sprawą indywidualną każdej jednostki, to rządzą nimi pewne określone reguły, które znajdują potwierdzenie w praktyce biznesowej. Zdaniem J. Penca [2011, s. 125-146] przedstawiają się one następująco:

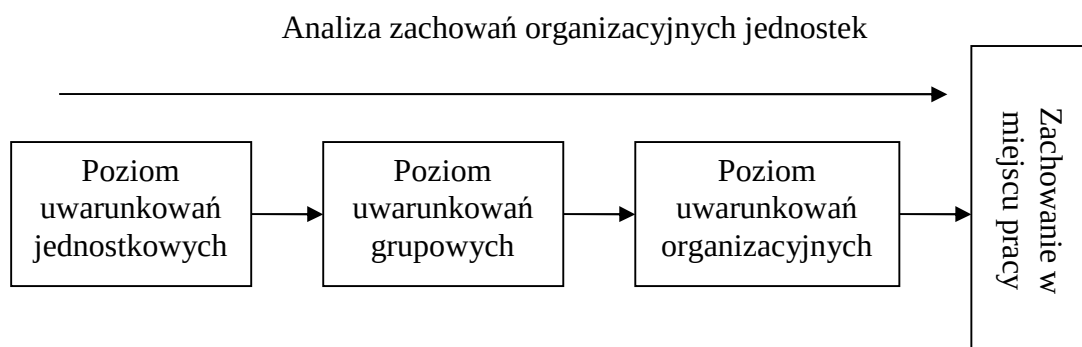
- aktywność człowieka jest przede wszystkim celowa;
- dobra praca i samodoskonalenie stanowią naturalną potrzebę jednostki;
- człowiek działa w organizacji racjonalnie, jednak racjonalność ta jest ograniczana przez dążenie do rozwiązań zaspokajających potrzeby w stopniu wystarczającym;
- jednostki posiadają jasno określoną hierarchię systemu potrzeb, które chcą zaspokoić w pracy i przez pracę;
- człowiek przynależy do organizacji przez uczestnictwo w mikrostrukturach i poszukuje oparcia emocjonalnego w grupie;
- dzięki członkostwu w organizacji, jednostki uczą się, doskonalą umiejętności i doświadczenie życiowe;
- człowiek dąży do osiągnięcia celów organizacji, jeśli zauważy, że są one spójne z jego własnymi;

- znaczenie nadawane pracy przez jednostkę jest różne, podobnie jak odgrywane przez nią role w zespole pracowniczym;
- człowiek preferuje określoną rolę lub role w organizacji;
- życzeniem jednostki jest praca w dobrych warunkach, doskonalenie się i osiągnięcie satysfakcji z wykonywanych obowiązków;
- człowiek chce pracować w przyjaznym dla siebie środowisku pracy.

Powyższe stwierdzenia umożliwiają stworzenie ogólnego zarysu postępowania jednostki w organizacji, nie pozwalają jednak na jego szczegółową analizę. Wymaga ona bowiem zidentyfikowania poszczególnych czynników oraz określenia ich wpływu na funkcjonowanie człowieka w miejscu pracy.

Badacze zachowań organizacyjnych wskazują trzy podstawowe grupy uwarunkowań zachowań jednostek w organizacji: indywidualne, grupowe i organizacyjne [por. Gros 2003, s. 12; Hellriegel, Slocum i Woodman 1992, s. 29; Kozusznik 2007, s. 13-16; Mullins 1993, s. 3; Robbins 2001, s. 19]. D. Hellriegel, J. W. Slocum, R.W. Woodman i U. Gros wyodrębniają dodatkowo grupę uwarunkowań związanych z wprowadzaniem zmian w zachowaniach człowieka, grupy i organizacji. Z kolei L. J. Mullins oprócz podstawowych grup wyróżnia także uwarunkowania środowiskowe. Zdaniem autorki, najbardziej zasadne dla przedmiotu rozważań niniejszej pracy, wydaje się przyjęcie trzystopniowego modelu zachowań organizacyjnych zaproponowanego, przez S.P. Robbinsa, tj. rozpoczęcie analizy od uwarunkowań indywidualnych i przechodzenie kolejno do uwarunkowań grupowych oraz organizacyjnych (rys. 1.3).

Rys. 1.3. Podstawowy model zachowań organizacyjnych

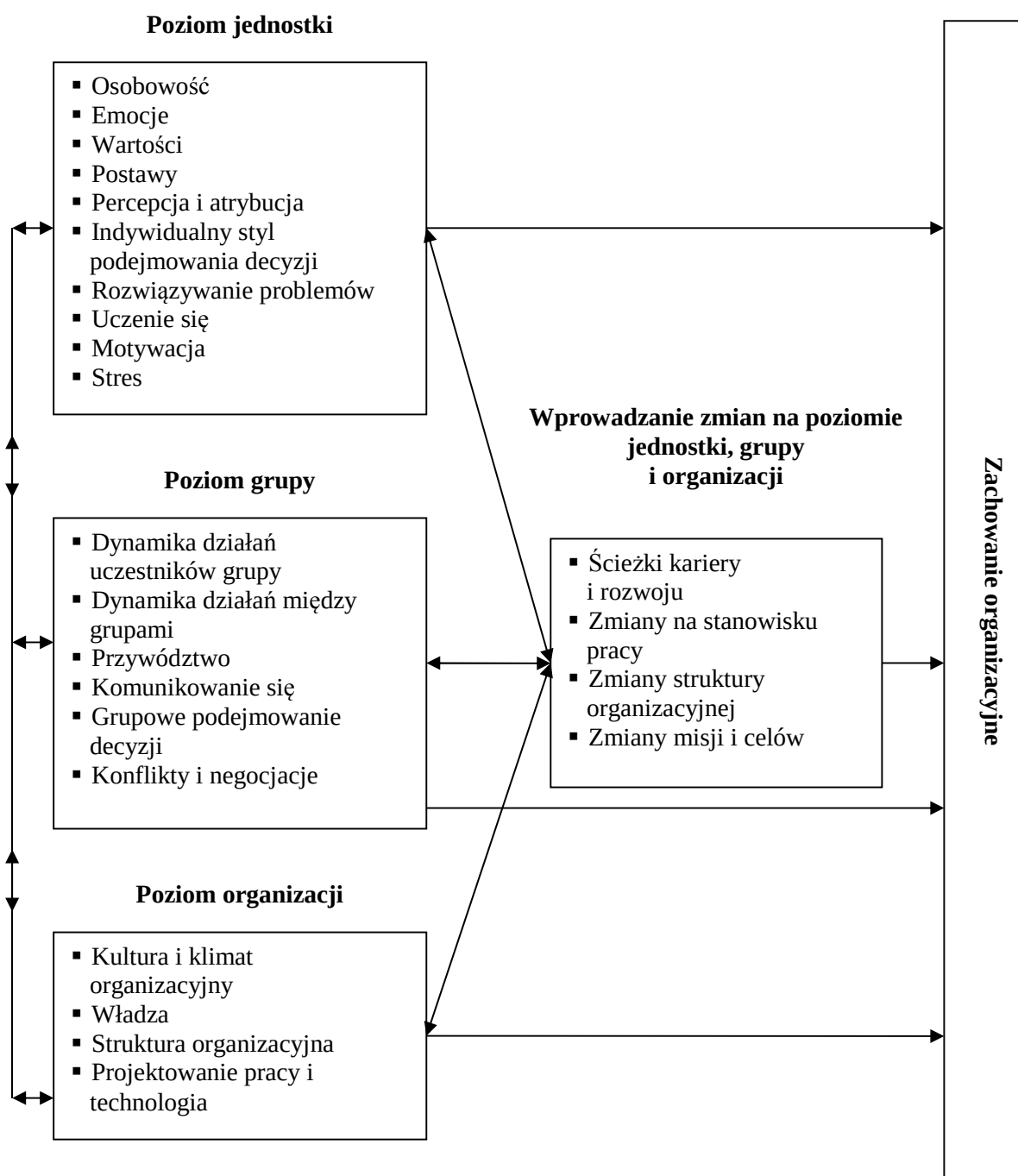


Źródło: Opracowanie własne na podstawie S. P. Robbins, *Organizational behavior*, Prentice Hall International, Upper Saddle River, NJ 2001 s. 19

Uwarunkowania jednostkowe, grupowe i organizacyjne stanowią zmienne niezależne modelu zachowań, z kolei zmiennymi zależnymi są: produktywność, absencja, wycofywanie się, obywatelstwo organizacyjne oraz zadowolenie z pracy. Produktywność rozumiana jest jako miara skuteczności organizacji w osiąganiu jej celów i ekonomiczności podejmowanych działań. Absencja dotyczy liczby nieobecności pracowników na stanowiskach pracy w dni robocze. Kolejna zmienna, tj. wycofywanie się, oznacza zarówno dobrowolne, jak i przymusowe opuszczanie organizacji przez jej członków (np. wypowiedzenie umowy przez pracownika, zwolnienia). Obywatelstwo organizacyjne definiowane jest jako dyskretne zachowanie pracownika, nie będące częścią jego obowiązków, które propaguje efektywne funkcjonowanie organizacji. Natomiast zadowolenie z pracy, w odróżnieniu od opisanych wcześniej pozostałych zmiennych, stanowi raczej postawę niż zachowanie i dotyczy różnicy między liczbą nagród i pochwał, jakie otrzymuje personel, w stosunku do ilości, jaką swoim zdaniem powinien był dostać. Zmienne niezależne modelu zostaną opisane w dalszej części podrozdziału.

Na poszczególne grupy uwarunkowań składa się wiele zróżnicowanych, niemniej jednak wzajemnie powiązanych i uzupełniających się elementów. W zależności od tego, na jakim poziomie analizowane są zachowania organizacyjne, pod uwagę powinny być brane inne czynniki warunkujące wspomniane zachowania. Należy także zauważyć, iż na wszystkich poziomach możliwe są zmiany, których wprowadzenie modyfikuje postępowanie jednostki w miejscu pracy. Pogrupowany i usystematyzowany wykaz uwarunkowań został przedstawiony na poniższym schemacie (rys. 1.4).

Rys. 1.4. Uwarunkowania zachowań organizacyjnych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: U. Gros, *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, PWN, Warszawa 2003, s. 12, D. Hellriegel, J. W. Slocum, R.W. Woodman, *Organizational behavior*, West Publishing Company, St. Paul, MN, 1992, s. 30, S. P. Robbins, *Organizational behavior*, Prentice Hall International, Upper Saddle River, NJ 2001 s. 24

Mianem osobowości określa się kombinację właściwości temperamentalno – emocjonalno – intelektualno – wolicjonalnych, czyli takich jak inteligencja, motyw, potrzeby, postawy, przekonania, zdolności czy temperament, z ich pomocą ocenia się sposób bycia i funkcjonowania człowieka, biorąc pod uwagę jego umiejętność przystosowania się do otoczenia [Por. Sillamy 1994, s. 193; Tyrała 2004, s. 9; *Zachowania organizacyjne*, s. 20]. Osobowość stanowi relatywnie stały zbiór cech emocjonalnych i intelektualnych, odróżniający jednostkę od innych, oraz wpływający na nieodmienność zachowania się. Należy jednak zauważyć, iż nie jest ona niezmienna od momentu urodzenia człowieka, lecz krystalizuje się i rozwija w ciągu całego życia, na co mają wpływ zarówno geny, jak i doświadczenia jednostki będące wynikiem wchodzenia przez nią w interakcje ze środowiskiem. Wśród zmiennych kształtujących osobowość do najczęściej wymienianych należą wspomniane już doświadczenia, rodzina i członkostwo w grupie, dziedziczenie cech, kultura oraz własna działalność jednostki. Podstawą osobowości jest własna jaźń. Jej składnikami są również temperament (regulator zachowania przejawiający się w sile lub szybkości reagowania), system wartości oraz role społeczne [Moczydłowska 2006, s. 51]. Według pięcioczynnikowego modelu osobowości (tzw. model wielkiej piątki) istnieje pięć podstawowych czynników osobowości: ekstrawersja, życzliwość, sumienność, stabilność emocjonalna i otwartość na doświadczenia. Czynniki te leżą u podłoża wszystkich pozostałych i oddziałują na sprawność zawodową człowieka.

Emocje jednostki, takie jak: szczęście, zdziwienie, strach, smutek, gniew czy obrzydzenie, wpływają na podejmowane przez nią działania i efektywność jej funkcjonowania w organizacji. Definiowane są jako silne, ukierunkowane na kogoś lub na coś uczucia (pozytywne bądź negatywne), których źródłem jest obiektywnie istniejąca rzeczywistość [Mullins 2008, s. 59]. Relacje człowieka z jego otoczeniem, a więc także stosunki zawodowe, podlegają często regulacji przez procesy emocjonalne. Emocje pozytywne wywołuje wszystko, co przyczynia się do zaspokojenia potrzeb jednostki. Negatywne emocje wzbudzają przeszkody (osoby, przedmioty, zjawiska) uniemożliwiające zaspokojenie potrzeb, jak również wystąpienie sytuacji zagrożenia. Należy nadmienić, iż organizacja oczekuje od pracowników okazywania pewnych emocji oraz ukrywania innych, co przekłada się na osiąganie określonych korzyści zawodowych. W związku z tym, dla zrozumienia znaczenia emocji w zachowaniach organizacyjnych, konieczne staje się oddzielenie emocji odczuwanych (tzw. rzeczywistych) od okazywanych, tj. stosownych w miejscu pracy [Robbins 2004, s. 81-82]. Emocje odczuwane i okazywane często się różnią,

więc mogą powodować trudności we współpracy między ludźmi, którzy traktują je jako tożsame.

Kolejnym czynnikiem jednostkowych uwarunkowań zachowań w miejscu pracy są wartości, czyli wyraźne preferencje dotyczące kierunków działań lub ich wyników. Oznaczają one wszystko to, co jest cenne i pożądane z punktu widzenia danej osoby (potrzeby egzystencjalne, poznawcze, estetyczne) i co stanowi cel jej dążeń. Wskazują na to, co jest w opinii konkretnego człowieka dobre a co złe, stanowią także wyznacznik akceptowanych i nieakceptowanych przez niego działań. Uznawane przez ludzi wartości są podstawą kształtowania norm, postaw, wzorów i ocen zachowania [French i in. 2011, s. 108-110]. Istnieje wiele kryteriów wyodrębniania wartości, np. ze względu na zakres występowania, powszechność dążeń, charakter działań czy środowisko lub miejsce pracy. Najogólniej można je podzielić na obiektywne, czyli szczególnie cenne dla osób żyjących w danej grupie, oraz subiektywne, tj. występujące w umyśle pojedynczego człowieka i powstające jako rezultat jego odczuć [Por. Gros 2003, s. 71; Moczydłowska 2006, s. 41]. D. Jamieson i J. O'Mara [1991, s. 28-29] dowodzą, iż wśród dziewięciu najistotniejszych wartości związanych z pracą znajdują się:

- uznanie za kompetencje i osiągnięcia;
- szacunek i poczucie godności;
- autonomiczność podejmowania decyzji i wolność;
- zaangażowanie w pracę;
- duma z wykonywanych obowiązków;
- jakość życia;
- bezpieczeństwo finansowe;
- możliwość samorozwoju;
- zdrowie oraz dobre samopoczucie i samozadowolenie.

Wartości formują się zarówno w wyniku doświadczeń jednostki, jak i procesu uczenia się. Należy jednak zwrócić uwagę, iż wartości osobiste charakteryzują się względną stałością i raz zakorzenione są trudne do zmiany.

Postawy stanowią ważny komponent zachowań organizacyjnych, ponieważ odzwierciedlają skłonność jednostki do odczuwania, myślenia czy zachowania w określony (pozytywny lub negatywny), powtarzalny sposób wobec pewnych aspektów jej środowiska [Arnold i in., 2005, s. 241]. Podlegają one wpływom wartości, jednak w przeciwieństwie do nich nie odnoszą się do kwestii ogólnych, lecz skupiają na konkretnych ludziach czy przedmiotach. Wartości i przekonania prowadzą do wykształcenia się określonej postawy,

która w konsekwencji powoduje stosowne działanie. W ramach zachowań organizacyjnych analizie poddaje się następujące postawy: zadowolenie z pracy, zaangażowanie w pracę (w tym stopnie identyfikacji i aktywności z wykonywaną pracą) oraz zaangażowanie w organizację (z uwzględnieniem stopnia identyfikacji z organizacją i lojalności wobec niej). Dzięki znajomości postaw człowieka można z dużym prawdopodobieństwem przewidzieć jego postępowanie w konkretnej sytuacji, a także próbować wywołać pożądane zachowanie, wykorzystując przy tym oddziaływanie różnorodnych czynników. W życiu ludzi postawy pełnią różnorodne funkcje, takie jak: poznawcza (umożliwiająca interpretację i klasyfikację nowych informacji), ekspresji wyznawanych wartości, przystosowawcza (maksymalizująca nagrody i minimalizująca sankcje) oraz obrony ego przed niechcianą prawdą lub rzeczywistością [Katz 1960, za: Mullins 2008, 67].

W celu nadania sensu otoczeniu człowiek selekcjonuje, grupuje i interpretuje swoje zmysłowe odczucia. Percepcja jest psychologicznym procesem reakcji jednostki na odebrane informacje płynące z otoczenia, którego wyrazem jest uświadomienie tego, co znajduje się w danym otoczeniu. Wynik procesu postrzegania stanowi subiektywny obraz rzeczywistości [Martin i Fellenz 2010, s. 113]. Cechami człowieka wpływającymi na percepcję są: sprawność narządów zmysłu, uwaga, pamięć, zdolność do interpretacji, sfera osobowości, doświadczenie, motywacja i zdolności percepcyjne [Gros 2003, s. 56]. Postrzeganie ludzi i postrzeganie przedmiotów nie przebiega jednakowo. Człowiek, w przeciwieństwie do przedmiotów nieożywionych, posiada przekonania, zamierzenia czy motywacje. Obserwator przyjmuje pewne założenia, dotyczące wewnętrznego stanu osoby obserwowanej, co istotnie wpływa na proces postrzegania i wydawania opinii na temat ludzi i ich postępowania. Do wyjaśniania różnic w osądach poszczególnych jednostek, w zależności od znaczeń przypisywanych do danego zachowania, służy teoria atrybucji. Opiera się ona na przesłance, iż osądzamy ludzi w odmienny sposób w zależności od znaczenia przypisywanego ich postępowaniu. Jeżeli działania spowodowane są czynnikami wewnętrznymi, uznaje się, że pozostają pod kontrolą jednostki. Z kolei, jeśli są wynikiem przyczyn zewnętrznych, przyjmuje się, iż człowiek został do danego postępowania zmuszony przez sytuację. W zależności od interpretacji wyjątkowości, zgodności zachowania oraz konsekwencji w działaniu atrybucja może być w znacznej mierze zróżnicowana. Tendencja do przeceniania wpływu czynników wewnętrznych i niedoceniań wpływu czynników zewnętrznych przy ocenie zachowań innych ludzi określana jest mianem podstawowego błędu atrybucji. Natomiast tzw. uprzedzenie na własną korzyść stanowi skłonność do przypisywania swoich

sukcesów czynnikom wewnętrznym oraz do obarczania winą za niepowodzenia czynników zewnętrznych.

Zachowania organizacyjne są również warunkowane motywacją jednostki. Definiuje się ją jako siły zewnętrzne bądź wewnętrzne, oddziałujące na człowieka i ukierunkowujące jego zachowania i działania na osiąganie konkretnych zamierzeń. Biorąc pod uwagę funkcjonowanie jednostki w miejscu pracy, motywację stanowi skłonność do ponoszenia znacznych wysiłków, by osiągnąć cele organizacji, którą warunkuje stopień, w jakim wysiłki te ułatwiają zaspokojenie indywidualnych potrzeb. Motywacją będzie zatem każdy czynnik wewnętrzny (np. osobowość) i zewnętrzny (np. cechy związane z zadaniem, stosowna polityka kadrowa), który inicjuje i utrwała zachowanie człowieka. Stopień oddziaływania na jednostkę jest uzależniony od wartości i atrakcyjności celu oraz od subiektywnej oceny co do możliwości jego osiągnięcia [Hellriegel, Slocum i Woodman 2007, s. 121]. Punktem wyjścia dla procesu motywacji jest uświadomienie istnienia nie zaspokojonej potrzeby przez jednostkę, co stwarza stan napięcia, który z kolei powoduje określone dążenia. Pobudzają one człowieka do poszukiwania takich celów, których osiągnięcie pozwoli zaspokoić potrzebę, a co za tym idzie złagodzić napięcie. W zależności od przyjętej teorii motywacji², podkreśla się znaczenie wielu czynników wpływających na skłonność pracownika do podjęcia określonych działań oraz na siłę tej skłonności. Należą do nich różnego rodzaju potrzeby, motywy, pragnienia, cele bądź zachęty. Kwestie związane z motywacją są obszarem szczególnego zainteresowania ze strony organizacji, gdyż wydajność pracowników uzależniona jest zarówno od ich umiejętności i dostępności środków potrzebnych do wypełniania obowiązków, jak i od motywacji do wykonywania pracy.

Funkcjonowanie personelu w przedsiębiorstwie obfituje w różnego rodzaju zmiany o charakterze pozytywnym bądź negatywnym. Niepewność środowiska organizacyjnego i konieczność dostosowywania się do nowych warunków wywołują wystąpienie czynnika stresu, wpływającego na zachowania pracowników. Stres stanowi zagadnienie dynamiczne i złożone. Może pojawiać się w wyniku oddziaływania na zachowania człowieka czynników indywidualnych (np. typ osobowości, sprawy rodzinne, problemy finansowe), organizacyjnych (konflikt ról, przeciążenie pracą, struktura organizacyjna) czy środowiskowych, stając się źródłem napięcia i frustracji. W większości definicji stresu

² Istnieje wiele teorii wyjaśniających motywację człowieka do działania, wśród których na gruncie nauk o zarządzaniu najczęściej powołuje się na następujące: teoria hierarchii potrzeb A. Masłowa, teoria X i Y McGregora, teoria czynników motywacyjnych i higienicznych F. Herzberga, teoria ERG, teoria trzech potrzeb McClellanda, teoria ustalania celów, teoria wzmocnienia, teoria oczekiwań, teoria sprawiedliwości. Z racji tego, iż nie stanowią one przedmiotu rozważań niniejszej pracy, nie zostaną w tym miejscu szczegółowo omówione.

podkreśla się jego negatywny wpływ na jednostkę uznając, iż jest stanem psychologicznym powodowanym tym, iż osoba znajduje się w sytuacji, która według niej wyczerpuje bądź przekracza jej możliwości poradzenia sobie z tą sytuacją. D.A. DeCenzo i S. P. Robbins [2002, s. 337-338] zwracają uwagę na pozytywny aspekt stresu, definiując go jako stan, w którym człowiek spotyka się z okazją, ograniczeniem lub żądaniem związanym z tym, czego pragnie, a jego wynik postrzega jednocześnie jako niepewny i ważny. Sytuacja może zatem stwarzać okazję do uzyskania czegoś, co odzwierciedla pozytywną stronę stresu, jak również nakładać na jednostkę ograniczenia lub stawiać jej wymagania, co z kolei uwypukla jego negatywny wpływ na zachowania organizacyjne. Wysoki poziom stresu jest przyczyną m.in. absencji w pracy, zmniejszonej wydajności pracowników, zwiększonej liczby wypadków oraz fluktuacji zatrudnienia, co wpływa na ogólną efektywność organizacji.

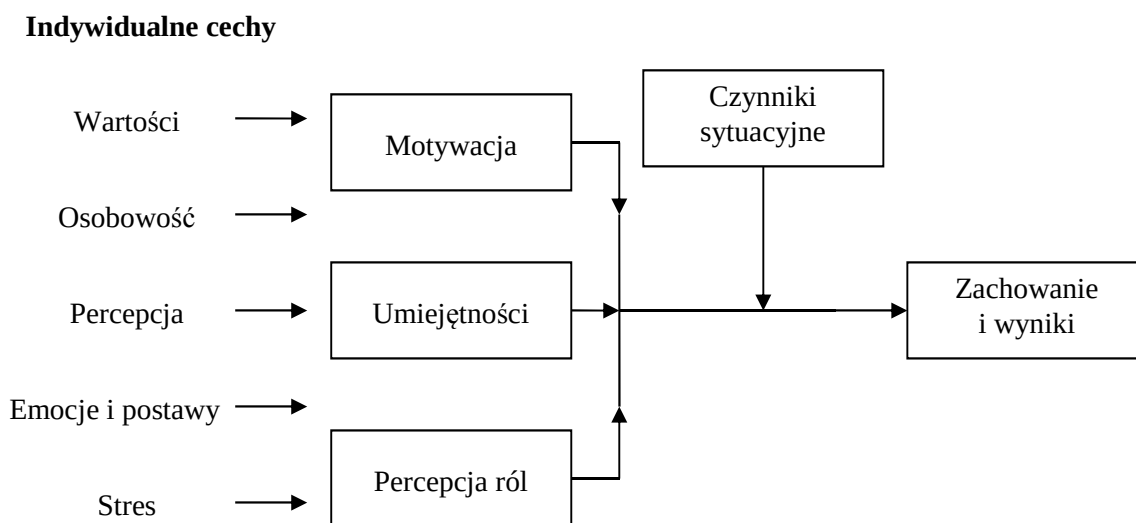
Zważywszy na fakt, iż prawie wszystkie złożone zachowania jednostek są wyuczone, na szczególną uwagę wśród uwarunkowań funkcjonowania człowieka w miejscu pracy zasługuje proces uczenia się. Według psychologów uczenie definiuje się jako każdą względnie trwałą modyfikację zachowań (również tych potencjalnych), która jest wynikiem nabywania doświadczeń lub praktyki przez jednostkę, przy czym proces ten dotyczy zarówno wiedzy, jak i umiejętności oddziaływania na rzeczywistość [Por. Kurcz 1995, s. 100; McKenna 2001, s. 181; Soltis 2003, s. 11-12; *Zachowania...*2005, s. 21]. W wyniku uczenia się człowiek zyskuje zdolność dostosowania się do zmiennych warunków środowiska, w którym funkcjonuje. W świetle teorii kształtowania zachowań operacyjnych, fundament procesu stanowi tzw. prawo efektu, które zakłada, iż zachowanie jest funkcją jego konsekwencji. Oznacza to, że zachowania wywołujące pozytywne skutki będą powtarzane, w przeciwieństwie do zachowań o negatywnych następstwach [Robbins 2004, s. 61]. Uczenie się nie jest wynikiem tylko i wyłącznie bezpośrednich doświadczeń jednostki. Zgodnie z teorią społecznego uczenia się, będącą rozwinięciem teorii kształtowania zachowań operacyjnych, ludzie zmieniają swoje postępowanie także pod wpływem obserwacji sytuacji, w jakich znaleźli się inni, naśladowania działania osób obserwowanych oraz bazując na tym, co się im mówi [Bandura 1977 za: Robbins i DeCenzo 2002, s. 381]. Istnieje zatem możliwość sterowania procesem uczenia się w miejscu pracy tak, by nie był on przypadkowy, a jego wyniki mogły służyć efektywnemu funkcjonowaniu nie tylko pracownika jako jednostki, ale również organizacji jako całości.

Ostatnie z indywidualnych uwarunkowań zachowań organizacyjnych dotyczą podejmowania decyzji i rozwiązywania problemów. Przyjmując założenie racjonalności, podejmowanie decyzji jest procesem, w którym – w wyniku uporządkowanych i powiązanych

ze sobą oraz celami organizacji działań – uzyskuje się zestaw możliwych rozwiązań określonego problemu decyzyjnego, a następnie wybiera wariant optymalny. Z kolei samo generowanie rozwiązań określa się mianem rozwiązywania problemu, zatem może stanowić ono jedną z faz procesu podejmowania decyzji, ale nie jest z nim równoznaczne [Brooks 2006, s. 36]. Decydenci wnoszą do etapu rozwiązywania problemów zbiór swoich indywidualnych cech, w związku z tym opracowane przez nich warianty mogą się między sobą różnić chociażby ze względu na stopień podejmowanego ryzyka. D.A. DeCenzo i S. P. Robbins [2002, s. 191-193] opisują cztery style podejmowania decyzji, przyjmując jako kryteria sposób myślenia (intuicyjny bądź racjonalny) i tolerancję wieloznaczności (małą lub dużą). Osoby reprezentujące styl dyrektywny charakteryzuje racjonalność myślenia oraz niska tolerancja wieloznaczności. W związku z tym decyzje przez nich podejmowane są zazwyczaj szybkie i logiczne, nie dotyczą jednak dalekiej przyszłości. Jednostki o stylu analitycznym wyróżnia zarówno racjonalność myślenia, jak i duża tolerancja wieloznaczności, co powoduje, iż wnikliwie rozważają różne warianty i starają się dysponować pełną informacją przed podjęciem decyzji. Ludzie myślący intuicyjnie, z dużą tolerancją wieloznaczności, prezentują styl koncepcyjny, poszukując twórczych rozwiązań i skupiając się na dłuższej perspektywie czasowej. Cechami stylu behawioralnego są natomiast niska tolerancja dla wieloznaczności i intuicyjne myślenie, a osoby go prezentujące skutecznie współpracują z innymi, troszczą się o nich i są otwarte na propozycje. W większości przypadków, mimo dominacji jednego ze stylów u decydenta, zastosowanie znajdują również pozostałe, jeżeli tylko umożliwiają rozwiązanie danego problemu.

Zrozumienie wagi indywidualnych uwarunkowań dla funkcjonowania człowieka w miejscu pracy umożliwia podstawowy model zachowań indywidualnych i wyników MARS (rys. 1.5). Wśród uwarunkowań zachowań organizacyjnych jednostek S.L. McShane i M.A. Von Glinow za najbardziej stałe uznają osobowość i wartości. Ponadto w modelu MARS podkreśla się rolę czterech bodźców, które w sposób bezpośredni wpływają na dobrowolne zachowania i wyniki pracowników – motywacji (motivation), umiejętności (ability), percepcji ról (role perceptions) oraz czynników sytuacyjnych (situational factors). One z kolei są warunkowane indywidualnymi cechami pracownika. Jednak spośród szeregu jednostkowych uwarunkowań zachowań organizacyjnych, model uwzględnia jedynie sześć: wartości, osobowość, percepcję, emocje i postawy oraz stres.

Rys. 1.5. Model zachowań indywidualnych i wyników MARS



Źródło: S. L. McShane, M. A. Von Glinow, *Organizational behavior: emerging realities for the workplace revolution*, McGraw-Hill: Irwin, Boston, 2008, s. 35

Złożoność natury ludzkiej sprawia, iż funkcjonowanie człowieka w miejscu pracy jest wypadkową wielu czynników o różnorodnym charakterze. Wszystkie uwarunkowania są ze sobą ściśle powiązane i wpływają na siebie wzajemnie, osłabiając lub wzmacniając siłę oddziaływania poszczególnych elementów na zachowania organizacyjne. W związku z powyższym, dla uniknięcia wyciągania uproszczonych wniosków na temat zachowań organizacyjnych, nie powinno się poddawać analizie pojedynczych czynników bez uwzględniania kontekstu pozostałych.

Działania podejmowane w grupach są niezbędne dla realizacji zadań i osiągnięcia celów przedsiębiorstwa. Grupę definiuje się jako pewną liczbę powiązanych ze sobą, utrzymujących wzajemne interakcje, oddziałujących na siebie osób, połączonych dla osiągnięcia określonych celów [Moczydłowska 2006, s. 70]. Istnieją różne typologie grup w ramach organizacji, natomiast do najczęściej stosowanych należy podział na grupy formalne i nieformalne. Grupy formalne (zadaniowe lub kierowane) mają określone miejsce w strukturze organizacyjnej oraz przydzieloną pracę, która determinuje zadania i skład osobowy ustalony przez założycieli lub twórców przedsiębiorstwa. Podejmowane w ramach tych grup działania wynikają z celów organizacji i mają prowadzić do ich osiągnięcia. Z kolei grupy nieformalne (koleżeńskie bądź interesów) stanowią przymierzka bez zatwierdzonej struktury, oparte o więzi psychiczne między ludźmi, wykształcone w toku wzajemnych interakcji (m.in. sympatie i antypatie) i jako takie nie są określane przez przedsiębiorstwo. Powstają samoistnie w odpowiedzi na

potrzebę kontaktów społecznych jednostek, zapewniając im poczucie przynależności, identyfikację, emocjonalne wsparcie, pomoc i opiekę [Por. Bartkowiak 1999, s. 19; Mika 1998, s. 187]. Mimo iż norm nieformalnych nie określa się przez żadne przepisy, często są bardzo trwałe i wpływają znacząco na atmosferę współpracy oraz zadowolenie z pracy i produktywność personelu [Weber 1996, s. 109]. Kwestie związane z funkcjonowaniem w grupie wpływają na zachowania organizacyjne pracowników i ich wydajność, a co za tym idzie efektywność organizacji jako całości. Zagadnienia dotyczące przywództwa, komunikowania się, grupowego podejmowania decyzji, konfliktów, negocjacji czy dynamiki działań uczestników grupy oraz między grupami stanowią uwarunkowania grupowe zachowań jednostki w miejscu pracy.

Grupy tworzą jednostki charakteryzujące się określonymi cechami i posiadające indywidualne cele, które nie zawsze są zbieżne z celami grupy lub całej organizacji. Rozwój poczucia grupowej tożsamości, lojalności i współdziałania jest jednak możliwy tylko wtedy, gdy cele indywidualne i grupowe będą zgodne. Funkcjonowanie i interakcje jednostek w ramach grupy określa się mianem zachowań grupowych. Zachowania te są determinowane przez szereg ogólnych czynników, do których należą [Por. Kozusznik 2007, s. 78-82; Robbins i DeCenzo 2002, s. 387-390]:

- role pełnione przez poszczególnych członków grupy, czyli zbiory oczekiwanych wzorów zachowań przypisane osobie zajmującej określoną pozycję w organizacji;
- normy, tj. akceptowane standardy wspólne dla członków grupy oraz stopień podporządkowania się im;
- formalne hierarchie pozycji, określające status, prestiż lub rangę w grupie;
- wielkość grupy i związane z nią ryzyko wystąpienia zjawiska próżniactwa społecznego objawiającego się tym, iż jednostka ma skłonność do ograniczania wysiłków podczas pracy w grupie, powodowaną brakiem możliwości określenia indywidualnej odpowiedzialności i rezultatów;
- zwartość (spójność) grupy – rozumiana jako stopień wzajemnego związania ze sobą poszczególnych jej członków, podzielania przez nich jej celów oraz poziomu rozwoju tzw. „ducha grupy”.

D. Hellriegel, J. W. Slocum i R.W. Woodman [1992, s. 318-332] dowodzą, iż na funkcjonowanie grup w miejscu pracy wpływa także kontekst, rozumiany jako warunki i czynniki znajdujące się poza grupą i nie będące pod jej kontrolą (np. technologia, zasady formalne, fizyczne warunki pracy), cele grupowe oraz przywództwo. Szczególny wpływ na

zachowania organizacyjne ma przywództwo, które zostanie omówione w ramach osobnego akapitu.

W literaturze dotyczącej postępowania człowieka w miejscu pracy, wśród grupowych uwarunkowań zachowań, wymienia się dynamikę działań zarówno między uczestnikami grupy, jak i między różnymi grupami. Mianem dynamiki grup określa się dynamikę interakcji społecznej w obrębie tych grup, przy czym występuje wzajemne oddziaływanie między poszczególnymi członkami grupy i grupą jako całością. Zachowanie jednostki podlega wpływom grupy i może zmieniać się na skutek uczestniczenia w procesie podejmowania decyzji, poparcia społecznego czy publicznego angażowania się w zalecany przez organizację kierunek działania. Członków grupy dzieli się na konformistów zachowujących się zgodnie z normami przyjętymi przez grupę, czyli wartościowo oraz dewiantów, których działanie nie jest uznawane za cenne, a postępowanie określa się jako nieodpowiadające standardom [Polakowska-Kujawa 1999, s. 95]. Zważywszy na fakt, iż interesy uczestników i ich grup bywają rozbieżne, możliwe jest wystąpienie różnego rodzaju negatywnych zjawisk, które wpływają na efektywność grupy jako całości. D. Hellriegel, J. W. Slocum i R.W. Woodman [1992, s. 312-313] wymieniają chociażby tzw. efekt gapowicza (free rider effect) i efekt frajera (sucker effect). Pierwszy z nich polega na tym, iż członek grupy czerpie korzyści z uczestnictwa w niej, natomiast nie przyczynia się w sposób proporcjonalny do ich generowania. Z kolei efekt frajera pojawia się w konsekwencji występowania efektu gapowicza i objawia przez fakt, iż niektóre jednostki wstrzymują się z wysiłkiem dla osiągnięcia celów grupy. Dzieje się tak ze względu na towarzyszące im poczucie, że inni uczestnicy będą partycypować w podziale korzyści, nie przyczyniając się do ich tworzenia. Ze współpracą grupową związane jest także zjawisko próżniactwa społecznego, polegające na skłonności członków grupy do wkładania mniejszego wysiłku w pracę zespołową niż w pracę indywidualną [Robbins 2004, s. 178]. W przypadku dynamiki działań międzygrupowych, czynnikami wpływającymi na ich efektywność i kształtującymi zachowania organizacyjne są: niepewność, cele, substytucyjność, relacje pomiędzy zadaniami różnych grup, dzielenie zasobów oraz odczucia i postawy przejawiane przez każdą z grup w stosunku do pozostałych [Hellriegel, Slocum i Woodman 2007, s. 352-364]. Relacje tworzące się między grupami są istotne zarówno z punktu widzenia funkcjonowania jednostki w miejscu pracy, jak i organizacji jako całości, gdyż mogą w znaczący sposób wpływać na wyniki osiągnane przez przedsiębiorstwo.

Do grupowych uwarunkowań zachowań organizacyjnych należy również przywództwo. Stanowi ono siłę napędową organizacji, która powoduje, iż zmierzają one w

pożądanym kierunku [Blanchard 2007, s. 11]. W literaturze przedmiotu przywództwo jest definiowane różnorodnie, w zależności od uznawania go za proces bądź za właściwość. L. J. Mullins [1993, s. 363] uważa, iż jest to związek, przez który jedna osoba wpływa na zachowania lub działania innych ludzi. Według D. Hellriegla, J. W. Slocuma i R.W. Woodmana [2007, s. 210], przywództwo to proces rozwijania pomysłów i wizji, życia w zgodzie z wartościami wspierającymi te pomysły i wizję, wpływania na innych, by zawarli je w swoich zachowaniach, ale także podejmowania decyzji dotyczących wszelkich zasobów jakimi dysponuje organizacja. Zdaniem J. Champoux [2011, s. 287] stanowi ono dwuwymiarowy proces społecznego wpływu, obejmujący przynajmniej dwie osoby: lidera i zwolennika (bądź potencjalnego zwolennika). Pierwszym wymiarem procesu jest zamiar oddziaływania przez lidera na zachowanie zwolennika, drugim – stopień akceptowalności wywoływanego zachowania przez jednostkę lub jednostki będące celem oddziaływania. P. G. Northouse [2010, s. 3] uważa, iż przywództwo jest procesem, w którym jednostka wpływa na grupę w taki sposób, aby osiągała ona założone, wspólne cele. Z kolei H. L. Tosi, N.P. Mero i J. R. Rizzo [2001, s. 454] za przywództwo uznają interpersonalny wpływ ukierunkowany na osiągnięcie celów organizacji, który pojawia się wtedy, gdy dana osoba jest w stanie uzyskać dostosowywanie się drugiego człowieka do jej życzeń na skutek panujących między nimi relacji. Przytoczone definicje przywództwa ujmują je jako proces, jednak jest ono także pewną właściwością, tj. zestawem cech lub charakterystyk przypisanych tym członkom organizacji, którzy są postrzegani i uznawani za efektywnych we wpływaniu na zachowania i działania grupy, mające doprowadzić do osiągnięcia założonych celów [Jago 1992 za: Gros 2003, s. 183]. W zależności od przyjętej perspektywy teoretycznej³, można określić, jakim stylem przewodzenia charakteryzuje się dana osoba, a zatem w jaki sposób będzie oddziaływała na funkcjonowanie innych jednostek w miejscu pracy.

Zachowanie człowieka w organizacji jest uwarunkowane także przez proces grupowego podejmowania decyzji. W przypadku kwestii mających istotny wpływ na działalność przedsiębiorstwa, decyzje podejmowane są w ramach komitetów, grup roboczych, zespołów zadaniowych itp. Grupowe podejmowanie decyzji niesie ze sobą wiele korzyści, z których najważniejszą stanowi pełniejsza informacja i wiedza. Ponadto dzięki różnorodności doświadczeń i punktów widzenia grupy mają możliwość generowania większej ilości potencjalnych rozwiązań problemu. Zważywszy na fakt, iż grupowe podejmowanie decyzji charakteryzuje się dużą liczbą zaangażowanych w nie członków organizacji, łatwiejsze jest

³ Teorie przywództwa oraz style przewodzenia nie są tematem niniejszej rozprawy, zatem autorka ogranicza się jedynie do zasygnalizowania ich mnogości i różnorodności.

uzyskanie akceptacji przyjętego rozwiązania, a co za tym idzie jego wdrożenie. Poza licznymi zaletami, grupowe podejmowanie decyzji posiada także wady takie jak: czasochłonność, konformizm, niejednoznaczna odpowiedzialność, występowanie zjawiska próżniactwa społecznego, dominacja mniejszości wywierającej nadmierny wpływ na ostatecznie przyjęte rozwiązanie czy nacisk na podporządkowanie się w grupie (zjawiska myślenia grupowego czy polaryzacji grupowej) [Por. Griffin i Moorhead 2009, s. 240, Martin i Fellenz 2010, s. 284; Mullins 1993, s. 343; Robbins 2004, s. 185-188]. Wskutek brania czynnego udziału w grupowym poszukiwaniu optymalnych rozwiązań dla zaistniałych problemów, kształtowane są zachowania organizacyjne jednostek. Zadowolenie z bycia członkiem grupy decyzyjnej bądź związane z tym rozczarowanie wpływają na funkcjonowanie człowieka w miejscu pracy i przejawiane przez niego postawy.

Nieodłączną częścią działalności każdej organizacji są konflikty i negocjacje, stanowiące grupowe uwarunkowania zachowań organizacyjnych. Za konflikt uznaje się niezgodę, postrzeganą jako niemożliwe do pogodzenia różnice w poglądach bądź interesach, czy też napięcie występujące między dwiema lub kilkoma stronami, prowadzące do zakłóceń lub opozycji [Por. Hellriegel, Slocum i Woodman 2007, s. 294; Martin i Fellenz 2010, s. 300; Robbins i DeCenzo 2002; s. 536; Tosi, Mero i Rizzo 2001, s. 276]. Według ukształtowanych w literaturze przedmiotu poglądów na konflikt (tradycyjnego, szkoły stosunków międzyludzkich, interakcyjnego) zauważa się zarówno negatywne, jak i pozytywne jego skutki [Robbins 2004, s. 309-310]. Do pierwszych zalicza się obniżanie produktywności pracowników, opóźnienia w komunikowaniu czy utrudnianie realizacji celów organizacyjnych (konflikt dysfunkcyjny). Dobrym następstwem konfliktu może być zwiększone zaangażowanie personelu w funkcjonowanie działu, stymulowanie kreatywności i innowacyjności, czy opracowanie w jego wyniku rozwiązań sprzyjających rozwojowi przedsiębiorstwa. Negocjacje są z kolei procesem maksymalizowania wartości poprzez interpersonalne podejmowanie decyzji w sytuacjach, w których wyniki dla dwóch lub większej liczby stron negocjacji są współzależne. Partnerzy negocjacyjni mają odmienne preferencje, ale także wzajemnie zależne potrzeby i pragnienia, co powoduje, iż muszą podjąć wspólną decyzję i dojść do porozumienia. Z jednej strony negocjacje umożliwiają kierowanie konfliktem, a w konsekwencji jego pozytywne zakończenie, z drugiej natomiast konflikt może pojawić się w trakcie negocjacji. Zarówno konflikty jak i negocjacje odgrywają istotną rolę w kształtowaniu postaw pracowniczych, przyczyniając się tym samym do zwiększonego zaangażowania lub też obniżania stopnia przynależności grupowej.

Komunikowanie się, ostatnie z grupowych uwarunkowań zachowań organizacyjnych, stanowi centralny obszar zainteresowania w niniejszej dysertacji, dlatego też jego oddziaływanie na postępowanie człowieka w miejscu pracy zanalizowane zostanie na trzech płaszczyznach: interpersonalnej, grupowej i organizacyjnej. Proces komunikowania się w przedsiębiorstwie, jego zadania, cele i formy będą przedmiotem szczegółowych rozważań w rozdziale 2.

Zachowanie ludzi w przedsiębiorstwie determinowane jest nie tylko przez czynniki związane z człowiekiem jako jednostką oraz jego funkcjonowaniem w różnego rodzaju grupach, ale także przez uwarunkowania wynikające z przyjętego systemu organizacyjnego. Należy przy tym pamiętać, iż wszystkie grupy uwarunkowań zachowań organizacyjnych są ze sobą powiązane i wzajemnie na siebie oddziałują. Dla realizacji kontraktu zawartego między przedsiębiorstwem a jednostką niezbędne są: znajomość obowiązującego w firmie systemu organizacyjnego (po stronie pracownika) oraz stworzenie odpowiedniego systemu (po stronie pracodawcy). Uwarunkowania organizacyjne zachowań człowieka w miejscu pracy, takie jak: kultura i klimat organizacyjny, władza i presja, struktura organizacyjna, projektowanie pracy i technologia, wpływają zarówno na działania pracowników, jak i ich właściwości dotyczące pracy zawodowej (np. innowacyjność).

Każda organizacja kształtuje pewien niepowtarzalny system wspólnie podzielanych świadomych i nieświadomych przekonań, wartości oraz wzorców zachowań, który istotnie determinuje sposoby postępowania jej członków [Olsztyńska 2005, s. 64]. System ten, określany mianem kultury organizacyjnej, tworzy tożsamość przedsiębiorstwa, stanowi podstawę nadawania znaczeń [McCollom 1994, s. 836-839] oraz identyfikacji personelu z firmą [Hatch i Schulz 1994, 340-355]. Jest również mechanizmem wyjaśniającym i kontrolnym, który kształtuje postawy i zachowania personelu oraz nimi kieruje. Wpływa na działania pracowników, wskazując jakie postępowanie organizacja akceptuje, a jakiego nie. Ponadto wzmacnia władzę i autorytet kadry zarządzającej. Na istotę kultury organizacyjnej składa się siedem podstawowych, cenionych przez organizację, stopniowalnych cech: innowacja i podejmowanie ryzyka, zwracanie uwagi na szczegóły, nastawienie na wyniki, nastawienie na ludzi, nastawienie na zespoły, agresywność i stabilność [Robbins 2004, s. 428-430]. Ocena przedsiębiorstwa pod kątem wymienionych cech pozwala uzyskać złożony układ kultury organizacyjnej, stanowiący podstawę dla kształtowania wspólnych poglądów członków na organizację, wytyczną do postępowania w jej obrębie, a także zbiór wymaganych od pracowników zachowań. Jednym ze wskaźników kultury organizacyjnej jest klimat organizacyjny, będący „zbiorem percepcji i oceny otwartości komunikacji, oczekiwań

personelu, sposobu zwracania się do siebie pracowników, interpersonalnych konfliktów i możliwości wykorzystania szans otoczenia” [Pace i Faules 1994, s.100]. Oddziałuje on na atmosferę pracy, przyczyniając się do zaspokajania potrzeb członków organizacji bądź też je utrudniając. Kultura i klimat organizacyjny stanowią ważne determinanty zachowań przejawianych przez jednostki w miejscu pracy, jednak wielkość wpływu uzależniona jest od siły kultury, tzn. intensywności odczuwania fundamentalnych wartości organizacji oraz ich akceptacji przez pracowników. Silniejsze kultury wywierają większy wpływ na zachowania członków organizacji. Dzieje się tak, ze względu na silne poczucie wspólnoty i wysoki stopień zgodności z tym, co reprezentuje sobą przedsiębiorstwo.

Kolejnym aspektem uwarunkowań organizacyjnych, dotyczących funkcjonowania człowieka w miejscu pracy jest władza. Przez władzę rozumie się pochodzącą z różnych źródeł zdolność danej jednostki do wpływania na postępowanie, postawy i decyzje innych ludzi [Furnham 2005, s. 412]. Stanowi ona pewnego rodzaju funkcję zależności między wpływającym a obiektem wpływu i jest tym większa, im większa jest zależność obiektu wpływu od posiadającego władzę. Za przyczynę wpływu uznaje się działanie, które motywuje pozytywnie bądź negatywnie do bierności lub zmiany dotychczasowego działania, celów, sposobu postępowania czy potrzeb, określanych mianem skutku władzy [Gros 2003, s. 178-179]. Zdaniem J. Frencha i B. Ravena [1960, za: Robbins i DeCenzo 2002, s. 233] istnieje pięć rodzajów władzy: władza wymuszenia, władza nagradzania, władza wynikająca z mocy prawa, władza ekspercka i władza odniesienia. Oznacza to, iż zajmowane przez pracownika stanowisko w hierarchii formalnej oraz związana z nim władza, nie musi być równoważne z jego faktycznymi wpływami w przedsiębiorstwie. Specjalistyczna wiedza lub cechy osobowości mogą bowiem sprawić, iż poza władzą wynikającą z mocy prawa, posiada on także władzę ekspercką i władzę odniesienia. Członkowie organizacji wykorzystują władzę nie tylko do osiągnięcia celów, ale również do wzmacniania swojej pozycji. Umiejętność wpływania na zachowania innych pracowników czy reagowania na ten wpływ, jest w dużym stopniu uwarunkowana przez właściwe rozumienie istoty władzy, a co za tym idzie przewidywanie skutków jej wykorzystania lub poddania się jej.

Dla osiągnięcia celów przedsiębiorstwa niezbędne jest odpowiednie rozdysponowanie zasobów i zaplanowanie procesów mających doprowadzić do pożądaných rezultatów. Struktura organizacyjna stanowi formalne uporządkowanie następujących, wzajemnie powiązanych, elementów: specjalizacja pracy, linie podporządkowania, rozpiętość kierowania, formalizacja, centralizacja i decentralizacja oraz departamentalizacja [Robbins 2004, s. 336-337]. Celem jej istnienia jest podział pracy między członków organizacji oraz

koordynacja ich działania w taki sposób, by byli ukierunkowani na osiągnięcie celów firmy. Struktura organizacyjna definiuje zadania i obowiązki, role i relacje służbowe oraz kanały komunikacji. W zależności od przyjętego kryterium podziału można wyróżnić struktury płaskie i smukłe, liniowe i funkcjonalne, jedno- i wielowymiarowe, mechanistyczne i organiczne. Obowiązująca w przedsiębiorstwie struktura umożliwia przewidywanie i wyjaśnianie zachowań personelu. Ze względu na cechy poszczególnych rozwiązań strukturalnych, a także różnice indywidualne między pracownikami (np. doświadczenie, osobowość, rodzaj wykonywanych zadań), wpływ struktury na postawy i zachowania jednostek może być odmienny. Struktury umożliwiają eliminację niejednoznaczności i wyjaśniają członkom organizacji wzajemne stosunki, dzięki czemu kształtuje się określone postawy, motywuje i ułatwia zwiększenie efektywności. Zachowania pracowników są także w pewnym stopniu ograniczane przez strukturę organizacyjną, w wyniku wyznaczania zadań i kontrolowania ich wykonania. W strukturach mocno sformalizowanych, o wysokim poziomie specjalizacji, ścisłym przestrzeganiu linii podporządkowania, ograniczonym delegowaniu uprawnień decyzyjnych i małej rozpiętości kierowania, postępowanie poszczególnych jednostek nie będzie się istotnie różnić, w przeciwieństwie do struktur o odmiennych właściwościach (tj. niski stopień formalizacji, specjalizacji, delegowanie uprawnień itp.), gdzie można zaobserwować znaczną różnorodność zachowań.

Ostatnimi składnikami uwarunkowań funkcjonowania jednostki w organizacji są projektowanie pracy i technologia. Sposób, w jaki grupuje się i przydziela zadania osobom, mającym zajmować określone stanowiska w hierarchii organizacyjnej, nazywany jest projektowaniem pracy. Zgodnie z modelem cech pracy [Hackman i Oldham 1976, za: Robbins i DeCenzo 2002, s. 441-443] każdą pracę można opisać z pomocą pięciu podstawowych wymiarów: różnorodności umiejętności, samoistności zadania, znaczenia zadania, samodzielności i sprzężenia zwrotnego. Połączenie pierwszych trzech wymiarów prowadzi do zwiększenia znaczenia danej pracy, samodzielność daje jednostce poczucie osobistej odpowiedzialności za wyniki, z kolei sprzężenie zwrotne pozwala dowiedzieć się, z jaką skutecznością praca jest wykonywana. Właściwie zaprojektowane zakresy obowiązków dla poszczególnych stanowisk, czynią pracę bardziej sensowną, interesującą, sprzyjającą rozwojowi pracownika [Skowron-Mielnik 2012, s. 26]. Ponadto wpływają pozytywnie na motywację, wydajność oraz satysfakcję. Rozwijająca się technologia powoduje, iż postępuje proces zastępowania czynnika pracy czynnikiem kapitału. Skutkami nieustannego poszukiwania usprawnień, ciągłego doskonalenia, reengineeringu procesów pracy czy masowej indywidualizacji są zwiększone wymagania w stosunku do pracowników, a co za

tym idzie konieczność dostosowania zachowań organizacyjnych jednostek do nowych warunków. Z kolei rozwój techniki elektronicznej powoduje, iż zagadnienia związane z motywacją, etyką, podejmowaniem decyzji, komunikacją czy przywództwem nabierają nowego znaczenia w kontekście funkcjonowania człowieka w miejscu pracy.

Jak wynika z powyższych rozważań, zachowania organizacyjne jednostek warunkuje szereg czynników o charakterze indywidualnym, grupowym bądź systemowym. Ich oddziaływanie charakteryzuje różny stopień nasilenia, uzależniony od sytuacji, z jaką ma do czynienia człowiek w ramach swojego funkcjonowania w przedsiębiorstwie. Dzięki kompleksowej analizie powiązań i relacji zachodzących między poszczególnymi komponentami, zrozumienie zachowań organizacyjnych oraz ich złożoności staje się łatwiejsze. Co więcej, istnieje możliwość kształtowania takich typów zachowań, które będą pożądane z punktu widzenia organizacji.

1.3. Typy zachowań organizacyjnych i komunikacyjnych pracowników

Członkowie organizacji różnią się między sobą, a przejawiane przez nich zachowania mogą być odmienne, pomimo oddziaływania tych samych czynników o charakterze grupowym czy systemowym. Postępowanie jednostek wpływa na funkcjonowanie organizacji jako całości, przyczyniając się bezpośrednio lub pośrednio do osiągania zamierzonych celów lub je utrudniając. Tego rodzaju zachowania określa się mianem zachowań w miejscu pracy. W literaturze przedmiotu można znaleźć kilka klasyfikacji zachowań organizacyjnych, z których każda przyjmuje nieco inną perspektywę analizy.

R.W. Griffin i G. Moorhead rozróżniają następujące typy zachowań w środowisku pracy [2009, s. 78-79]:

- zachowania produktywne, czyli takie, których organizacja oczekuje od swoich członków (dobra praca i wydajność);
- zachowania polegające na wycofaniu się, tj. absencja i fluktuacja kadr;
- zachowania dysfunkcjonalne wpływające negatywnie na funkcjonowanie przedsiębiorstwa;
- poczucie więzi „obywatelskiej” pracowników z organizacją (tzw. obywatelstwo organizacyjne), prowadzące do pozytywnego wkładu w jej działania.

Jednostki, których zachowania pracownicze mają charakter produktywny, dobrze wykonują swoje obowiązki oraz są efektywne w realizacji zleconych im zadań, przez co umożliwiają sprawne funkcjonowanie firmy. Podobne skutki wywołuje poczucie więzi obywatelskiej

personelu z organizacją. Z kolei wycofywanie się z życia przedsiębiorstwa, przyjmujące formę częstej nieobecności w pracy bądź też prowadzące do całkowitego opuszczania organizacji przez jej członków, utrudnia a czasem wręcz uniemożliwia osiągnięcie wytyczonych celów. Negatywny wpływ na działania firmy mają również zachowania o charakterze dysfunkcyjnym, o których szerzej w dalszej części podrozdziału.

Skupiając się na tych samych aspektach funkcjonowania jednostki w organizacji, S. L. McShane i M. A. Von Glinow [2008, s. 38-41] przedstawiają nieco inną klasyfikację zachowań organizacyjnych. Wspomniani autorzy wyszczególniają:

- zachowania zorientowane na zadania, mające prowadzić do osiągnięcia celów organizacyjnych;
- obywatelstwo organizacyjne, czyli zaangażowanie pracowników w funkcjonowanie przedsiębiorstwa wykraczające poza zakres obowiązków;
- zachowania prowadzące do skutków odwrotnych od oczekiwanych, np.: wykorzystywanie innych, unikanie pracy, sabotowanie itp.;
- przystępowanie do organizacji i trwanie w niej;
- podtrzymywanie obecności w pracy, tj. unikanie absencji.

Zachowania o charakterze produktywnym zostały w tym przypadku rozgraniczone na: zorientowane na zadania, związane z wstępowaniem do przedsiębiorstwa i trwaniem w nim, a także unikaniem nieobecności w miejscu pracy.

Przytoczone klasyfikacje przyjmują za punkt odniesienia dla analizy zachowań pracowników sprawność organizacji, dla której największym zagrożeniem są tzw. zachowania dysfunkcyjne. Można wśród nich wyróżnić pracoholizm, kradzieże pracownicze, mobbing i wypalenie zawodowe [Wachowiak 2011, s. 128]. Zjawisko pracoholizmu jest powodowane przez różne uwarunkowania natury organizacyjnej, jak chociażby nasiloną rywalizację, specyficzną kulturę organizacji, przeciążenie pracą czy brakiem poszanowania dla czasu wolnego pracowników. Kradzieże pracownicze mają miejsce w przedsiębiorstwach, gdzie panuje z jednej strony poczucie bezkarności, a z drugiej niesprawiedliwości organizacyjnej. Mogą być również rezultatem demoralizującego wpływu przełożonego bądź współpracowników. Z kolei ze zjawiskiem mobbingu mamy do czynienia w organizacjach, które charakteryzują się: nieodpowiednim stylem kierowania i sposobami rozwiązywania konfliktów, złymi stosunkami interpersonalnymi i niejasnym przypisaniem ról, przyzwoleniem ze strony przełożonych na tego typu patologiczne zachowania, a także słabym przepływem informacji. Natomiast wypalenie zawodowe dotyczy zazwyczaj osób przeciążonych pracą, o nadmiernym zakresie obowiązków, które wykonują mało zróżnicowane zadania. Jego

przyczynę stanowią również sprzeczne wymagania, złe relacje ze współpracownikami oraz brak informacji zwrotnych na temat jakości pracy i jej efektów.

Zdaniem J. Penca [2011, s. 140], który analizuje zachowania organizacyjne w odwołaniu do praktyki kierowania, istnieją trzy możliwe postawy przejawiane przez pracowników: współdziałanie, rywalizacja i neutralność. Współdziałanie może przybierać różnorodne formy od formalnych lub nieformalnych koalicji, przez poparcie aż do protekcji. Jego podstawą jest założenie o wspólnocie interesów jednostek lub grup w ramach określonego obszaru działań. Dla odmiany w przypadku rywalizacji cele te są przeciwstawne, a zatem działania każdej ze stron stanowią przeszkodę dla drugiej. Rywalizacja przebiega w sposób jawny lub ukryty, a do jej form zaliczyć można: opór, podstęp, wywieranie nacisku, przetarg czy kompromis. Z kolei neutralność jest wynikiem nieangażowania się w działania innych jednostek lub grup oraz powstrzymywania się od oceny ich pomysłów. Zachowania neutralne są możliwe tylko wtedy, gdy działania innych i wdrażane przez nich koncepcje nie naruszają ważnych interesów grupy.

Natomiast Cz. Sikorski [2001] proponuje rozpatrywać zachowania organizacyjne jednostek na tle różnorodnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa i wyszczególnia następujące ich grupy:

- zachowania na tle relacji władzy, wynikające z emocjonalnego bądź racjonalnego do niej stosunku;
- zachowania na tle relacji funkcjonalnych, pozwalające rozróżnić postawy konserwatywne bądź proinnowacyjne;
- zachowania na tle kooperacji, przejawiające się w indywidualistycznym lub kolektywistycznym myśleniu o organizacji;
- zachowania na tle komunikacji, obejmujące zachowania w komunikacji rutynowej (charakteryzującej tradycyjne systemy organizacyjne) i spontanicznej (właściwej organizacjom współczesnym).

Wzory zachowań organizacyjnych na linii zależności służbowych są determinowane nie tylko przez emocjonalne bądź racjonalne źródło władzy, ale także: podstawę autorytetu kierownika, stopień trwałości i zakres władzy, selekcję informacji oraz dystans społeczny między przełożonym a podwładnym. Emocjonalny stosunek do relacji władzy charakteryzuje ludzi pracujących w tradycyjnych organizacji hierarchicznych. Sprawowanie władzy jest w tym przypadku procesem społecznym, którego cel stanowi utrzymanie bądź zwiększanie możliwości wpływania jednostek lub grup na inne grupy i jednostki, a zatem kształtowanie ich zachowań. Z kolei stosunek racjonalny jest typowy dla osób funkcjonujących w

środowiskach o silnej dominacji horyzontalnych powiązań organizacyjnych. Przejawiane przez nie zachowania mają przede wszystkim prowadzić do realizacji określonych zadań, jednak w trakcie współpracy kierownik i podwładni nawzajem kształtują swoje umiejętności i postawy. Zachowania na tle relacji funkcjonalnych mogą przybierać postać konserwatywną bądź proinnowacyjną. Osoby przejawiające postawy pierwszego typu nie lubią zmian, są rzemieślnikami silnie związanymi z tradycją i oczekują względnie stałego zbioru informacji do realizacji swoich zadań. Postrzegają doświadczenie zawodowe jako najważniejszy element kwalifikacji, a specjalizację jako warunek sukcesu zawodowego. Z kolei pracownicy zachowujący się w sposób proinnowacyjny to artyści otwarci na zmiany, podchodzący do tradycji w sposób instrumentalny, nieustannie poszerzający i modyfikujący zbiór informacji niezbędny do wykonywania obowiązków. Specjalizacja ogranicza ich możliwości twórcze, a doświadczenie zawodowe tworzy i utrwala stereotypy, a zatem jako takie utrudnia nowatorskie działania. Następnym rodzajem zachowań organizacyjnych są zachowania na tle kooperacji, będące wynikiem poczucia tożsamości zbiorowej bądź indywidualnej. Osoby z poczuciem tożsamości zbiorowej uważają, że ich uczestnictwo w grupie powinno być wyłączone, trwałe i wynikające z moralnych pobudek. Natomiast jednostki przejawiające tożsamość indywidualną uznają za naturalne bycie tymczasowym członkiem kilku grup równoległe, a motywy ich uczestnictwa mają charakter kalkulatorywny.

Biorąc pod uwagę tematykę niniejszej pracy, szczególnie istotne są zachowania na tle komunikacji, w których za kryteria różnicujące przyjmuje się: rodzaj percepcji, podobieństwo wzorów kulturowych uczestników procesu komunikacji, występujące sprzężenie zwrotne, relacje władzy między uczestnikami, sposób komunikowania oraz rodzaj sądów i ocen stanowiących wynik procesu komunikacji (tab. 1.5).

Tab. 1.5

Wzory zachowań organizacyjnych w sferze relacji między nadawcą i odbiorcą informacji

Kryteria różnicowania	Komunikacja rutynowa	Komunikacja spontaniczna
rodzaj percepcji	selektywna	poszerzona
podobieństwo wzorów kulturowych uczestników komunikacji	założenie jednorodności kulturowej	założenie zróżnicowania kulturowego
sprzężenie zwrotne	rzadko oczekiwane	traktowane jako niezbędne
relacje władzy między uczestnikami procesu komunikacji	nadrzędności i podporządkowania	równoprawne
sposób komunikowania	stabilny i z góry określony	niestabilny i nieokreślony
rodzaj sądów i ocen	jednoznaczne	niejednoznaczne

Źródło: Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wyd. PWN, Warszawa, 2001, s. 219

W zależności od uczestnictwa w komunikacji o charakterze rutynowym czy też spontanicznym, zachowania pracowników w poszczególnych fazach procesu komunikacyjnego będą zasadniczo odmienne. Celem komunikacji rutynowej jest jasne, jednoznaczne i zwięzłe przekazywanie ograniczonych ilościowo i starannie wyselekcjonowanych informacji. Cechują ją: percepcja selektywna, założenie jednorodności kulturowej uczestników komunikacji, niekonieczne oczekiwanie sprzężenia zwrotnego, nadrzędność i podporządkowanie, stabilny i z góry określony sposób komunikowania, oraz jednoznaczność sądów i ocen. Z kolei komunikacja spontaniczna odrzuca stereotypy lub też uznaje je jedynie za wstępne założenia poznawcze podlegające weryfikacji i zakłada, że wiedza dotycząca różnych aspektów rzeczywistości powinna być stale modyfikowana. Ten rodzaj komunikacji charakteryzuje: poszerzona percepcja, założenie zróżnicowania kulturowego, traktowanie sprzężenia zwrotnego jako niezbędnego elementu komunikowania się, równoprawne relacje między uczestnikami procesu, niestabilny i nieokreślony sposób komunikowania, dostosowywany każdorazowo do miejsca i czasu oraz niejednoznaczność sądów i ocen.

Zachowania komunikacyjne stanowią szczególnie ważną formę zachowań organizacyjnych, gdyż umożliwiają osiągnięcie celów przedsiębiorstwa i kształtują efektywność na różnych szczeblach i płaszczyznach organizacji [Kozusznik 2007, s. 157]. Szereg opisanych w poprzednim podrozdziale czynników wpływa na prezentowany przez jednostki typ zachowań komunikacyjnych, które są często utożsamiane z trzema podstawowymi stylami porozumiewania się [Por. Bedell i Lennox 1997, s. 132-150; McKay, Davis i Fanning 2005, s. 128-129; Morreale, Spitzberg i Barge 2011, s. 357-358; Nielsen 2008, s. 64-71; Wood 2010, s. 213]. W sytuacjach o charakterze komunikacyjnym, np. w trakcie prowadzenia rozmów w grupie roboczej, ustalania zasad działania czy rozwiązywania problemów w organizacji, pracownicy mogą wykazywać następujące formy zachowań [Potocki 2001, s. 45]:

- uległe (pasywne) – charakteryzujące się tendencją do ucieczki, oparte na reakcjach instynktownych, pojawiających się jako odzew na zaistniały problem czy zagrożenie;
- agresywne – przejawiające się w tendencji do walki, również oparte na instynkcie;
- asertywne – dążące do znalezienia porozumienia z partnerem.

Przejawianie zachowań uległych bądź agresywnych w procesie komunikowania jest zazwyczaj nieefektywne. Z kolei postawa asertywna prowadzi do osiągnięcia zamierzonych celów, dzięki wykorzystaniu umiejętności dyskusowania, argumentowania i negocjowania.

Ludzie asertywni porozumiewają się skutecznie, nie mówią za innych, lecz w swoim imieniu, wiedzą czego chcą, a przy tym zachowują szacunek dla swoich rozmówców. Wymienionym typom zachowań komunikacyjnych odpowiadają trzy typy osobowości: uległa, agresywna i asertywna. Każdy z nich charakteryzuje się określonym sposobem mówienia, specyficznym zachowaniem, odczuciami, a także wrażeniem jakie wywiera na innych (tab. 1.6).

Tab. 1.6

Typy osobowości komunikacyjnych

	Typ		
	Uległy / pasywny	Agresywny	Asertywny
Sposób mówienia	wypowiada się rzadko, często mówi: „tak”, „czy byłbyś uprzejmy...?”	mówi dużo, często używa zwrotów: „lepiej byś...”, „jeśli nie...”, „uważaj...”, „zawsze”, „nigdy”	stawia pytania, używa zdań: „ja myślę...”, „czuję...”, „jak możemy...?”, „co sądzisz?...”
	przepraszające słowa, usprawiedliwienia, ukryte znaczenia, kluczenie, mówienie nie na temat, chaos myśli, rozpaczliwe poszukiwanie słów, nieumiejętność przekazania co naprawdę czuje i myśli	dwuznaczne i władcze słowa, podchwytliwe pytania, obwinianie, subiektywne opisowe pojęcia, stanowcze, wyrażające wyższość, wypowiedzi typu „ty”, o charakterze obwiniającym lub klasyfikującym	zdania wyrażające potrzeby, szczere wyrażanie uczuć, zdania bezpośrednie, słowa obiektywne, wypowiedź typu „ja”
Zachowanie	niespokojne, opuszczona głowa, ucieka spojrzeniem, „maleje w oczach”, porusza się niedbale	szuka uwagi i pokłasku, przerywa, wtrąca się, wyższa, wskazuje palcem, wpatruje, okazuje złość	wykazuje zainteresowanie, patrzy prosto w oczy, okazuje szacunek
Odczucia	obawia się wyrazić swoje uczucia, czuje się winna, usprawiedliwia swoje zachowanie	czuje w stosunku do innych ludzi złość, nienawiść	wyraża swoje uczucia
Wrażenie wywierane na odbiorcach	działanie zamiast słów w nadziei, że ktoś zrozumie o co chodzi	przesadna prezentacja siły, styl niepoważny, pełen sarkazmu, poczucie wyższości	uważne słuchanie, pewność siebie, wyrażanie troski, zainteresowania, okazywanie wewnętrznej siły

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Kostecka, *Umiejętność lidera klubu pracy*, Wyd. KUP, Warszawa 1997, s. 205; M. McKay, M. Davis, P. Fanning, *Sztuka skutecznego porozumiewania się*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk, 2005, s. 128-129; A. Potocki A., R. Winkler, A. Żbikowska, *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Wyd. Difin, Warszawa, 2003, s. 82-83.

Osoby wykazujące zachowania komunikacyjne o charakterze asertywnym wypowiadają się w jasny sposób, formułują bezpośrednie prośby, otwarcie odmawiają, w równym stopniu dbają o poszanowanie swoich praw, a także praw i odczuć innych ludzi. Ponadto uważnie słuchają, są otwarte na negocjacje i ustępstwa, jednak nie robią tego kosztem swoich praw i godności. Przyjmują krytykę nie uciekając się do wrogiego lub obronnego nastawienia. W ich zachowaniu przejawia się pewność, siła i empatia. Typ asertywny nie ma kłopotu z utrzymaniem bezpośredniego kontaktu wzrokowego, jego głos jest zrelaksowany ale stanowczy, a postawa harmonijna i wyprostowana [McKay, Davis i Fanning 2005; s. 129]. Zachowania agresywne w komunikacji cechuje wyrażanie własnych praw i poglądów z naruszaniem praw oraz poglądów innych ludzi [Morreale, Spitzberg i Barge 2011, s. 357-358]. Osoby agresywne wykazują tendencję do poniżania rozmówców poprzez czynienie sarkastycznych uwag, atakują, kiedy sytuacja nie rozwija się zgodnie z ich życzeniem. Potrafią wywoływać poczucie winy, wypowiedziami sugerują swoją wyższość i nieomyślność, nie słuchają innych. Charakteryzuje je wyniosłość i manifestowanie siły, obojętność, nonszalancja, ukrywanie wyrazu oczu za przymrużonymi powiekami oraz niewzruszona postawa. Komunikowanie się w sposób pasywny wyróżnia unikanie bezpośredniej ekspresji uczuć, życzeń, myśli, jak również przedkładanie interesów innych nad własnymi, tudzież podporządkowywanie potrzeb indywidualnych potrzebom innych [*ibidem*]. Typ uległy słucha nieproporcjonalnie więcej w stosunku do rozmówcy, pomniejsza znaczenie swoich wypowiedzi, nie umie otwarcie odmawiać. Osoby przejawiające zachowania komunikacyjne pasywne oczekują, iż inni domyślą się tego, co chciały powiedzieć. Ich głos jest cichy, niepewny, wypowiedź pełna pauz, wahania i niejasności, a postawa niedbała. Co więcej, trudno nawiązać z nimi kontakt wzrokowy.

Poddając analizie komunikaty werbalne, niewerbalne i sposoby zachowania, możliwe jest rozpoznanie typów osobowości, które reprezentują rozmówcy. Pozwala to osiągnąć porozumienie między uczestnikami procesu komunikowania się. Najskuteczniejsi są komunikujący się asertywnie, gdyż potrafią dążyć do założonych celów nie zrażając do siebie innych. Asertywność może być wyuczona, podobnie jak zachowania komunikacyjne o tym charakterze. Należy także pamiętać, iż w zależności od okoliczności, ten sam człowiek może przejawiać cechy typu uległego, agresywnego lub asertywnego, chociaż w większości sytuacji jego komunikacja będzie nosiła znamiona jednego stylu porozumiewania się.

Postawy jednostek w komunikowaniu się wpływają na kształtowanie relacji w organizacji, powodując określone konsekwencje (tab. 1.7). Zachowania asertywne zazwyczaj

przynoszą korzyści, podczas gdy te o charakterze agresywnym lub pasywnym mogą być efektywne tylko w krótkiej perspektywie czasowej.

Tab. 1.7

Konsekwencje zachowań asertywnych, agresywnych i pasywnych

Zachowania Konsekwencje	Asertywne	Agresywne	Pasywne
dotyczące relacji społecznych	▪ inni są zadowoleni, że ich potrzeby są respektowane; ▪ inni traktują mnie z szacunkiem; ▪ inni są zachęceni, by traktować mnie w taki sposób, w jaki ja traktuję ich; ▪ inni szukają mojego towarzystwa;	▪ inni są źli, że ich potrzeby nie są brane pod uwagę; ▪ inni się mnie boją; ▪ inni są zachęceni, by traktować mnie w taki sposób, w jaki ja traktuję ich; ▪ inni unikają mojego towarzystwa;	▪ inni są zadowoleni, że ich potrzeby są respektowane; ▪ inni nie darzą mnie szacunkiem; ▪ inni nie wierzą, że jestem szczery; ▪ inni traktują mnie jak popychadło;
związane z zachowaniem	podejście pozytywne;	podejście negatywne;	unikanie, przypadki podejścia negatywnego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie J. R. Bedell, S. S. Lennox, *Handbook for communication and problem-solving skills training. A cognitive-behavioral approach*, John Wiley & Sons Inc., Nowy Jork, 1997, s. 144

Osoby komunikujące się w sposób agresywny ulegają społecznej izolacji. Współpracownicy się ich boją, nie darzą zaufaniem i unikają kontaktów z nimi. Z kolei jednostki asertywne są akceptowane i lubiane, kształtują pozytywne, obopólnie korzystne relacje, traktuje się je z szacunkiem. Ludzie porozumiewający się pasywnie nie wzbudzają zaufania, gdyż unikanie nawiązywania kontaktów oraz nadmierna rezygnacja ze swoich potrzeb na rzecz interesów innych powodują, iż wątpi się w szczerość ich intencji. W rezultacie są traktowani instrumentalnie i nie okazuje się im szacunku.

Rozróżnienie dokonane przez Cz. Sikorskiego [2001], dotyczące zachowań w komunikacji rutynowej i spontanicznej, stanowi punkt wyjścia do zaproponowania przez autorkę niniejszej pracy własnej typologii zachowań komunikacyjnych pracowników. Należy jednak zauważyć, iż w jej przekonaniu, zarówno w organizacjach tradycyjnych, jak i

nowoczesnych, mają miejsce oba typy komunikacji. Zatem komunikacja rutynowa nie jest właściwa tylko tradycyjnym przedsiębiorstwom, a spontaniczna wyłącznie dla tych, które funkcjonują w oparciu o współczesne zasady, przy czym w zależności od przyjętego systemu organizacyjnego wymienione rodzaje komunikacji stanowią rodzaj dominujący.

Komunikacja rutynowa zakłada przekazywanie jasnych i jednoznacznych informacji, bez konieczności otrzymania sprzężenia zwrotnego. W związku z tym, w świetle teorii komunikowania, można ją raczej utożsamiać z informowaniem (czyli jednostronnym przepływem informacji) niż z komunikowaniem. Biorąc pod uwagę relacje między stronami komunikacji rutynowej czyli nadrzędność i podporządkowanie, jak również stały i dookreślony sposób komunikowania, należy stwierdzić, iż w organizacji jest ona przekazem komunikatów kanałami formalnymi. Z kolei komunikacja spontaniczna zakłada konieczność uzyskania informacji zwrotnej, dostosowanie się do potrzeb komunikacyjnych oraz przyjmuje istnienie niejednoznacznych, zróżnicowanych sądów i ocen. Z racji tego, iż relacje między uczestnikami procesu są równoprawne, a sam przepływ informacji nie jest z góry określony (charakteryzuje więc go względna niestabilność), komunikacja spontaniczna przyjmuje częściej postać komunikacji nieformalnej niż formalnej.

Zważywszy na fakt, iż w każdej organizacji można wyróżnić zarówno komunikację rutynową, jak i spontaniczną, zachowania komunikacyjne pracowników będą przybierać różne formy. Wpływ na typ zachowań komunikacyjnych będzie miała ponadto różna orientacja jednostek w ramach zachowań organizacyjnych. Autorka przyjmuje, iż człowiek w swym postępowaniu w miejscu pracy może być zorientowany na relacje, na zadania bądź na przetrwanie. Jednostka zorientowana na zadania i ich realizację za nadrzędne dążenie w swym funkcjonowaniu w organizacji przyjmuje osiąganie celów organizacyjnych. W przypadku pracownika o orientacji relacyjnej priorytetem jest budowanie i pielęgnowanie pozytywnych stosunków międzyludzkich w organizacji. Takie działanie przełoży się na pozytywną atmosferę w przedsiębiorstwie oraz efektywną realizację zleconych zadań. Trzeci typ, tzw. orientacja na przetrwanie, jest charakterystyczna dla osób, które pracę traktują jako miejsce, w którym zarabiają na utrzymanie, ale nie utożsamiają się z nim, więc unikają zarówno przyjmowania nowych zadań, jak i kontaktowanie się z innymi. Swoje obowiązki wykonują poprawnie. Nie ujawniają potrzeby rozwoju zawodowego, co wcale nie oznacza, iż jej nie posiadają. Nie są też chętne do dzielenia się swoimi opiniami ze współpracownikami.

Na podstawie wyników analizy różnorodnych typologii zachowań organizacyjnych i przyjętym założeniu o występowaniu zarówno komunikacji rutynowej, jak i spontanicznej,

oraz istnieniu trzech orientacji pracowników w ramach zachowań organizacyjnych, stworzono typologię zachowań komunikacyjnych ludzi w organizacji zaprezentowaną w tabeli 1.8.

Tab. 1.8

Typologia zachowań komunikacyjnych jednostek w miejscu pracy

Typ orientacji	Zachowania na tle komunikacji rutynowej	Zachowania na tle komunikacji spontanicznej
Na relacje: ▪ pracownik istotą społeczną; ▪ praca miejscem budowania i pielęgnowania pozytywnych stosunków międzyludzkich; ▪ ważna rola pozytywnej atmosfery w pracy, prowadząca do realizacji zleconych zadań; ▪ komunikacja narzędziem kształtowania relacji i klimatu pracy pozwalającego efektywnie wykonywać obowiązki.	Współdziałanie: ▪ wspólnota interesów jednostek lub grup; ▪ formalne i nieformalne koalicje, popieranie, protekcja; ▪ styl umiarkowanie złożony, bezpośredni, stosunkowo ekspresyjny, nadawca formułuje komunikaty w sposób odpowiedni do sytuacji, z szacunkiem dla odbiorcy.	Asertywne: ▪ dążenie do znalezienia porozumienia z partnerem; ▪ styl asertywny – szczere wyrażanie opinii i uczuć, bezpośrednie, stosowność, wykazywanie zainteresowania, utrzymywanie kontaktu wzrokowego, pewność siebie, empatia.
Na zadania: ▪ pracownik jako jednostka; ▪ praca umożliwia realizację własnych ambicji; ▪ ważna rola zależności służbowych w przedsiębiorstwie; ▪ komunikacja jako narzędzie umożliwiające realizację zadań i osiąganie celów organizacyjnych, co z kolei powinno przełożyć się na osiągnięcie własnych celów.	Rywalizacja: ▪ przeciwstawne cele jednostek; ▪ jawne lub ukryte formy rywalizacji (opór, podstęp, wywieranie nacisku, przetarg, kompromis); ▪ styl konkretny, zadaniowy, bezpośredni, mocno ekspresyjny, nadawca wyraźnie formułuje oczekiwania względem odbiorcy, jasno deklaruje swoje odczucia i postawy.	Agresywne: ▪ tendencja do walki; ▪ styl agresywny – dwuznaczne i władcze słowa, oskarżycielski ton, skrajna bezpośredniość, stanowczość, wywyższanie się, ekspresyjność, przesadna prezentacja siły.
Na przetrwanie: ▪ pracownik jako samotnik i trybik w maszynie organizacyjnej; ▪ praca miejscem umożliwiającym zarobek; ▪ komunikacja jako narzędzie budowania relacji i kształtowania klimatu pracy pozwalającego na efektywne wykonywanie obowiązków.	Neutralność: ▪ nieangażowanie się w działania innych jednostek lub grup, powstrzymywanie się od oceny; ▪ styl złożony, pośredni i w znacznym stopniu powściągliwy (emocje i postawy nadawcy nie znajdują odzwierciedlenia ani w treści ani w formie przekazu).	Pasywne: ▪ tendencja do ucieczki jako odzew na zaistniały problem lub zagrożenie; ▪ styl uległy – przepraszający ton, kluczenie, unikanie kontaktu wzrokowego, obawa przed wyrażaniem własnych opinii i uczuć.

Źródło: opracowanie własne.

W ramach komunikacji rutynowej związanej z kanałami formalnymi oraz przesyłaniem informacji niezbędnych do wykonywania obowiązków można wyróżnić trzy typy zachowań: współdziałanie, rywalizację i neutralność. Charakteryzują się one odmiennym podejściem do celów w ramach komunikacji, aktywnością w tym zakresie oraz różnym stylem porozumiewania się. W zależności od prezentowanych zachowań poszczególne osoby mogą utrudniać, ułatwiać lub pozostać obojętne w procesie realizacji tzw. celów informacyjnych komunikacji wewnątrz organizacji, które związane są z komunikacją rutynową. Z tego powodu tak ważne jest, by zarządzający przedsiębiorstwem wiedzieli, jakie jest nastawienie pojedynczych pracowników do porozumiewania się w miejscu pracy. Komunikację spontaniczną, utożsamianą zazwyczaj z nieformalnym przepływem informacji, inicjują członkowie organizacji. Przejawiane na jej tle zachowania mogą być asertywne, agresywne lub pasywne. W pierwszym przypadku jednostki dążą do znalezienia porozumienia i zbudowania dobrych relacji z odbiorcą, a ich styl komunikacyjny wyróżnia jasność i stosowność przekazu, oraz okazywanie zainteresowania rozmówcy. Z kolei zachowanie agresywne przejawiają się w tendencji do walki na płaszczyźnie komunikacyjnej. Sposób komunikacji charakteryzuje przesadna bezpośredniość, ekspresyjność, stanowczość oraz wywyższanie się i brak szacunku dla partnera. Natomiast zachowania pasywne jednostki cechuje unikanie kontaktu, poczucie zagrożenia, a także obawa przed otwartym i jasnym wyrażaniem własnych opinii. Osoby przyjmujące postawę pasywną w komunikacji nie są inicjatorami procesu, rzadko formułują przekaz w sposób klarowny i zrozumiały.

Wymienione typy zachowań mają różny wpływ na proces komunikacji w organizacji i jej funkcjonowanie. Współdziałanie i postępowanie asertywne w porozumiewaniu się są zachowaniami produktywnymi, prowadzącymi do skutków pozytywnych w postaci dobrej pracy czy wzrostu wydajności. Przyczyniają się również do tworzenia więzi między pracownikami i organizacją, określaną mianem obywatelstwa organizacyjnego. Rywalizacji i zachowań agresywnych nie należy utożsamiać wyłącznie ze skutkami negatywnymi, gdyż odpowiednio kontrolowane umożliwiają osiągnięcie celów przedsiębiorstwa. Jednak bywają także zachowaniami dysfunkcyjnymi o wpływie negatywnym na sprawność działania organizacji. Neutralność lub postawa pasywna w komunikacji utrudnia realizowanie zadań, nie sprzyja budowaniu relacji, a w skrajnych przypadkach prowadzi do wycofania się z życia przedsiębiorstwa, absencji a nawet zmiany pracy. Z punktu widzenia komunikacji w organizacji najkorzystniejsze wydają się być współdziałanie oraz zachowania asertywne. Należy jednak pamiętać, iż zdrowa rywalizacja może również przynosić korzyści firmie.

Biorąc po uwagę konsekwencje, jakie powodują określone zachowania komunikacyjne jednostek, badanie porozumiewania się w organizacji i jego skuteczności powinno uwzględniać również rozpoznawanie tych zachowań. Jedną z metod audytu komunikacyjnego, o którym dokładniej traktuje podrozdział 3.3., wykorzystuje do diagnozy komunikacji w przedsiębiorstwie analizę sieci społecznych. Umożliwia ona określenie m.in. kto jest inicjatorem komunikacji, pośrednikiem czy liderem informacji, pozwala także na odkrycie, którzy pracownicy stanowią tzw. osoby peryferyjne w firmie. Pełnione role są powiązane nie tylko z dostępem do aktualnych wiadomości, ale także z rodzajem najczęściej prezentowanych zachowań komunikacyjnych poszczególnych jednostek. Ponadto dzięki umiejętności określania jaki typ komunikacyjny prezentuje osoba ubiegająca się o pracę – agresywny, asertywny czy pasywny – możliwe jest przypisanie jej właściwej roli jaką powinna pełnić w procesie przepływu informacji w organizacji. To z kolei umożliwia modelowanie komunikacji wewnętrznej pod kątem jej najwyższej skuteczności.

Sprawne funkcjonowanie przedsiębiorstwa wymaga atmosfery sprzyjającej realizacji zadań powierzonych personelowi, a ta jest w istotny sposób kształtowana przez komunikację rutynową i spontaniczną między pracownikami. Przejawiane zachowania komunikacyjne przekładają się zatem na efektywność działania członków organizacji, ułatwiając bądź utrudniając osiąganie jej celów. Z tego powodu tak ważne jest traktowanie procesów porozumiewania się wewnątrz firmy oraz postaw w ramach komunikacji jako ważnych obszarów zarządzania. Kwestie związane z uwarunkowaniami i skutecznością przepływu informacji w przedsiębiorstwie stanowią będą obszar szczegółowych rozważań w kolejnych rozdziałach niniejszej pracy.

ROZDZIAŁ 2

Kształtowanie procesu komunikacji wewnętrznej

2.1. Etymologia terminu komunikacja oraz modelowe ujęcia procesu komunikowania

Komunikowanie⁴ będące jednym z najstarszych procesów społecznych, stanowi nieodłączny element każdej dziedziny ludzkiego życia, zarówno osobistego, jak i zawodowego. Porozumiewanie się warunkuje zatem istnienie społeczeństw, działanie organizacji oraz ogólną egzystencję człowieka, co jest dowodem jego fundamentalnego znaczenia dla sprawnego funkcjonowania świata. W zależności od przyjętej perspektywy badawczej terminy „komunikacja”, „komunikowanie” i „komunikowanie się” są różnorodnie definiowane, przy czym autorzy omówień odmiennie akcentują ich poszczególne elementy składowe.

Zarówno słowo „komunikacja” (z ang. *communication*), jak i zwrot „komunikowanie” (z ang. *communicate*) mają swoje źródło w języku łacińskim. Termin *communicatio* używany jest w ujęciu rzeczowym i oznacza „użyczenie, doniesienie”. Z kolei wyrażenie *communico* posiada dwa znaczenia – „mieć z kimś coś wspólnego, coś z kimś dzielić” oraz „komuś czegoś użyczyć, udzielić, dopuścić do udziału, dać” [Potocki, Winkler, Żbikowska 2011, s. 28]. Analizując pochodzenie obu terminów, można odwoływać się także do słów *communio* – umocnić, wzmocnić, upewnić, *communis* – wspólny, powszechny, ogólnie przyjęty, zwykły i *communitas* – wspólność, wspólnota [Mikułowski-Pomorski, 1988, s.63-64].

Do definiowania „komunikacji” użyto na przestrzeni lat wielu terminów. W tabeli 2.1 zaprezentowano przegląd – wybranych na potrzeby dysertacji – sposobów definiowania tego pojęcia, klasyfikując je od najmniej do najbardziej szczegółowych. Najogólniej przez komunikację rozumie się proces wysyłania wiadomości przez nadawcę oraz jej odbioru przez adresata. Jednak biorąc pod uwagę znaczenie i złożoność tego procesu, wymaga on bardziej precyzyjnej definicji. Należy zatem uwzględnić w niej zarówno osoby uczestników, przebieg, jak i cele komunikacji. Szczególnej uwagi wymagają zwłaszcza powody, dla których podejmowany jest akt komunikacyjny.

⁴ W niniejszej pracy autorka zamiennie używać będzie pojęć „komunikowanie” i „porozumiewanie”, przyjmując za B. Dobek-Ostrowską (2007) i J. Mikułowskim-Pomorskim (1997), że komunikowanie jest procesem porozumiewania się.

Tab. 2.1

Zestawienie sposobów określania istoty terminu „komunikacja”

Autor	Wyjaśnienie terminu
J. Eicher	„... proces wysyłania i odbierania wiadomości”
K. Adams G. J. Galanes	„Proces tworzenia, nadawania, odbierania i interpretowania komunikatów między ludźmi”
L. R. Frey C. H. Botan G. L. Kreps	„Proces organizowania wiadomości w celu stworzenia znaczenia”
Ph. I. Morgan	„Proces transmitowania informacji do jednej osoby do drugiej lub – prościej – wysiłek nadawania znaczenia”
N. J. Adler	„Złożony, wielowarstwowy i dynamiczny proces, poprzez który wymieniamy znaczenia”
K. Weinsten	„... przekazywanie innym komunikatów; jest to zarazem proces (w jaki sposób się komunikuję) i treść (co przekazuję); w praktyce oba te aspekty są często nierozłączne.”
M. Andersen W. Lewis J. Murray	„Proces, dzięki któremu dana osoba, przez użycie słyszalnych lub wizualnych symboli, powoduje znaczenie u jednego lub większej liczby słuchaczy.”
D. A. Infante A. S. Rancer D. F. Womack	„Komunikacja ma miejsce wówczas, gdy ludzie manipulują (sterują) symbolami w celu pobudzenia (stymulowania) znaczeń (treści, sensu) u innych osób, wywołania zrozumienia u innych ludzi”
G. Miller	„Komunikacja zachodzi wówczas, gdy zdarzenia w jednym miejscu i czasie są ściśle związane ze zdarzeniami w innym miejscu i czasie”
G. R. Miller	„Komunikacja w centrum uwagi stawia te zdarzenia, w których źródło emituje wiadomość do odbiorcy (odbiorców) ze świadomą intencją wpływu na jego późniejsze zachowanie.”
A. Awdiejew Z. Nęcki	„Komunikacja interpersonalna to podejmowana w określonym kontekście wymiana werbalnych, wokalnych i niewerbalnych sygnałów (symboli) w celu osiągnięcia lepszego współdziałania.”
B. Sobkowiak	„Komunikacja interpersonalna to podejmowana w określonym kontekście wymiana werbalnych, wokalnych i niewerbalnych sygnałów (symboli) w celu osiągnięcia wzajemnego zrozumienia się stron, a w konsekwencji lepszego współdziałania.”
Leksykon Politologii	„Komunikacja społeczna jest to proces wytwarzania, przekształcania i przekazywania informacji między jednostkami, grupami i organizacjami społecznymi. Celem komunikacji jest stałe i dynamiczne kształtowanie, modyfikacja bądź zmiana wiedzy, postaw i zachowań, w kierunku zgodnym z wartościami i interesami oddziałujących na siebie podmiotów.”

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: K. Adams, G. J. Galanes, *Komunikacja w grupach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 63; A. Antoszewski, R. Herbut (red.), *Leksykon Politologii*, Atla 2, Wrocław 1995, s. 150; J. Eicher, *Sztuka komunikowania się*, Ravi, Łódź 1995, s. 23; S. Frydrychowicz, *Komunikacja interpersonalna w zarządzaniu*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2009, s. 33; S. P. Morreale, B. H. Spitzberg, J. K. Barge, *Komunikacja między ludźmi. Motywacja, wiedza i umiejętności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011, s. 31; Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Antykwa, Kraków 2000, s. 98; Cz. Sikorski *Zachowania ludzi w organizacji*, Wyd. PWN, Warszawa 2001, s. 192-193; B. Sobkowiak *Interpersonalne i grupowe komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań-Wrocław 2005, s. 17-18; J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2006, s. 44; K. Weinstein, *Komunikowanie się w: Praktyka kierowania*, pod red. D.M. Steward, PWE, Warszawa 1994, s. 323-324

Zdaniem S. P. Morreale, B. H. Spitzberga i J. K. Barge'a [2007, s. 31] za najbardziej użyteczną definicję należy uznać taką, która może być zastosowana do różnych ludzi i sytuacji. Wspomniani autorzy przyjmują za L. R. Freyem, C. H. Botanem i G. L. Krepsem, iż komunikacja „jest procesem organizowania wiadomości w celu stworzenia znaczenia”. Wiadomościami są słowa, gesty, dźwięki i działania, które umożliwiają jednostkom wyrażanie siebie wobec innych w ramach interakcji. Wyrażane są w sposób werbalny lub niewerbalny, ale mogą mieć również charakter symboliczny. W kontekście komunikacyjnym przez organizowanie rozumie się proces formułowania, otrzymywania i udzielania odpowiedzi na komunikaty werbalne i niewerbalne. Z kolei znaczenie dotyczy interpretacji wiadomości, a zatem tego, w jaki sposób została ona rozpoznana lub zrozumiana.

A. Awdiejew i Z. Nęcki [Nęcki 2000, s. 98] przyjmują, iż komunikacja stanowi podejmowaną w określonym kontekście wymianę sygnałów (symboli) w formie werbalnej, wokalne i niewerbalnej. Za jej cel uznają natomiast osiągnięcie lepszego współdziałania między stronami procesu. Uzupełniając przytoczoną definicję, B. Sobkowiak [2005, s. 17-18] dodaje do niej element wzajemnego zrozumienia, który świadomie odrzucili A. Awdiejew i Z. Nęcki. Ich zdaniem poziom zrozumienia uczestników komunikacji nie jest obiektywnie sprawdzalny, gdyż jego oceny w sposób subiektywny dokonują nadawca i odbiorca. Natomiast współdziałanie wymaga od interlokutorów pewnej formy akcji, zatem można je zaobserwować i zweryfikować.

W większości bardziej szczegółowych definicji (np. D. A. Infante, A. S. Rancera i D. F. Womacka, G. R. Millera czy A. Awdiejewa i Z. Nęckiego) ich autorzy zwracają uwagę właśnie na cel komunikacji. Stanowi go wywołanie określonego znaczenia, zrozumienia, zachowania czy lepszego współdziałania u uczestników procesu. Należy pamiętać, iż każdy z interlokutorów ma własne powody, dla których angażuje się w akt komunikacyjny. W związku z tym może dojść do sytuacji, w której osiągnięcie celu osoby inicjującej proces odbędzie się kosztem interesów odbiorcy wiadomości. Biorąc pod uwagę przytoczone definicje autorka przyjmuje, że komunikacja stanowi złożony i dynamiczny proces, w trakcie którego nadawca tworzy i przekazuje komunikat w formie werbalnej, niewerbalnej lub symbolicznej do odbiorcy. Celem procesu, który może mieć miejsce zarówno między jednostkami, grupami, jak i organizacjami społecznymi, jest wywołanie określonej, zamierzonej przez nadawcę, reakcji po stronie adresata wiadomości.

Jak wspomniano wcześniej, z terminem „komunikacja” wiąże się również, często stosowane zamiennie, określenie „komunikowanie”. W naukach humanistycznych przez „komunikowanie” rozumie się zazwyczaj proces porozumiewania się między ludźmi, przy

czym należy pamiętać, iż odmiennie definiuje się „komunikowanie” i „komunikowanie się”. W pierwszym przypadku proces ma charakter jednostronny, zatem ogranicza się do nadania komunikatu przez nadawcę do odbiorcy. Z kolei przy „komunikowaniu się” zachodzi tzw. sprzężenie zwrotne, odbiorca staje się w pewnym momencie nadawcą, a interlokutorzy współdziałają w procesie komunikacji. K. Weinstein [1994, s. 323-324] zauważa jednak, że bez sprzężenia zwrotnego trudno mówić o komunikacji w ogóle, gdyż z racji swej intencjonalnej natury oraz celów wymaga ona reakcji odbiorcy na przekazaną informację. Autorka niniejszej pracy przyjmuje ten pogląd, gdyż nawet brak odzewu ze strony adresata stanowi swego rodzaju reakcję, choć zapewne nie taką, jakiej oczekiwał nadawca.

Mimo różnorodności podejść do wyjaśniania pojęć „komunikacja” i „komunikowanie”, naukowcy są zazwyczaj zgodni co do cech, które charakteryzują te terminy. B. Dobek-Ostrowska [2007, s. 14-15] w oparciu o dorobek komunikologii⁵, wskazuje na następujące wyróżniki procesu porozumiewania się:

- społeczny charakter,
- kontekst społeczny,
- celowość i świadomość,
- interakcyjność,
- dynamika,
- złożoność,
- nieuchronność,
- nieodwracalność,
- symbolika,
- kreatywność,
- ciągłość.

Zważywszy na fakt, iż komunikowanie dotyczy przynajmniej dwóch osób i odbywa się zawsze w środowisku społecznym, stanowi ono specyficzny proces społeczny. Nadawca i odbiorca muszą być wzajemnie na siebie zorientowani, a także mieć świadomość współistnienia w określonej sytuacji. Komunikowanie się przebiega bowiem w określonym kontekście – interpersonalnym, grupowym, instytucjonalnym, publicznym, masowym lub międzykulturowym, każdorazowo warunkowanym przez liczbę i charakter uczestników. Wszystkie wymienione konteksty mają charakter społeczny. Proces porozumiewania się jest,

⁵ Komunikologia – dyscyplina akademicka zaliczana do humanistyki lub nauk społecznych, zajmująca się badaniem, opisywaniem lub wyjaśnianiem procesów komunikacyjnych i charakteryzująca się interdyscyplinarnym podejściem badawczym i uważana jest za samodzielną dyscyplinę naukową

co do zasady, celowy i świadomy, gdyż działanie interlokutorów wynika z określonych pobudek. Cele nadawcy i odbiorcy nie zawsze są jednak uświadamiane, jawne czy łatwe do określenia. Między uczestnikami aktu komunikacyjnego tworzą się określone relacje (np. partnerskie w przypadku komunikowania symetrycznego bądź dominacji i podporządkowania przy komunikowaniu symetrycznym lub komplementarnym), co świadczy o interakcyjności procesu. Komunikowanie polega na przyjmowaniu, rozumieniu i interpretowaniu informacji, jest zatem dynamiczne. Proces porozumiewania się wyróżnia ponadto złożoność – składa się on z wielu elementów i przebiega w wielu fazach. W związku z tym może mieć charakter jednostronny lub dwustronny, werbalny lub niewerbalny, bezpośredni, pośredni lub medialny. Kolejnymi cechami komunikowania są: nieuchronność – każdy człowiek musi się komunikować i nieodwracalność – nie można bowiem powtórzyć, cofnąć, ani zmienić przebiegu procesu. Biorąc pod uwagę fakt, że porozumiewając się posługujemy się różnymi symbolami i znakami, komunikowanie ma charakter symboliczny. Dla wzajemnego zrozumienia stron procesu konieczna jest zatem wspólnota semiotyczna, rozumiana jako operowanie tymi samymi symbolami i znakami. Co więcej, komunikowanie się jest procesem kreatywnym, ponieważ polega na budowaniu nowych pojęć i umożliwia przyswajanie wiedzy o świecie. Ostatnią cechą porozumiewania się stanowi ciągłość, gdyż trwa przez całe życie człowieka – od jego narodzin aż do śmierci.

Niezależnie od przyjętej definicji w komunikację zaangażowane są dwa rodzaje uczestników – nadawcy i odbiorcy, a sam proces składa się z następujących elementów: komunikat, kod, kanał, luka informacyjna, zakłócenia, sprzężenie zwrotne i układ odniesienia [Potocki, Winkler, Żbikowska 2011, s. 31]. Nadawca jest inicjatorem procesu, tworzy komunikat i przekazuje go w ustalonym przez siebie celu do odbiorcy, czyli adresata informacji. Ze względu na fakt, iż uczestnicy komunikacji stanowią odrębne jednostki o określonych, różnicujących ich cechach, wiadomość przesłana nie będzie identyczna z odebraną, co znacznie utrudnia skuteczne porozumiewanie się. Należy zatem ze szczególną starannością podchodzić do fazy tworzenia komunikatu, czyli fizycznej formy przekazywanych treści. Sposób formułowania wiadomości determinują: cechy charakteru i poziom wiedzy nadawcy, jego doświadczenie, wyznawane wartości, pozycja społeczna, a także nastrój czy zdanie odnośnie tematu procesu komunikacji. Nadawca używając określonych kodów, przekształca informację w symbole, które będą mogły zostać odkodowane przez odbiorcę i w ten sposób umożliwią zrozumienie między uczestnikami procesu. Kod jest systemem znaczeniowym wspólnym dla przedstawicieli danej kultury bądź subkultury, składającym się ze znaków i zasad [Fiske 1999, s. 36]. Wspomniane zasady

określają w jaki sposób, w jakich kombinacjach i w jakim kontekście można używać znaków. Najczęściej wykorzystywanym kodem jest język, jednak w procesie porozumiewania zastosowanie mają również kody poznawcze, działania, parajęzykowe (np. alfabet Morse'a), pomocnicze (np. kod proksemiczny czy kinezyjny) oraz społeczne (np. protokoły lub rytuały). Kiedy komunikat jest gotowy do przekazania, nadawca wybiera odpowiedni kanał, z pomocą którego możliwe będzie przesłanie wiadomości do adresata. W literaturze przedmiotu za kanał komunikacyjny uznaje się drogę, którą pokonuje informacja w procesie porozumiewania się lub innymi słowy sposób w jaki komunikują się nadawca i odbiorca. W zależności od cech przekazywanej wiadomości, łatwości kodowania oraz rozpowszechniania informacji, wykorzystywane są następujące kanały: ustne, pisemne i wizualne [Potocki, Winkler, Żbikowska 2011, s. 33]. Każdy akt komunikacyjny przebiega w określonych warunkach, tj. w pewnym układzie odniesienia, czyli kontekście. W zależności od konkretnej sytuacji układ odniesienia wpływa na działania i zachowanie uczestników procesu bądź pozostaje neutralny, co może ułatwiać albo utrudniać przebieg komunikowania się. Kolejnymi elementami procesu porozumiewania się są zakłócenia (szumy) oraz luka informacyjna. Zakłócenia mając swoje źródło w otoczeniu zewnętrznym, predyspozycjach psychicznych nadawcy i odbiorcy oraz błędnym użyciu znaków i kodów (tzw. zakłócenia semantyczne) [Fiske, 1999, s. 23]. Występowanie różnego rodzaju utrudnień komunikacyjnych prowadzi do powstania tzw. luki informacyjnej. Definiuje się ją jako różnicę między treścią przekazu, jaką odbiorca chciałby otrzymać, a tą, którą rzeczywiście dostaje. Ostatnim, jednak z punktu widzenia skuteczności porozumiewania się najistotniejszym składnikiem procesu, jest sprzężenie zwrotne. Stanowi ono reakcję odbiorcy na odcodowany komunikat nadawcy, umożliwiającą sprawdzenie czy przekaz został dobrze odebrany i zrozumiany. Występowanie sprzężenia zwrotnego nadaje procesowi komunikowania się charakter transakcyjny.

Analizując procesy komunikowania można odwoływać się do różnych tradycji w dziedzinie teorii komunikacji. R. T. Craig [za: Griffin 2003, s. 54-68] wymienia ich siedem: socjopsychologiczną, cybernetyczną, retoryczną, semiotyczną, socjokulturową, krytyczną i fenomenologiczną. Perspektywa socjopsychologiczna zakłada traktowanie komunikacji jako wpływu interpersonalnego. Według jej przedstawicieli prawdę o zjawiskach komunikacyjnych można ustalić poprzez systematyczną i dokładną obserwację oraz wykrywanie związków przyczynowo-skutkowych. Tradycja cybernetyczna, zapoczątkowana przez Norberta Wienera, za komunikację uznaje przepływ informacji ze źródła do miejsca przeznaczenia. Model opracowany w ramach podejścia cybernetycznego przez C. Shannona i

W. Weavera stanowi nieodłączny element rozważań nad procesem komunikacji. Zgodnie z perspektywą retoryczną przez komunikację rozumie się kunsztowne przemawianie publiczne. Szczególną uwagę poświęca się przy tym jak najlepszemu, czyli najbardziej zrozumiałemu i przekonywującemu, prezentowaniu poglądów. Natomiast tradycja semiotyczna traktuje komunikację jako proces dzielenia się znaczeniem przez znaki. Semiotycy stoją na stanowisku, że znaczenia nie znajdują się w słowach i symbolach, lecz są umiejscowione w ludziach. W ujęciu socjokulturowym komunikacja jest tworzeniem i odgrywaniem rzeczywistości społecznej. Tradycja ta opiera się na założeniu, że interlokutorzy tworzą i odtwarzają kulturę, a ich wizję rzeczywistości w istotnym stopniu kształtuje język, którym się posługują. Perspektywa krytyczna zakłada z kolei, że komunikacja jest refleksyjnym wyzwaniem, które uczestnicy rzucają niesprawiedliwemu dyskursowi. Teoretyczni krytycy sprzeciwiają się: kontroli nad językiem dla utrzymania nierównowagi władzy, roli mediów w zmniejszaniu wrażliwości na represje, bezgranicznej ufności w naukę i bezkrytycznej akceptacji odkryć empirycznych. Według tradycji fenomenologicznej komunikacja stanowi doświadczanie siebie i innych poprzez dialog. Jeden z jej przedstawicieli – C. Rogers – sformułował konieczne warunki porozumiewania, do których należą: stosowność, czyli dopasowanie wewnętrznych uczuć jednostki do zewnętrznych oznak, bezwarunkowo pozytywny stosunek do interlokutora i pełne empatii zrozumienie. Przy analizowaniu procesów porozumiewania się w przedsiębiorstwie najczęściej odwołuje się do dokonań badaczy w ramach tradycji cybernetycznej – na poziomie międzygrupowym i organizacyjnym – i socjopsychologicznej – w przypadku komunikacji interpersonalnej.

W literaturze naukowej wyróżnia się wiele modeli procesu komunikowania, wywodzących się z zazwyczaj z dorobku psychologii, socjologii i lingwistyki. Według „Słownika języka polskiego” [wersja online, <http://sjp.pwn.pl/szukaj/model>] model to *konstrukcja, schemat lub opis ukazujący działanie, budowę, cechy, zależności jakiegoś zjawiska lub obiektu*. Bardziej precyzyjną definicję modelu teoretycznego podaje *Encyklopedia PWN*” [wersja online, <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo/3942517/model-teoretyczny.html>], według której stanowi on *konstrukcję hipotetyczną odwzorowującą dany rodzaj rzeczywistości w sposób uproszczony, sprowadzającą jej cechy do związków najistotniejszych, budowaną w celach heurystycznych*. Natomiast w naukach społecznych uznaje się, iż jest on z reguły mało sformalizowanym schematem, opisującym lub próbującym wyjaśnić fragment rzeczywistości albo analizowane procesy. Wspomniane modele teoretyczne charakteryzuje zazwyczaj niewielka wartość prognostyczna oraz pewien stopień uproszczenia, gdyż przy ich konstruowaniu eliminuje się elementy nieistotne dla przyjętego

celu lub na danym etapie badania. Modele są wykorzystywane do budowania teorii, czyli bardziej złożonych struktur poznawczych. Części składowe modelu stanowią uwzględnione zmienne (zależne i niezależne) i występujące między nimi związki (przyczynowe, przyczynowo-skutkowe, funkcjonalne i strukturalne) [Wanat 2002, s. 17-18]. W zależności od przyjętych kryteriów klasyfikowania można wyróżnić następujące modele komunikacji:

- ze względu na użyteczność – opisowe (deskryptywne), operacyjne (umożliwiające pomiar oraz prognozowanie) i funkcjonalne (określające relacje między częściami oraz odkrywające zależności);
- ze względu na budowę – linearne (ukazujące proces komunikacji w linii ciągłej) i koncentryczne (ujęcie dynamiczne).

Odrębną typologię zaproponował G. Fauconnier, wyodrębniając cztery grupy modeli:

- strukturalne czyli pokazujące elementy procesu;
- dynamiczne, które obrazują przebieg komunikacji;
- funkcjonalne, w których poszukuje się zależności między składowymi procesami,
- operacyjne, tj. umożliwiające przewidywanie przebiegu komunikacji [Dobek-Ostrowska 2007, s. 75-76].

Różne modele komunikowania się uwypuklają pewne cechy komunikacji, marginalizując znaczenie innych. Najbardziej popularne założenia przyjmowane przy tworzeniu modeli to [Morreale, Spitzberg i Barge 2007, s. 34]:

- komunikacja jako przekaz informacji od nadawcy do odbiorcy;
- komunikacja jako uzgadnianie znaczenia między interlokutorami;
- komunikacja jako perswazja mająca wzmacniać, zmieniać lub modyfikować postawy, wartości i działania uczestników procesu;
- komunikacja jako tworzenie społeczności.

Większość modeli komunikacyjnych to modele opisowe, o charakterze strukturalnym lub dynamicznym, które w uproszczony sposób ilustrują elementy składowe oraz przebieg procesu, traktując go jako transfer informacji, uzgadnianie znaczenia czy perswazję. Ze względu na tematykę niniejszej pracy autorka skupia się na wybranych modelach, za kryterium przyjmując możliwość ich zastosowania w analizowaniu komunikowania wewnątrz organizacji.

Jeden z najstarszych modeli wykorzystywanych w badaniach nad komunikowaniem stanowi model przepływu informacji K. Lewina (rys. 2.1). Zgodnie z jego podstawowym założeniem, transfer wiadomości w sytuacjach społecznych jest nierównomierny i niecałkowity. Dzieje się tak dlatego, że komunikat musi pokonać na swojej drodze wiele

przeszkód, które go regulują i kontrolują. Bramy (z ang. *gates*) są barierami w przepływie informacji. Z kolei jednostki lub instytucje, które kontrolują wspomniane bramy oraz wpływają na treść i formę komunikatów, noszą miano strażników lub selekcjonerów⁶ (z ang. *gatekeepers*). Pełnią oni funkcję kontrolno-dystrybucyjną decydując o tym, którą wiadomość przepuścić, a którą zatrzymać. Ponadto gromadzą informacje i w określonej formie przekazują odbiorcom, co odpowiada funkcji stymulacyjnej [Sobkowiak 2005, s. 31].

Rys. 2.1. Model przepływu informacji K. Lewina



Źródło: B. Sobkowiak, *Interpersonalne i grupowe komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań-Wrocław 2005, s. 31

Najbardziej znanym modelem komunikacyjnym w naukach społecznych jest model aktu perswazyjnego H. D. Lasswella (rys. 2.2.). Jego konstrukcja opiera się na triadzie komunikowania Arystotelesa, czyli mówcy (nadawcy), treści przemówienia (przekazie) oraz słuchaczu (odbiorcy). Zdaniem Lasswella analizując proces porozumiewania się, należy odpowiedzieć na pięć podstawowych pytań, będących jednocześnie składnikami komunikowania:

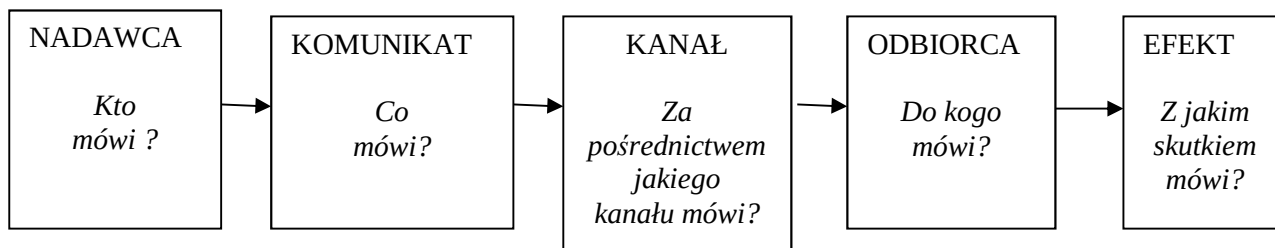
- Kto mówi?
- Co mówi?
- Za pośrednictwem jakiego kanału mówi?
- Do kogo mówi?
- Z jakim skutkiem?

Model opisuje proces komunikowania perswazyjnego i dotyczy form porozumiewania o charakterze instrumentalnym. Nadawca ma zatem określony cel, którym jest wywołanie określonego skutku, polegającego na ukształtowaniu nowej postawy bądź zmianie lub

⁶ W literaturze przedmiotu wspomnianych *gatekeeperów* określa się również mianem odzwierciadłych bądź bramkarzy. W niniejszej pracy autorka stosować będzie termin selekcjonerzy.

wzmocnieniu już istniejącej [Dobek-Ostrowska 2007, s. 77]. Komunikacja postrzegana jest w tym przypadku jako proces jednokierunkowy i linearny.

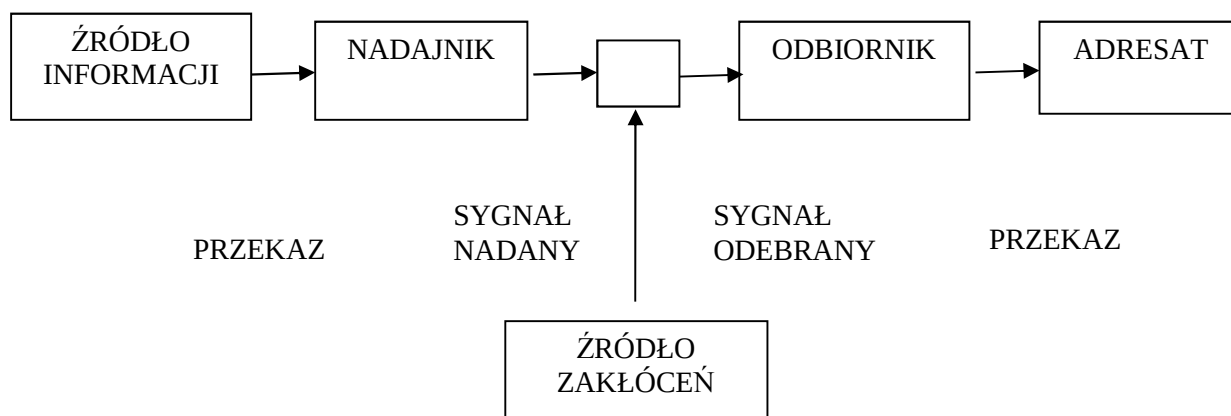
Rys. 2.2. Model aktu perswazyjnego H. D. Lasswella



Źródło: B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2007, s. 78

Kolejny, niezwykle popularny i powszechnie stosowany model komunikacji, nazywany modelem przekazu sygnałów, należący do grupy linearnych modeli operacyjnych, został opracowany przez C. Shannona i W. Weavera (rys. 2.3).

Rys. 2.3. Model przekazu sygnałów C. Shannona i W. Weavera



Źródło: B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2007, s. 78

Pierwotnie miał obrazować transmisję sygnałów w układach technicznych, np. telefonach, jednak szybko zauważono jego uniwersalność. Początkiem procesu jest źródło informacji, które tworzy przekaz. Nadajnik przekształca (koduje) przekaz w sygnały, transmitowane później określonym kanałem do odbiornika. Następnie odbiornik dekoduje i dostarcza informację do adresata. Przebieg komunikacji zakłócają różnego pochodzenia szumy,

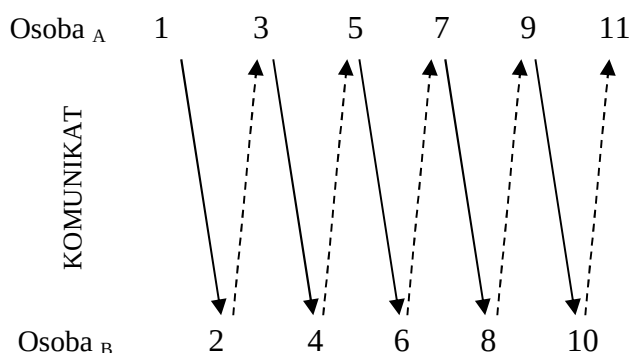
utrudniające – w skrajnym przypadku uniemożliwiające – przekazanie komunikatu [Potocki, Winkler, Żbikowska 2011, s. 44]. Zamierzeniem C. Shannona i W. Weavera było stworzenie ogólnego modelu komunikacji. Miał on służyć sformułowaniu teorii wymiany informacji między człowiekiem a maszyną, zatem pominięto w nim analizę aspektów psychologicznych, społecznych i semantycznych. Braki te próbowali uzupełniać inni badacze, którzy, w zależności od reprezentowanej dyscypliny naukowej, akcentowali w swoich modelach inne czynniki mające wpływ na proces komunikowania.

Matematyczne podejście do teorii komunikacji, którego zwolennikiem był C. Shannon, nie zyskało akceptacji w środowiskach związanych z naukami humanistycznymi – kontestowali je m.in. antropolodzy, psychologowie, lingwiści, socjologowie i psychiatrzy. Skupiona wokół G. Batesona grupa badaczy, do której należeli R. Birdwhistell, E.T. Hall i P. Watzlawick, nazywana Szkołą Palo Alto, zaproponowała odejście od linearnego modelu komunikowania na rzecz modelu koncentrycznego, zawierającego sprzężenie zwrotne. Zdaniem przedstawicieli tego nurtu procesy porozumienia się powinny być analizowane przez humanistów, a nie matematyków i inżynierów. Wspomniani naukowcy stworzyli teorię komunikowania opartą na następujących założeniach [Dobek-Ostrowska 2007, s. 57]:

- istota komunikowania tkwi w procesie relacji i interakcji;
- każde zachowanie ludzi ma walor komunikacyjny;
- odbiorca odgrywa w procesie komunikowania rolę ważniejszą od nadawcy;
- problemy psychiczne jednostki mogą zakłócić proces komunikowania między nią a otoczeniem;
- analizie należy poddawać całość globalnej sytuacji interakcji tworzonej przez wiele aktów komunikacyjnych, a nie kilka wyizolowanych przypadków.

Podejście badaczy Szkoły Palo Alto charakteryzowało traktowanie komunikacji jako społecznego i nieustannie zachodzącego na różnych poziomach procesu, który jest zintegrowany z wieloma zachowaniami w przestrzeni interpersonalnej, np. słowami, gestami, sposobem poruszania się czy spojrzeniem. Badania prowadzono w ramach dwóch orientacji: antropologicznej i psychologicznej, przy czym dla komunikowania w organizacji szczególne znaczenie ma ta druga. P. Watzlawick, J. Beavin i D. Jackson zaproponowali systemowo-pragmatyczne podejście do porozumiewania się między ludźmi (rys 2.4).

Rys. 2.4. Model komunikowania się według P. Watzlawicka, J. Beavin i D. Jacksona



Źródło: Opracowanie własne

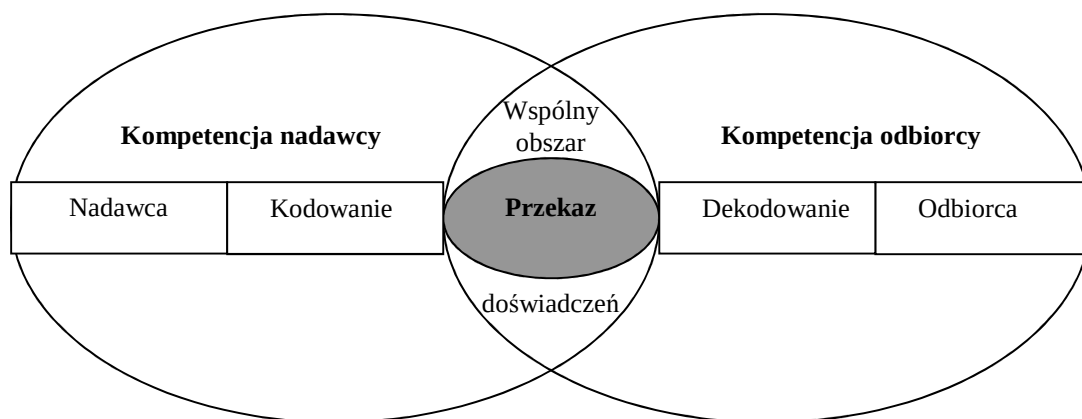
Naukowcy sformułowali pięć aksjomatów komunikowania, które stały się głównymi założeniami ich koncepcji i do których w dalszym ciągu odwołuje się wielu badaczy związanych z komunikologią. Brzmiały one następująco [Littlejohn i Foss 2008, s. 197; Nęcki 2000, s. 26-27; Peverelli & Verdyun 2010, s. 18-21]:

- każdy człowiek jest włączony w system społeczny stworzony przez komunikację, a zatem nie może się nie komunikować;
- każdy akt komunikowania zawiera dwa aspekty – aspekt zawartości merytorycznej (dosłowne znaczenie komunikatu czyli poziom denotatywny) i aspekt określania relacji między rozmówcami (poziom konotatywny lub interpretacyjny, metakomunikacja);
- proces komunikowania stanowi sekwencję oddzielonych od siebie wydarzeń, zachodzących w określonej kolejności, jednak należy rozpatrywać je jako całość, a nie jako poszczególne elementy;
- każda jednostka komunikuje się digitalnie (związek między formą a treścią komunikatu ma charakter arbitralny) i analogowo (forma i treść komunikatu są ze sobą powiązane i wzajemnie się warunkują);
- proces komunikowania jest zawsze symetryczny (relacje partnerskie między uczestnikami) lub komplementarny (jeden z podmiotów jest traktowany podrzędnie w stosunku do drugiego).

Pomimo iż koncepcja P. Watzlawicka i członków jego zespołu powstała w oparciu o badania, dotyczące skuteczności konsultacji w terapii rodzinnej, naukowy dorobek jej twórców z powodzeniem wykorzystuje się również w analizowaniu zagadnień związanych z komunikowaniem organizacyjnym.

Amerykański naukowiec W. Schramm, nawiązując do dorobku C. Shannona i W. Weavera, stworzył założenia modelu silnie akcentującego rolę nadawcy i odbiorcy w procesie porozumiewania się (rys. 2.5). Autor wprowadził do teorii komunikacji pojęcie tzw. wspólnoty doświadczeń, obejmującej postawy, przekonania, idee i poglądy, z którymi w równym stopniu identyfikują się nadawca i odbiorca [Wiktor, 2001, s. 24]. Komunikowanie jest zatem w tym przypadku wzajemnym zarówno dzieleniem się jednostek ich doświadczeniami, jak i uczestniczeniem w pewnej wspólnocie. Niezbędnymi elementami tego procesu są: źródło, którym może być jednostka lub organizacja; rozpowszechniany w różnorodnych formach przekaz oraz indywidualny lub masowy odbiorca. Zgodnie z założeniami modelu komunikowanie przebiega w trzech fazach. Najpierw źródło koduje wiadomość tak, by była czytelna dla odbiorcy. Następnie adresat identyfikuje kod użyty przez nadawcę dokonując jego interpretacji. Ostatni etap polega na dekodowaniu, czyli odczytaniu treści zawartej w przekazie. Według W. Schramma proces komunikowania się może być skuteczny tylko wtedy, gdy nadawca i odbiorca używają tego samego kodu i symboli, a także gdy mają odpowiednio duże pole wspólnoty doświadczeń. Model ten odrzuca linearny charakter porozumiewania się, gdyż każdy uczestnik jest w nim zarówno źródłem, jak i adresatem.

Rys. 2.5. Model wspólnoty doświadczeń W. Schramma

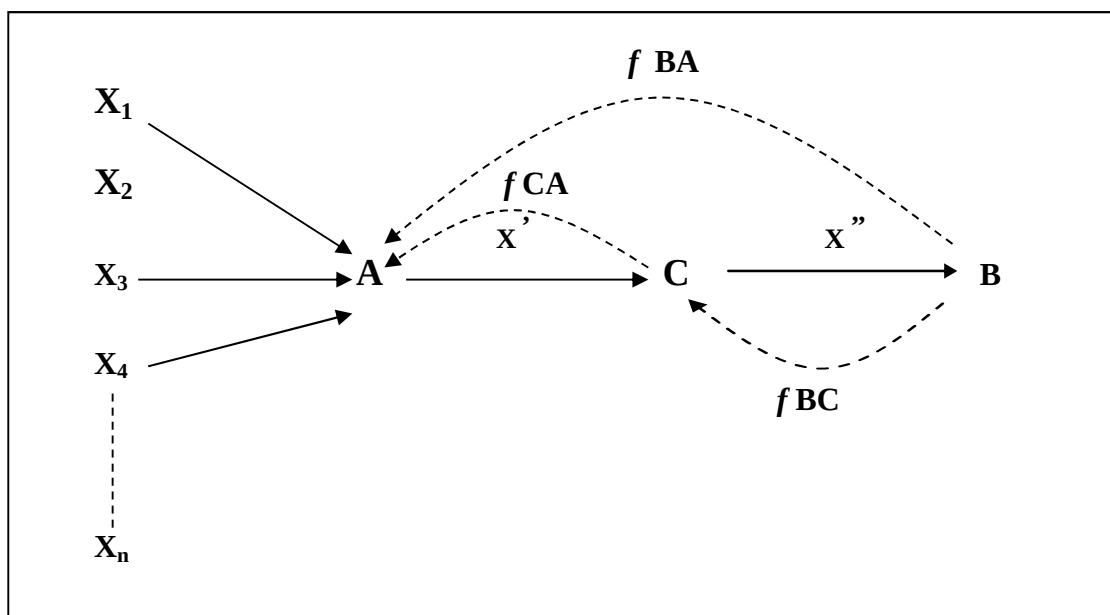


Źródło: M. Mrozowski, *Między manipulacją a poznaniem. Człowiek w świecie mediów*, Centralny Ośrodek Metodyki Upowszechniania Kultury, Warszawa 1991, s. 23

Model selekcji B. Westleya i M. MacLeana przywoływany jest zazwyczaj, zgodnie z intencją autorów, w rozważaniach na temat komunikowania masowego. Okazuje się jednak, że może być on również zaadaptowany na potrzeby analizy procesu w każdym innym

kontekście. Głównymi elementami składowymi modelu są: źródło informacji w społeczeństwie (A), odbiorca wiadomości będący członkiem społeczeństwa (B) i tzw. (gatekeeper lub gatekeeperzy) nazywany również selekcjonerem (C) (rys. 2.6). Wspomniani selekcjonerzy to pełniące rolę komunikatora masowego jednostki, mogące wkraczać w proces komunikowania i decydować, które informacje będą przekazywane (tzw. filtrowanie). Ponadto osoby te mają możliwość modyfikowania przekazywanych treści. Indywidualny sposób postrzegania rzeczywistości przez uczestników komunikacji, a także ich doświadczenia, umiejętności czy przekonania wpływają na kształt procesu. Według autorów modelu, aktywne role w procesie pełnią nadawca i selekcjoner, natomiast odbiorca jest od nich uzależniony [Dobek-Ostrowska 2007, s. 86]. Z kolei sprzężenia zwrotne, łączące uczestników, mogą mieć różnorodny charakter i łączyć zarówno nadawcę z adresatem, selekcjonera ze źródłem informacji, jak i ostatecznego odbiorcę z selekcjonerem.

Rys. 2.6. Model komunikowania masowego B. Westleya i M. MacLeana



Źródło: B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2007, s. 85

Opracowany w 1960 roku przez D. K. Berlo model komunikacji określa się w literaturze mianem modelu SMCR (rys. 2.7). Nazwa modelu powstała ze złożenia pierwszych liter jego czterech komponentów: nadawcy (Source), wiadomości (Message), kanału (Channel) i odbiorcy (Receiver). Autor dodaje jednak do każdego z elementów szereg czynników, które wpływają na składowe procesy porozumiewania się.

Rys. 2.7. Model komunikacji SMCR D. K. Berlo

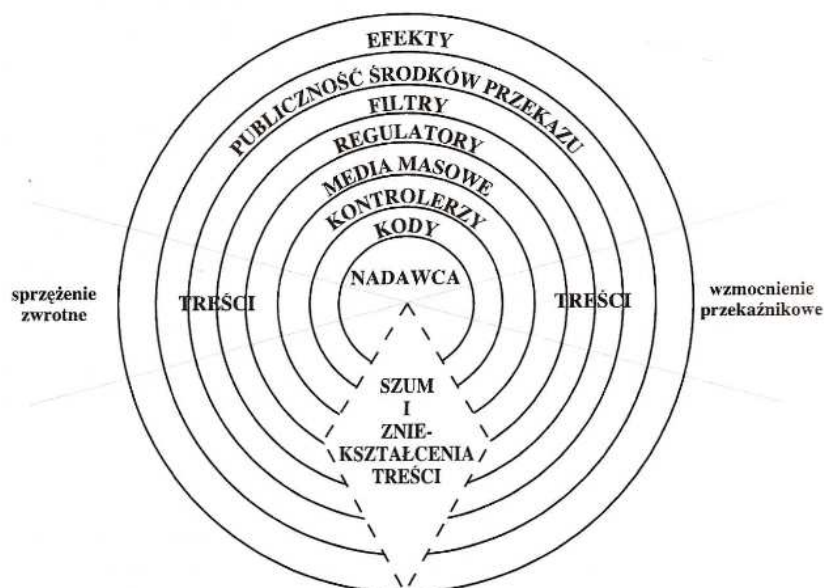
S NADAWCA	M WIADOMOŚĆ	C KANAŁ	R ODBIORCA
1. Umiejętność komunikowania się 2. Postawy 3. Wiedza 4. System społeczny	1. Elementy 2. Struktura 3. Zawartość 4. Stosunek do odbiorcy 5. Kod	1. Słuch 2. Wzrok 3. Dotyk 4. Powonienie 5. Smak	1. Umiejętność komunikowania się 2. Postawy 3. Wiedza 4. System społeczny

Źródło: B. Sobkowiak, *Interpersonalne i grupowe komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań-Wrocław 2005, s. 39

Na nadawcę i odbiorcę wpływa umiejętność komunikowania się, postawy, wiedza a także system społeczny i kultura. Z kolei wiadomość determinują jej elementy, struktura, zawartość, stosunek do odbiorcy i wykorzystany kod. Kanałami komunikacji są zmysły człowieka: wzrok, słuch, smak, dotyk i węch [Sobkowiak 2005, s. 39]. Wspomniane czynniki mogą sprzyjać porozumieniu między uczestnikami procesu bądź stać się źródłem zakłóceń. W graficznej postaci modelu nie ujęto natomiast szumów i sprzężenia zwrotnego. Dzięki szczegółowej analizie komponentów możliwe jest określenie wpływu poszczególnych elementów na skuteczność całego procesu komunikacji.

Dynamiczne ujęcie procesu komunikowania prezentuje koncentryczny model HUB, stworzony przez amerykańskich uczonych R. Hieberta, D. Unguraita i T. Bohna. Podobnie jak model selekcji B. Westleya i M. MacLeana, jest on zazwyczaj wykorzystywany do obrazowania komunikowania masowego, może mieć jednak zastosowanie w analizowaniu komunikacji wewnętrznej z wykorzystaniem mediów społecznościowych. Zdaniem autorów proces komunikacji przypomina proces rozchodzenia się fal dźwiękowych (rys. 2.8). Komponentami modelu są: nadawca (organizacja), kody, gatekeeperzy (kontrolerzy, stymulatorzy i recenzenci komunikatu), przekaźniki (techniczne środki rozpowszechniania wiadomości), regulatory (tzw. społeczna kontrola przekazu), filtry (receptory psychologiczne i fizyczne) i audytoria (grupy społeczne odbierające informacje) [Potocki, Winkler, Żbikowska 2011, s. 48-49]. Przekaz przesuwają się powoli od nadawcy do znajdującego się na brzegu audytoria, pokonując różne przeszkody lub zapory. Następnie jako sprzężenie zwrotne wraca do źródła.

Rys. 2.8. Koncentryczny model HUB



Źródło: B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2007, s. 107

Scharakteryzowane modele komunikacji nie wyczerpują w pełni obszernej tematyki związanej z obrazowaniem procesów porozumiewania się. Bogaty dorobek różnych dyscyplin naukowych stanowi z jednej strony dowód na istotność tego zagadnienia, z drugiej natomiast na występowanie często odmiennych podejść do jego analizy. Ze względu na wprowadzone w niniejszej pracy ograniczenie rozpatrywania komunikowania w kontekście wewnątrz-organizacyjnym, autorka skupiła się wyłącznie na wybranych modelach. Krytyczna analiza założeń wspomnianych modeli przeprowadzona w oparciu o wyniki badań empirycznych, posłużyła do budowy zmodyfikowanego i uaktualnionego modelu porozumiewania się w organizacji. W kolejnym podrozdziale przedstawiona zostanie specyfika komunikowania się wewnątrz przedsiębiorstwa.

2.2. Organizacyjne środowisko komunikacji

2.2.1. Obszary potrzeb komunikacyjnych w przedsiębiorstwie

Przedsiębiorstwa są systemami złożonymi, a poszczególne podsystemy muszą ze sobą współpracować, by udało się osiągnąć cele organizacji. Natomiast procesy komunikowania

determinujące ich właściwe działanie, zachodzą zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy. Potrzeby komunikacyjne przedsiębiorstw nie ograniczają się wyłącznie do kontaktu z pracownikiem bądź klientem, lecz dotyczą znacznie większego grona adresatów. Z tego powodu należy je analizować w szerszym kontekście.

Zagadnienia związane z obszarami potrzeb komunikacyjnych organizacji trzeba rozpatrywać, uwzględniając trzy kategorie faktów [Potocki, Winkler i Żbikowska 2011, s. 22-23]. Po pierwsze organizacje są – jak wspomniano wcześniej – systemami, w których interakcje komunikacyjne powinny służyć lepszemu współdziałaniu pomiędzy jednostkami, zgodnemu z interesem przedsiębiorstwa. Struktura organizacyjna określa zarówno charakter, przebieg wymiany interpersonalnej, jak i wykorzystywane do tego celu kanały i narzędzia. W związku z tym potrzeby komunikacyjne członków organizacji są w głównej mierze wyznaczone przez przyporządkowane im zadania. Zważywszy na fakt, iż organizacje tworzą ludzie, stanowią one również strukturę społeczną, w ramach której wykształcony został określony podział ról wraz z przypisaną hierarchią. Strukturę tę cechuje specyficzna kultura wpływająca na zachodzące w przedsiębiorstwie procesy porozumiewania się. W każdej firmie tworzą się określone przez kulturę procedury językowe, a także wykształca się charakterystyczny słownik organizacyjny. Ponadto akty komunikacyjne są determinowane przez siatkę zależności między poszczególnymi członkami organizacji. Ostatni aspekt, który według wspomnianych autorów należy rozważyć, odnosi się do współczesnych uwarunkowań gospodarczych. Zmiany zachodzące w sposobie funkcjonowania przedsiębiorstw, wynikające m.in. z postępującej globalizacji, powodują określone konsekwencje dla procesów komunikacyjnych. Coraz większe zróżnicowanie zasobów ludzkich pod kątem charakteru i trwałości uczestnictwa w organizacji, oraz występujące między jednostkami różnice kulturowe sprawiają, iż porozumiewanie się bywa obarczone poważnymi problemami. Na skutek rosnącego trendu, dotyczącego tymczasowości zatrudnienia, słabnie lojalność pracowników względem przedsiębiorstwa i potrzeba integracji, co z kolei powoduje, iż jednostki mniej chętnie angażują się w komunikację w organizacji. Ponadto zmniejsza się również ich otwartość, kiedy już dochodzi do procesu porozumiewania się. Istotne są także występujące między członkami organizacji różnice kulturowe, bo posiadają oni odmienne wartości osobiste i wyznają inne normy. Z tego względu w przedsiębiorstwie może dochodzić do przejawów wzajemnej niechęci, a nawet wrogości, zwiększa się także prawdopodobieństwo wystąpienia konfliktów.

Rozpatrując potrzeby komunikacyjne organizacji, należy uwzględnić konieczność porozumiewania się jednostek wewnątrz przedsiębiorstwa, a także niezbędny przepływ

informacji między organizacją a jej otoczeniem. W ramach tzw. komunikacji zewnętrznej wyróżnić można następujące poziomy relacji [ibidem, s. 24]:

- organizacji z innym obiektem, np. instytucją finansową czy firmą podwykonawczą;
- organizacji z wyodrębnionym segmentem otoczenia, np. ze stowarzyszeniem studenckim;
- organizacji z klientem.

Efektywne porozumiewanie się przedsiębiorstwa z otoczeniem zewnętrznym dostarcza niezbędnych dla jego funkcjonowania informacji, umożliwiając szybkie dostosowywanie się do zmian rynkowych. Szczególną uwagę organizacje poświęcają zwłaszcza komunikacji z klientami, nie ograniczając się przy tym wyłącznie do przekazów o charakterze reklamowym. Ze względu na coraz większą świadomość konsumentów w kwestii ekologii, etyki czy odpowiedzialności społecznej, przedsiębiorstwa są zobligowane do podejmowania działań związanych z kształtowaniem własnego wizerunku. Należy przy tym podkreślić, iż organizacje funkcjonujące we współczesnych realiach muszą uwzględniać w swojej strategii komunikacji konieczność dwustronnego przepływu wiadomości.

Podobnie jak w przypadku porozumiewania się z otoczeniem zewnętrznym, także komunikacja wewnątrz przedsiębiorstwa wymaga uwzględnienia kilku obszarów potrzeb. Wyróżnia się zatem potrzeby interakcji:

- pomiędzy jednostkami;
- na linii jednostka – podsystem społeczny;
- wewnątrz określonego podsystemu;
- między podsystemami społecznymi.

Szczegółowa analiza wymienionych potrzeb, utożsamianych także z poziomami komunikacji wewnątrzorganizacyjnej, będzie przedmiotem rozważań w dalszej części tego rozdziału.

Komunikowanie się przedsiębiorstwa, zarówno wewnętrzne jak i zewnętrzne, jest procesem złożonym i wielowymiarowym. Konieczność uwzględniania interesów szerokiego spektrum odbiorców, a także dostosowywania przekazu do specyfiki poszczególnych grup zainteresowań powoduje, że tworzenie spójnej strategii komunikacji organizacyjnej i jej implementacja są zadaniami niezwykle trudnymi. Należy jednak pamiętać, że bez efektywnego przepływu informacji i procesów porozumiewania się funkcjonowanie rynkowe organizacji nie byłoby w ogóle możliwe.

2.2.2. Istota komunikowania się w organizacji

Wszelkie działania pracowników podejmowane w ramach obowiązków służbowych wymagają przepływu informacji i porozumiewania się z innymi członkami organizacji. Dzięki procesom komunikacyjnym zachodzącym w przedsiębiorstwie możliwe jest jego sprawne funkcjonowanie. Z punktu widzenia zarządzania firmą ważne jest zatem zrozumienie zarówno istoty procesu komunikowania się w przedsiębiorstwie, jego elementów składowych, jak również wytyczanych przed nim celów i zadań.

Bazując na dostępnych w literaturze teoriach organizacji, E. Griffin [2003, s. 263-264] zobrazował rolę komunikowania się w przedsiębiorstwie na tle pięciu podejść: mechanistycznego, zorientowanego na relacje międzyludzkie, systemowego, kulturowego i politycznego. W podejściu mechanistycznym organizacja jest maszyną, a pracownicy stanowią jej części składowe. Działanie wspomnianej maszyny ma służyć osiągnięciu wytyczonych celów. Co ważne, ich realizacja jest możliwa tylko w przypadku sprawnego funkcjonowania personelu, którego podstawą są jednoznacznie zdefiniowane zadania i uprawnienia. Rola komunikacji wewnętrznej sprowadza się zatem do zapewnienia informacji niezbędnych do właściwego wykonywania obowiązków, sformułowanych w jasny i precyzyjny sposób. Z kolei w centrum podejścia zorientowanego na relacje międzyludzkie znajduje się jednostka, uznawana za najważniejszy element organizacji. Stwarzanie pracownikom możliwości rozwoju oraz angażowanie w wykonywanie ambitnych zadań zwiększa ich entuzjazm i kreatywność. W związku z tym proces komunikowania się powinien być oparty na dwukierunkowym przepływie informacji. Porozumiewanie się przybiera więc formę partnerskiego dialogu między podwładnym a przełożonym, dzięki któremu możliwe jest zwiększanie zaangażowania jednostki w realizację celów organizacji. Podejście systemowe zakłada, iż organizacja jest całością stworzoną ze wzajemnie powiązanych ze sobą elementów. K. Weick, jeden z przedstawicieli tego poglądu, stworzył model organizacji będącej systemem informacyjnym, tj. systemem skoordynowanych działań wymagającym ciągłego korygowania, by przetrwać w turbulentnym środowisku. Zgodnie z założeniami modelu organizacja dokłada wszelkich starań, aby przekształcić niejasne informacje w komunikaty, charakteryzujące się takim poziomem jednoznaczności, który umożliwi jej sprawne funkcjonowanie [ibidem, s. 266]. Autor podkreśla równocześnie ważną rolę kontaktów bezpośrednich w tym aspekcie. Procesy komunikacji zachodzące wewnątrz przedsiębiorstwa mają zatem eliminować wieloznaczność i prowadzić do pozyskania danych niezbędnych do efektywnego działania. Natomiast podejście kulturowe, reprezentowane przez

M. Pacanowsky'ego zakłada, iż kultura jest wspólnotą znaczeń, rozumienia i nadawania sensu. Ludzie porozumiewając się tworzą sieć znaczeń, która następnie warunkuje kolejne akty jej tkania. Komunikacja stanowi zatem element rzeczywistości, uznawanej przez uczestników procesu za oczywistą, równocześnie ją kształtującą. Przedstawiciele podejścia politycznego przyjmują z kolei, iż w organizacji ma miejsce nieustanna walka o władzę i wpływy między różnymi grupami interesów. Odpowiednie zarządzanie procesami porozumiewania się w przedsiębiorstwie przyczynia się do zwiększania wydajności firmy i również tworzenia demokratycznego środowiska pracy, pełni wobec tego rolę znacznie wykraczającą poza aspekt informacyjny.

Pojęcia „komunikacja wewnętrzna” czy „komunikowanie się w organizacji” są definiowane mniej lub bardziej szczegółowo, w zależności od przyjętej perspektywy naukowej i podejścia do komunikacji wewnętrznej jako do narzędzia lub niezależnego procesu zachodzącego w przedsiębiorstwie. Dla zobrazowania zróżnicowanych punktów widzenia na istotę porozumiewania się w organizacji i odmiennego akcentowania jego ról, w tabeli 2.2. zaprezentowano wybrane definicje wspomnianych pojęć. Przedstawione zestawienie nie zawiera rzecz jasna wszystkich dostępnych objaśnień terminu „komunikacja wewnętrzna”, a jedynie te, które zdaniem autorki stanowić będą najlepszy punkt wyjścia do dalszych rozważań.

W ogólnych definicjach komunikacji wewnętrznej przyjmuje się, iż jest ona przepływem wiadomości i pomysłów między ludźmi w obrębie organizacji [Por. Bovée i Thill 2000, s. 7; Mazzei 2010, s. 221]. Można natomiast rozpatrywać ją również w ujęciu narzędziowym, utożsamiając z wszystkimi instrumentami wykorzystywanymi przez firmę do porozumiewania się z pracownikami [Cornelissen 2004, s. 189]. W innym z proponowanych ujęć porozumiewanie się jest głównym procesem organizacyjnym, w którym dochodzi do wymiany informacji między różnymi uczestnikami, przy czym proces ten wiąże ze sobą zarówno jednostki organizacyjne firmy, jak i firmę z otoczeniem [Gros 1994, s.69]. Autorzy wymienionych definicji postrzegają komunikację wewnętrzną wyłącznie przez pryzmat transferu wiadomości i wiedzy w organizacji, a zatem sprowadzają ją do przepływu informacji w przedsiębiorstwie. Tymczasem inni naukowcy rozpatrują jej rolę w szerszym kontekście.

Tab. 2.2

Zestawienie sposobów definiowania terminu „komunikacja wewnętrzna”

Autor	Wyjaśnienie terminu
C. L. Bovée J. V. Thiel	Przepływ wiadomości i pomysłów między ludźmi w obrębie organizacji
G. Cheney L. Christensen	Relacje z pracownikami, oświadczenia dotyczące misji oraz rozwój organizacyjny
J. Cornelissen	Wszystkie instrumenty wykorzystywane przez firmę do porozumiewania się z pracownikami
M. Dunmore	Proces wspierający wdrażanie strategii, szerzenie wartości oraz tworzenie osobowości przedsiębiorstwa, odgrywający znaczącą rolę w tworzeniu przewagi konkurencyjnej
U. Gros	Główny proces organizacyjny polegający na wymianie informacji między różnymi uczestnikami, wiążący ze sobą jednostki organizacyjne firmy i firmę z otoczeniem
H. A. Kalla	Wszelkie akty komunikacji formalnej i nieformalnej, mające miejsce we wnętrzu organizacji, zachodzące na wszystkich jej poziomach
A. Mazzei	Przepływ wiadomości między ludźmi w obrębie organizacji
A. Olsztyńska	Proces przekazu informacji, którego głównymi celami są: wzbudzenie wśród pracowników zrozumienia dla działań podejmowanych w obszarze organizacji i zarządzania firmą oraz budowanie lojalności i identyfikacji z przedsiębiorstwem
B. Quirkie	Podstawowy proces, umożliwiający przedsiębiorstwu tworzenie wartości dla klienta
E. Scholes	Profesjonalne zarządzanie interakcjami między wszystkimi ludźmi, posiadającymi interes lub udział w danej organizacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: C. L. Bovée, J. V. Thiel J.V., *Business Communication Today*, Wyd. 6, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ 2000, s. 7; G. Cheney, L. Christensen, *Organizational Identity Linkages Between Internal and External Communication*, w: *The New Handbook of Organizational Communication*, F. M. Jablin, L.L. Putnam (red.), Sage, Thousand Oaks 2001, s. 233; J. Cornelissen, *Corporate Communications Theory and Practice*, Sage, Londyn 2004, s. 189; M. Dunmore, *Inside-out Marketing: How to Create an Internal Marketing Strategy*, Kogan Page Limited, Londyn 2002, s. 133-134; U. Gros, *Organizacyjne aspekty zachowania się ludzi w procesach pracy*, Prace Naukowe AE w Katowicach, nr 131, Katowice 1994, s. 69; H. A. Kalla, *Integrated Internal Communications: a Multidisciplinary Perspective*, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 10 No. 4, 2005, s. 304; A. Mazzei, *Promoting Active Communication Behaviours Through Internal Communication*, *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 15 No. 3, 2010, s. 221; A. Olsztyńska, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, w: *Komunikowanie się w biznesie*, H. Mruk (red.), Wyd. Akademia Ekonomiczna, Poznań 2002, s. 167; B. Quirkie, *Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy into Action*, Gower Publishing Limited, Hampshire 2008, s. 21; E. Scholes (red.), *Gower Handbook of Internal Communication*, Gower Publishing Limited, Hampshire 1997, s. xviii

Zdaniem E. Scholes [1997, s. xviii] przez komunikację wewnętrzną należy rozumieć profesjonalne zarządzanie interakcjami między wszystkimi ludźmi, posiadającymi interes lub

udział w danej organizacji. Badaczka podkreśla zatem zarządczą i relacyjną funkcję porozumiewania się. W kolejnej definicji komunikacja wewnętrzna stanowi proces wspierający wdrażanie strategii, szerzenie wartości i tworzenie osobowości przedsiębiorstwa, odgrywając przy tym znaczącą rolę w tworzeniu przewagi konkurencyjnej [Dunmore 2002, s. 133-134]. Natomiast według A. Olsztyńskiej [2002, s. 167] należy ją utożsamiać z takim procesem przekazu informacji, którego głównymi celami są: wzbudzenie wśród pracowników zrozumienia dla działań podejmowanych w obszarze organizacji i zarządzania firmą oraz budowanie lojalności i identyfikacji z przedsiębiorstwem. Ciekawą definicję proponuje B. Quirkie [2008, s. 21], uznając komunikację wewnętrzną za podstawowy proces, umożliwiający przedsiębiorstwu tworzenie wartości dla klienta. Autor zauważa bowiem, że w czasach dominacji informacji głównymi zasobami firmy są wiedza i relacje między pracownikami. Prowadzenie działalności gospodarczej polega zatem na zbieraniu stosownych informacji i przetwarzaniu ich przy wykorzystaniu kreatywności i intelektu personelu w taki sposób, by stworzyć wartość dla odbiorcy produktu lub usługi. Z kolei, aby takie działania były możliwe, konieczne są właściwa atmosfera pracy i sprawny, powszechnie akceptowany i wykorzystywany przepływ informacji.

W literaturze przedmiotu znaleźć można również przykłady zintegrowanego podejścia do porozumiewania się w przedsiębiorstwie prezentuje. Zgodnie z jego założeniem komunikowanie wewnętrzne należy rozpatrywać w następujących kontekstach [Kalla 2005, s. 304]:

- komunikacji biznesowej,
- komunikacji zarządczej,
- komunikacji korporacyjnej,
- komunikacji organizacyjnej.

Przez zintegrowaną komunikację wewnętrzną należy zatem rozumieć wszelkie akty komunikacji formalnej i nieformalnej, mające miejsce we wnętrzu organizacji i zachodzące na wszystkich jej poziomach. Przedstawiciele tego podejścia zwracają również uwagę na związek między komunikacją zewnętrzną a komunikacją wewnątrz organizacji [Kalla 2005; Cheney i Christensen 2001, s. 231].

Jak wynika z przytoczonych powyżej objaśnień, porozumiewanie się w przedsiębiorstwie jest czymś więcej niż przekazem wiadomości od nadawcy do odbiorcy. Na potrzeby niniejszej pracy przez komunikację wewnętrzną rozumie się dwustronny proces zachodzący na wszystkich poziomach organizacji, aby w ten sposób osiągnąć podstawowe cele przedsiębiorstwa. który polega na wytwarzaniu, przekształcaniu i przekazywaniu

informacji między jednostkami, grupami i organizacją, którego podstawowy cel stanowi osiągnięcie lepszego współdziałania jej członków. Należy przy tym zaznaczyć, że proces ten może przebiegać zarówno kanałami formalnymi, jak i nieformalnymi, a sam akt komunikacyjny przybierać formy werbalne, niewerbalne lub pisemne. Ponadto komunikowanie się w przedsiębiorstwie powinno kształtować bądź modyfikować postawy i zachowania, zgodne z interesami zaangażowanych w nie stron. Szczegółowe omówienie zasygnalizowanych w definicji aspektów komunikacji wewnętrznej nastąpi w dalszych podrozdziałach pracy.

2.2.3. Informowanie a komunikowanie

Bardzo często w języku potocznym, a także publikacjach związanych z porozumiewaniem się w organizacji, komunikowanie utożsamia się z informowaniem uznając, iż w obu przypadkach cel jest ten sam – przekazanie informacji od nadawcy do adresata. Stanowisko takie jest zapewne w dużej mierze powodowane popularnością teorii informacji i związanego z nią modelu przekazu sygnałów C. Shannona i W. Weavera. Tymczasem okazuje się, iż kwestia ta jest bardziej złożona, a jej znaczenie niezwykle istotne z punktu widzenia skutecznego zarządzania komunikacją w przedsiębiorstwie.

Analizując różnice między informowaniem a komunikowaniem, badacze zwracają uwagę na: odmienne cele obu procesów, jego uczestników, a także wzajemnie zachodzące relacje. Szczególnie aktywni na tym polu są naukowcy francuscy. Zdaniem D. Weissa [za: Martyniak, s. 5] informowanie i komunikowanie mają odmienne cele. Informowanie dotyczy przekazywania i odbierania ustrukturalizowanych danych, natomiast w procesie komunikowania cel stanowi wymiana informacji ukierunkowana na zmianę czyjejś świadomości. Z kolei P. Joffre i G. Koenig [za: Bartoli 1994, s. 59] uważają, iż w informowaniu aktywną rolę pełni wyłącznie nadawca wiadomości, podczas gdy w procesie komunikacji między uczestnikami zachodzi interakcja. Pogląd ten jest bliski badaczom rozróżniającym pojęcia „komunikowanie” i „komunikowanie się”. Podobnego zdania jest B. Galambaud [1988, s. 17], który twierdzi, iż informowanie występuje wtedy, gdy relacja zachodzi między osobami i faktami, czyli jego cel stanowi wyposażenie ludzi w stosowne dane. Dla odmiany komunikowanie wymaga powstania relacji między uczestnikami procesu, dlatego jego cele wykraczają poza aspekt informacyjny. O ile informowanie powinno wyposażać pracowników w wiedzę na temat tego, co dzieje się w firmie, o tyle komunikowanie tworzy poczucie przynależności do organizacji, zwiększa motywację i buduje

relacje między jej członkami [Donjean 2006, s. 69-70]. Pogląd o tym, iż komunikacja w przedsiębiorstwie sprowadza się do przekazu wiadomości, a zatem że można ją utożsamiać z informowaniem, kwestionuje również S. Deetz. W sformułowanej przez siebie krytycznej teorii komunikacji uznaje porozumiewanie się za ciągły proces społecznego konstruowania znaczeń, a język za podstawowe narzędzie tworzenia i odtwarzania rzeczywistości [1995, s. 68].

Rozpatrując pojęcia „informowania” i „komunikowania” w szerszym, organizacyjnym kontekście, teoretycy skłaniają się do uznawania jednego z nich za nadrzędne. I tak A. Bartoli [1994, s. 60] zauważa, że komunikacja jest zarazem aktem, przedmiotem i środkiem przekazywania informacji. W konsekwencji uznaje komunikowanie za pojęcie nadrzędne w stosunku do informowania. Odmienne zdania są E. Lesca i H. Lesca [1995, s. 30], według których komunikowanie stanowi proces wymiany informacji między nadawcą i odbiorcą, przy czym każdy uczestnik procesu pełni w nim obie role, ze względu na występujące sprzężenie zwrotne. Autorzy twierdzą także, że komunikowanie jest jedną z form informowania, rozróżniając w przepływie komunikatów w organizacji sformalizowane i skwantyfikowane informacje działalności od często niesformalizowanych i werbalnych informacji współdziałania. Przy analizie terminów „informowanie” i „komunikowanie” warto odnieść się do typów informacji występujących w organizacji.

Pojęcie informacji trudno zdefiniować w sposób jednoznaczny, ze względu na jej pierwotny charakter. Na potrzeby analizy procesu komunikowania się należy przez nią rozumieć treść wyrażoną za pomocą znaków językowych i (lub) pozajęzykowych, która ma dla kogoś znaczenie [Gros 2003, s. 150]. Dla sprawności funkcjonowania organizacji kluczowym jest, aby wszelkie komunikaty przekazywane w jej obrębie spełniały pewne standardy. Informacje muszą być przede wszystkim aktualne, więc należy dostarczać je w jak najkrótszym czasie. Powinna je również charakteryzować wiarygodność i zwięźłość. Kolejne cechy przesyłanych wiadomości stanowią: dokładność, czyli stopień precyzji niezbędny do podjęcia właściwej decyzji, a także pełność rozumiana jako wyczerpujące przedstawienie stanu faktycznego. Z pełnością komunikatu wiąże się pojęcie tzw. luki informacyjnej w systemie komunikowania, będącej różnicą między treścią informacji, którą odbiorca chciałby otrzymać, a tą, którą rzeczywiście dostaje. Przyczyny jej powstania mogą mieć charakter psychologiczny, materialno-energetyczny, zewnętrzny i organizacyjny. W pierwszym przypadku źródło luki tkwi w cechach osobowościowych nadawcy i odbiorcy – wynika ona chociażby z różnic w indywidualnej percepcji. Dysonans między informacją otrzymaną a oczekiwaną może być również związany z barierami fizycznymi, a więc ze środkami

technicznymi, którymi posługują się uczestnicy procesu. Najczęściej wśród czynników zakłócających wymienia się hałas, zbyt cichy głos czy brak dobrego oświetlenia. Z kolei przyczyny o charakterze zewnętrznym kształtują się pod wpływem otoczenia bliższego i dalszego miejsca, w którym proces komunikacji zachodzi. Luka informacyjna może także wynikać z przyjętego w organizacji podziału pracy, sposobu koordynowania działań i zadań bądź stopnia formalizacji zachowań pracowników [Potocki 2001, s. 17-19].

Przedmiotem procesu komunikowania w organizacji mogą być różne typy informacji. H. Lesca [za: Pateyron 1994, s. 34] dokonał w 1992 roku podziału wszystkich komunikatów krążących w przedsiębiorstwie na:

- informacje działalności i
- informacje współdziałania.

Wszelkie sformalizowane i skwantyfikowane wiadomości o charakterze technicznym czy ekonomicznym, które są przydatne w zapewnieniu organizacji normalnego funkcjonowania, uznaje się za informacje działalności. Z kolei informacje współdziałania umożliwiają wpływanie na zachowania pracowników, budowanie relacji między nimi oraz ich zgodną koegzystencję. Przybierają one zazwyczaj formę werbalną i niesformalizowaną. W dalszych swoich pracach E. Lesca i H. Lesca [1995, s. 14] podzielili wszystkie informacje, krążące w organizacji na trzy typy:

- informacje funkcjonowania,
- informacje wpływu,
- informacje perspektywiczne.

Codzienna działalność przedsiębiorstwa wymaga dla swej sprawności przepływu tzw. informacji mechanicznych, związanych z powtarzalnie wykonywanymi zadaniami. Ten rodzaj komunikatów określa się mianem informacji funkcjonowania. Należą do nich m.in. zamówienie, bilans czy karta informująca o stanie zapasów. Ze względu na swoją niezbędność i istotność dla organizacji, informacje funkcjonowania są mocno sformalizowane. Z kolei za informacje wpływu uznaje się wszystkie komunikaty, których oczekiwanym rezultatem jest oddziaływanie na zachowania ludzi w taki sposób, by byli w jak najwyższym stopniu nastawieni na współpracę. Przykładami tego typu wiadomości są wszelkie przejawy komunikacji wewnętrznej, np. wydawnictwa firmowe, radiowęzeł, spotkania pracowników. Informacje wpływu przybierają postać zarówno przekazów formalnych, jak i nieformalnych. Ostatni rodzaj informacji dotyczy tych kwestii, które w przyszłości mogą rzutować na funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Przyczynkami do tego typu wiadomości mogą być np. zmiany w preferencjach nabywców, pojawienie się nowego

konkurenta czy skargi klientów na obsługę w danej firmie, a zatem ich źródło tkwi poza organizacją. Mimo swojego zewnętrznego charakteru, informacje te krążą w przedsiębiorstwie – w postaci plotek czy artykułów z gazet.

Odmienny podział informacji w organizacji proponuje U. Gros. Biorąc pod uwagę sposób wykorzystania wiadomości, autorka wyróżnia [Gros 2003, s. 150]:

- informacje aktywne,
- informacje bierne,
- informacje obojętne.

Za informację aktywną uznaje się taki komunikat, który powoduje, że jego odbiorca podejmuje określone działanie, wstrzymuje realizację jakiegoś zadania lub akceptuje dotychczasowe. Informacja bierna uzupełnia stan wiedzy adresata, ale jej wykorzystanie następuje dopiero wtedy, gdy nadarzy się odpowiednia sytuacja. Jest to zatem rodzaj komunikatu, który może być przydatny w przyszłości. Natomiast informacje obojętne nie wzbudzają u odbiorcy żadnego zainteresowania. Zważywszy na fakt, iż wiadomości o charakterze biernym i obojętnym nie powodują żadnego działania jednostki, będącej ich adresatem, uznaje się, że nie mają one aktualnej wartości informacyjnej. Ze względu na to, że są to informacje nieuporządkowane, nieprzetworzone i niepołączone z celami i zadaniami odbiorcy, nazywa się je czasem informacjami elementarnymi lub danymi. Należy jednak zauważyć, że te komunikaty, które zamierzeniem nadawcy powinny być informacjami aktywnymi, w opinii adresata wcale nie muszą za takie uchodzić, a zatem cel procesu porozumiewania się może nie zostać osiągnięty.

Mnogość i różnorodność informacji krążących w systemie organizacyjnym sprawia, że kluczowe dla jego właściwego funkcjonowania staje się odpowiednie zarządzanie procesem komunikacyjnym. Jak wynika z powyższych rozważań, niezależnie od tego, które z definicji uzna się za właściwe, w każdym przedsiębiorstwie można zaobserwować zarówno komunikowanie, jak i informowanie. Należy jednak zauważyć, iż analizując komunikację w organizacji powinno się dążyć do jak najbardziej kompleksowego ujęcia tego zagadnienia. W związku z tym autorka przyjmuje, że komunikacja wewnętrzna obejmuje zarówno informowanie, jak i komunikowanie. Co więcej, zgadza się równocześnie z opinią, iż komunikacja stanowi środek przekazywania informacji lub innymi słowy – informacje są jej przedmiotem. Podsumowując, w opinii autorki niniejszej pracy komunikacja jest pojęciem nadrzędnym w stosunku do informacji.

2.3. Elementy organizacji komunikacji w przedsiębiorstwie

2.3.1. Poziomy, kierunki i formy komunikowania się w organizacji

Porozumiewanie się w miejscu pracy jest procesem złożonym, przebiegającym nie tylko na kilku poziomach, ale także w różnych kierunkach. Dla właściwego funkcjonowania organizacji konieczne jest nie tylko objęcie polityką informacyjną wszystkich jej członków, ale przede wszystkim włączenie ich w wewnętrzne komunikowanie się. W tym celu należy planować i aktywizować porozumiewanie się na poziomach: interpersonalnym, grupowym, międzygrupowym i organizacyjnym.

Brytyjski naukowiec D. McQuail, specjalizujący się w komunikowaniu politycznym i masowym, przeanalizował kategorie uczestników i organizacji społecznych biorących udział w tych procesach, zwracając szczególną uwagę na komunikowanie masowe oraz jego rzeczywistą i potencjalną rolę społeczną. W wyniku prowadzonych rozważań powstała tzw. piramida komunikowania wg McQuaila (rys. 2.9), na którą składają się następujące poziomy procesu: intrapersonalny, interpersonalny, grupowy, instytucjonalny (organizacyjny) i masowy.

Rys. 2.9. Piramida (poziomy) komunikowania wg McQuaila



Źródło: D. McQuail, *McQuail's Mass Communication Theory*, edycja 6, Sage Publications Ltd, Londyn 2010, s. 18

Podstawę piramidy komunikowania stanowi komunikowanie intrapersonalne, będące procesem biologicznym i psychicznym, zachodzącym w umyśle człowieka przed lub w trakcie formułowania przekazu. Poziom ten związany jest z przyswajaniem i przetwarzaniem informacji. Komunikowanie interpersonalne, nazywane także międzyosobowym, odbywa się między dwiema bądź trzema osobami, zazwyczaj w formie dialogu lub rozmowy. Co ważne, odgrywa ono bardzo istotną rolę w kształtowaniu stosunków społecznych, stanowiąc de facto warunek konieczny dla ich nawiązania. Poziom komunikowania grupowego (bądź wewnątrzgrupowego) dotyczy procesów porozumiewania się, mających miejsce w różnych grupach społecznych i zachodzących z udziałem większej liczby uczestników. Zarówno poziom międzyosobowy, jak i wewnątrzgrupowy powiązane są z bezpośrednim kontaktem i interakcjami interlokutorów. W wyniku tworzenia się pierwszych, mniej lub bardziej sformalizowanych struktur społecznych, wyłoniło się tzw. komunikowanie międzygrupowe. Zważywszy na fakt, iż nie wszyscy członkowie dużych grup mają bezpośrednie, osobiste kontakty, procesy porozumiewania się zachodzą w tym przypadku właśnie na poziomie międzygrupowym. Kolejnym elementem piramidy McQuaila jest komunikowanie organizacyjne (instytucjonalne), które wykształciło się na skutek powstania władzy politycznej, jej formalnych struktur oraz pierwszych organizacji społecznych, gospodarczych, ekonomicznych itp., charakteryzujących się obowiązującym w nich podziałem pracy. Porozumiewanie się na tym poziomie jest sformalizowane, władza i kontrola zdefiniowane, a role uczestników procesu jednoznacznie określone. Najważniejszymi zagadnieniami są zatem interakcja, kooperacja oraz formowanie norm i standardów dla komunikacji [Dobek-Ostrowska 2007, s. 18]. Należy podkreślić, iż na tym poziomie komunikowania odróżnia się czasem komunikowanie wewnątrzinstytucjonalne (organizacyjne), dotyczące porozumiewania się wewnątrz organizacji, od komunikowania instytucjonalnego. To ostatnie definiuje się jako „komunikowanie systemowe, organizowane i prowadzone przez specjalnie powołane do tego celu instytucje, których zdania, formy i sposoby działalności są na tym poziomie jednoznacznie określone” [Por. Górski 2000, s. 97-118]. Poziom komunikowania masowego znajduje się na samym szczycie piramidy McQuaila. Występuje ono powszechnie i ma decydujące znaczenie w przekazie informacji publicznej, obejmującej całe społeczeństwo. Istotny jego wyróżnik stanowi stosunkowo niewielka liczba aktów komunikacyjnych, cechujących się jednak większym ciężarem gatunkowym [Górski 2006, s. 55]. Z kolei na pozostałych poziomach liczba przypadków komunikacyjnych jest większa. Ponadto ilość aktów wzrasta wraz z obniżaniem poziomu poddawanego analizie.

Rozpatrując proces porozumiewania się wewnątrz przedsiębiorstwa, należy zauważyć, iż przebiega ono w zasadzie na dwóch poziomach: interpersonalnym i grupowym (w tym wewnątrz- i międzygrupowym). Komunikowanie intrapersonalne ze względu na swoją psychologiczno-socjologiczną naturę pozostaje poza kręgiem zainteresowań badaczy zajmujących się komunikacją wewnętrzną. Podobnie rzecz się ma z komunikowaniem masowym, gdyż w znakomitej większości organizacje nie porozumiewają się ze swoimi członkami, ponieważ wykorzystuje się do tego celu środki masowego przekazu. Wyjątkiem mogą być w tym przypadku dynamicznie rozwijające się media społecznościowe, używane na potrzeby komunikacji z personelem. Z kolei na poziom organizacyjny (wewnątrzinstytucjonalny) składają się zarówno akty komunikacji, zachodzące w relacji organizacja – pracownicy, jak i te z poziomu interpersonalnego oraz grupowego. W związku z tym autorka przyjmuje na potrzeby niniejszej pracy, iż w systemie komunikowania wewnętrznego przebiega ono na poziomach interpersonalnym i grupowym. Komunikowanie interpersonalne opiera się na osobistych relacjach między pojedynczymi jej członkami, natomiast grupowe jest wynikiem tworzenia się i działania we wnętrzu przedsiębiorstwa formalnych lub nieformalnych grup, usytuowanych w całościowej strukturze organizacyjnej. Przykładem grupy formalnej mogą być zespoły zadaniowe i grupy nakazowe, a nieformalnych – grupy interesów i towarzyskie. Praktyka komunikowania wewnątrz organizacji jest zatem determinowana przez istnienie grup określonego typu oraz zajmowane przez nie miejsce w strukturze.

Odnosząc się do zagadnień poruszanych w ramach porozumiewania się, można wyróżnić następujące jego poziomy: fatyczny, instrumentalny i emocjonalny (afektywny) [Kozusznik 2007, s. 158]. Poziom fatyczny występuje w przypadku, gdy osoby komunikujące się prowadzą swobodną rozmowę na tematy, przy których nie ujawnia się emocji, poglądów i wyznawanych wartości (np. rozmowa dwóch nie znających się pracowników różnych działów o pogodzie). Z kolei poziom instrumentalny dotyczy bezpośredniego przekazywania informacji lub instrukcji w sposób wolny od emocji, przy czym celem jest wywołanie określonego zachowania rozmówcy. Natomiast na poziomie emocjonalnym, w trakcie aktu komunikacyjnego, ujawniane są poglądy, emocje i wartości, a rozmówcy chcą się zrozumieć i lepiej poznać. Praktyka wskazuje, iż porozumiewanie się pracowników odbywa się najczęściej na poziomie instrumentalnym, jednak istotne znaczenie dla całości procesu mają także poziom emocjonalny i fatyczny.

Komunikacja wewnątrz organizacji obejmuje przepływ informacji formalnych i nieformalnych w ramach zamkniętej, hierarchicznej struktury. Proces ten przebiega w

czterech kierunkach: wertykalnie w dół, wertykalnie w górę, horyzontalnie i diagonalnie [Potocki, Winkler i Żbikowska 2011, s. 14-15]. Komunikowanie pionowe w dół dotyczy przede wszystkim przesyłania różnego rodzaju informacji czy poleceń od przełożonych do podwładnych i jako takie jest najczęściej wykorzystywanym kierunkiem komunikacji w organizacji. Stanowi także drogę motywowania, oceniania i zachęcania pracowników do wyrażania własnych opinii. Z kolei komunikowanie w górę można utożsamiać ze swoistym sprzężeniem zwrotnym, rozumianym w tym przypadku jako reakcja podwładnych na komunikaty płynące od przełożonych. Zawiera ono głównie informacje na temat postępów w realizacji zadań i napotkanych trudności, związanych z wykonywaniem obowiązków. Służy również wyrażaniu opinii pracowników i przekazywaniu indywidualnych oczekiwań, próśb czy skarg. Częstotliwość wykorzystania tego kierunku komunikacji w istotnym stopniu zależy od stylu kierowania organizacją i stopnia otwartości przełożonych. Dla odmiany komunikowanie horyzontalne zachodzi między pracownikami, zajmującymi tę samą pozycję w strukturze, np. członkami tej samej grupy roboczej. Umożliwia ono konsultowanie, potwierdzanie, uzupełnianie posiadanych informacji i uzgadnianie wspólnych stanowisk, co w konsekwencji prowadzi do rozwiązywania problemów, pojawiających się w przedsiębiorstwie. Zważywszy na fakt, iż komunikowanie poziome ma charakter zdecydowanie mniej formalny od komunikowania pionowego, przyczynia się ono do podtrzymywania nieformalnych kontaktów między pracownikami. W przypadku kierunku diagonalnego, nazywanego także ukośnym, proces porozumiewania się zachodzi między przedstawicielami różnych szczebli zarządzania, zazwyczaj poza formalną siatką zależności służbowych. Dotyczy tych samych aspektów co komunikowanie horyzontalne, ale jest rzadko wykorzystywane w ramach tzw. kanałów oficjalnych. Na etapie planowania komunikacji wewnętrznej najwięcej uwagi poświęca się wertykalnemu przepływowi informacji. Jak wspomniano wcześniej, szczególne znaczenie ma zwłaszcza komunikowanie w górę, stanowiące sprzężenie zwrotne dla wszystkich działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo w celu porozumiewania się z jego pracownikami.

Ze względu na swoją złożoność procesy komunikacji wewnętrznej w organizacji zachodzą w różnorodnych formach i wymagają stosowania szerokiego wachlarza instrumentów. W zależności od uczestników aktu komunikacyjnego, ich potrzeb, celu, w jakim zainicjowano proces, a także specyfiki środowiska organizacyjnego, w którym ma on miejsce, możliwe jest wyróżnienie szeregu postaci porozumiewania się w miejscu pracy. Dokonując analizy wspomnianych form, przyjmuje się następujące kryteria podziału: sposób

przekazywania wiadomości, charakter relacji łączącej nadawcę i odbiorcę oraz cel przyświecający nadawcy [Sobkowiak 2005, s. 112].

Biorąc pod uwagę sposób przekazywania wiadomości, komunikowanie może przybierać następujące formy:

- werbalną i niewerbalną,
- ustną i pisemną,
- bezpośrednią i pośrednią.

Komunikowanie niewerbalne odbywa się bez użycia słów albo równolegle do komunikacji werbalnej. Natężenie i tembr głosu, intonacja, sposób gestykulacji czy określony wyraz twarzy towarzyszą słowom, ale nie stanowią werbalnego sposobu porozumiewania się. Wśród niewerbalnych aktów komunikacyjnych Z. Nęcki wyróżnia: gestykulację, wyraz mimiczny twarzy, dotyk i kontakt fizyczny, kanał wokalny, dźwięki paralingwistyczne, wygląd fizyczny, spojrzenia i wymianę spojrzeń, dystans fizyczny między rozmówcami, pozycję ciała w trakcie konwersacji oraz organizację środowiska, w którym ma miejsce akt komunikacyjny [Nęcki 2000, s. 185-186]. Z kolei komunikowanie werbalne dotyczy wymiany informacji w postaci słownej, która ma miejsce w trakcie mówienia, słuchania, pisanie i czytania. Przy tej formie porozumiewania się istotną rolę odgrywają cechy osobowościowe uczestników procesu i umiejętności związane z wykonywaniem wymienionych czynności. Ważne będą m.in. poziom inteligencji, wiedzy i wykształcenia, zasób słownictwa, stopień posługiwania się językiem, w którym komunikacja następuje, sposób formułowania myśli czy nastawienie do słuchania.

Komunikaty werbalne mogą przybierać postać ustną bądź pisemną. W pierwszym przypadku akt komunikacji jest bardziej spersonalizowany i umożliwia obu stronom bieżącą modyfikację zachowań, obserwację i odbiór sygnałów niewerbalnych oraz nieustanną ocenę procesu. Nadawca może kontrolować sprzężenie zwrotne i upewniać się, że przekaz został właściwie zrozumiany przez odbiorcę. Dodatkowo ta forma porozumiewania się kształtuje relacje społeczne w organizacji i wpływa pozytywnie lub negatywnie na zaangażowanie pracowników. Jednak komunikowanie ustne posiada także pewne wady, które ograniczają jego efektywność. Przede wszystkim treść przekazywanych w ten sposób wiadomości jest ulotna, bowiem adresat nie zawsze jest w stanie dokładnie odtworzyć słowa nadawcy. Ponadto jeśli komunikat ostatecznemu odbiorcy przekazuje osoba trzecia, zwiększa się ryzyko pojawienia się zniekształceń. Dla odmiany komunikowanie pisemne charakteryzuje wyższy stopień formalizacji, a także trwałość przesyłanych z jego pomocą wiadomości. Z tych względów sprzężenie zwrotne często jest utrudnione lub nie występuje w ogóle. Forma

ustna stwarza lepsze warunki nie tylko dla komunikacji na poziomie fatycznym, ale także afektywnym i instrumentalnym, podczas gdy porozumiewanie się na piśmie sprawdza się głównie w tym ostatnim przypadku.

Z kolei komunikowanie bezpośrednie dla swojego zaistnienia wymaga osobistego kontaktu między nadawcą i odbiorcą, a informacje wyrażane są ustnie. Przyjmuje ono zatem postać rozmowy, narady, dyskusji, wywiadu itp. W przypadku komunikowania pośredniego wymiana ustnych bądź pisemnych informacji następuje za pośrednictwem różnych przekazyńników. Nadawca i odbiorca mogą korzystać ze wspomnianych przekazyńników w tym samym lub różnym czasie. Należy rozróżnić interpersonalne komunikowanie pośrednie od komunikowania pośredniego masowego. B. Dobek-Ostrowska pierwszą ze wspomnianych form określa mianem komunikowania medialnego, występującego w sytuacji, gdy uczestnicy procesu nie mają możliwości spotkać się osobiście [Dobek-Ostrowska 2007, s. 22]. Zalicza się do niego porozumiewanie przez telefon, Internet, intranet, pocztę elektroniczną czy faks. Komunikowanie pośrednie masowe polega na wysyłaniu informacji do publiczności za pośrednictwem mass-mediów i w zasadzie nie jest wykorzystywane do kontaktów z pracownikami.

Przyjmując za kryterium czynniki różnicujące charakter relacji, która łączy nadawcę i odbiorcę, w literaturze przedmiotu wskazuje się następujące formy komunikacji :

- jednokierunkowe i dwukierunkowe,
- symetryczne i niesymetryczne,
- formalne i nieformalne,
- obronne i podtrzymujące.

Przy komunikowaniu jednokierunkowym, które w kontekście organizacyjnym można utożsamiać z informowaniem, przekaz komunikatu następuje wyłącznie od nadawcy do odbiorcy (bądź odbiorców). Osoba inicjująca proces nie oczekuje zatem potwierdzenia odbioru wiadomości i jej zrozumienia. W przypadku komunikowania dwustronnego, nadawcy zależy na wytworzeniu i utrzymywaniu sprzężenia zwrotnego, czyli uzyskaniu informacji na temat tego, w jaki sposób adresat rozumie odebrany przekaz. Obie strony procesu występują zatem wymiennie w rolach nadawcy i odbiorcy.

Komunikowanie symetryczne dotyczy sytuacji, w której porozumiewający się ze sobą ludzie posiadają taki sam (lub zbliżony) status społeczny bądź zawodowy. Wobec tego zachodzić ono będzie np. między kierownikami tego samego szczebla albo pracownikami, zajmującymi równorzędne stanowiska w organizacji. Z kolei komunikowanie niesymetryczne występuje wtedy, gdy w procesie porozumiewania się uczestniczą strony, z których jedna ma

pozycję uprzywilejowaną, a druga akceptuje tę nadrzędność [Oleksiuk 2007, s. 85]. Wspomniana dominacja może wynikać z posiadanej władzy (np. rodzic-dziecko, przełożony-podwładny), ale także wiedzy i doświadczenia życiowego lub zawodowego.

Proces porozumiewania się w organizacji może przebiegać zarówno drogami (kanałami) formalnymi, jak i nieformalnymi. Istotą formalnej komunikacji jest przekazywanie informacji drogą ustaloną przez procedury organizacyjne. Komunikowanie formalne wynika zatem z: zajmowanego stanowiska, zakresu obowiązków, prowadzonej współpracy oraz relacji nadrzędności lub podległości. Wpływają na nie także różne uregulowania normatywno-prawne, które określają kto, gdzie, z kim, kiedy, w jakim celu i w jaki sposób powinien się komunikować. Należy jednak zauważyć, iż formalne kanały komunikacji nie muszą być opisane w dokumentacji, dotyczącej funkcjonowania przedsiębiorstwa, mogą być natomiast skutkiem przyjętych zwyczajów i kultury organizacyjnej firmy. W każdym przedsiębiorstwie poza komunikacją formalną można zaobserwować także komunikację nieformalną. Ma ona szczególne znaczenie, gdyż często stanowi najbardziej wiarygodny dla pracowników kanał komunikacji. Komunikowanie nieformalne obejmuje wszelkie spontaniczne akty porozumiewania się między pracownikami, które zachodzą z pominięciem dróg formalnych. Biorąc pod uwagę fakt, iż taki przekaz dotyczy najświeższych, a co za tym idzie najbardziej interesujących dla personelu informacji, i dokonywany jest za pośrednictwem dobrze poinformowanych członków organizacji, forma ta zazwyczaj jest szybsza i bardziej niezawodna od komunikacji formalnej [Gros 2003 s. 158-159]. W dalszej części pracy autorka omówi narzędzia stosowane w ramach obu kanałów komunikacji.

Procesy porozumiewania się między członkami organizacji mogą prowadzić do różnego rodzaju zachowań w ramach podejmowanego aktu komunikacyjnego. W związku z tym wśród form komunikowania wyróżnić można także komunikowanie obronne i podtrzymujące [Stoner & Wankel 1994, s. 443]. W pierwszym przypadku sposób zachowania nadawcy, taki jak np.: osądzanie, manipulowanie czy demonstrowanie poczucia wyższości, wywołuje u odbiorcy reakcje obronne. Dla odmiany, jeśli komunikowanie przybiera postać podtrzymującego, sposób, w jaki zachowuje się strona inicjująca proces zachęca adresata do kontynuowania kontaktu. Komunikowaniu podtrzymującemu sprzyjają m.in. orientacja na rozwiązywanie problemów, obiektywny opis sytuacji czy empatia.

Uwzględniając kryterium celu przyświecającego nadawcy przekazu, rozróżnia się komunikowanie informacyjne i perswazyjne. Jeśli akt komunikacyjny podejmowany jest w celu kreowania wzajemnego porozumienia i zrozumienia między uczestnikami, a nadawca nie ma zamiaru wpływania na postawy i zachowania odbiorcy, komunikowanie uznaje się za

informacyjne. Celem szczegółowym tego typu komunikacji może być dzielenie się wiedzą, wyjaśnianie lub instruktaż. Przedmiotem wymiany jest zatem dokładna, pełna i obiektywna informacja. W porozumiewaniu się organizacyjnym przybiera ona na przykład postać raportu, szkolenia czy odprawy roboczej. Z kolei komunikowanie perswazyjne służy promowaniu interakcyjnych zależności między stronami procesu. Jego nadrzędny cel stanowi formowanie, wzmacnianie i zmiana zachowań oraz postaw, zgodnie z intencją nadawcy. Komunikowanie perswazyjne ma interaktywny charakter, będący konsekwencją działania odbiorcy, który jest skłonny zachować się stosownie do zamierzeń drugiej strony procesu, oczekując w zamian realizacji życiowych potrzeb [Dobek-Ostrowska 2007, s. 31-33]. Dzięki wykorzystaniu tej formy komunikacji istnieje możliwość kształtowania takich zachowań personelu, które prowadzą do zwiększenia zaangażowania w wykonywanie obowiązków i silniejszego poczucia przynależności do organizacji.

Wszystkie opisane powyżej formy komunikowania społecznego są, w większym bądź mniejszym wymiarze, wykorzystywane w ramach procesu porozumiewania się w przedsiębiorstwie. Ich użycie jest bowiem dostosowywane do specyfiki organizacji, konkretnej sytuacji, charakterystyki nadawcy i odbiorcy oraz zakładanych celów. Wymienione rodzaje form komunikacji nie stanowią kategorii rozłącznych, w związku z czym dany sposób porozumiewania się może dla przykładu być zarówno bezpośredni, werbalny, jak i perswazyjny.

Realizowanie określonych zadań stawianych przed komunikacją wewnętrzną, możliwe jest na różnych poziomach, w ramach różnych kierunków i sposobów komunikowania. W tym celu dokonuje się starannego doboru narzędzi, których użycie powinno być dostosowane do konkretnej potrzeby komunikacyjnej. Należy bowiem podkreślić, iż komunikowanie w organizacji musi być przede wszystkim skuteczne, dlatego też skład wspomnianego instrumentarium trzeba uzależnić od umiejętności jego odpowiedniego wykorzystania. Autorka niniejszej pracy podejmuje rozważania dotyczące wspomnianych aspektów w dalszej części rozdziału.

2.3.2. Systematyka celów i funkcje komunikacji wewnętrznej

Większość autorów zajmujących się analizą procesu komunikacji wewnętrznej, skupia się na poszczególnych obszarach jej wykorzystania. Traktuje się ją zatem w sposób narzędziowy i rozpatruje na tle użycia w ramach: wewnętrznego public relations [Rozwadowska 2002, Theaker 2004], marketingu wewnętrznego [Olsztyńska 2005, Dunmore

2002, Ahmed i Rafiq 2002], marketingu personalnego [Baruk 2006] oraz zarządzania komunikacją organizacyjną [Jablin i Putnam 2002, Manning 1992]. Pojawiają się jednak publikacje, w których uznaje się komunikację wewnętrzną za ważny, złożony i niezależny proces, który obejmuje wiele obszarów oddziaływania i realizuje różne cele [Bartoli 1994, Clutterbuck, Hirst i Cage 2003, Kalla 2005, Lesca i Lesca 1995, Quirkie 2008, Rogala 2011; Scholes 1997, Smith i Mounter 2008, Wright 2009].

Jak wspomniano wcześniej, jedną z podstawowych cech charakterystycznych dla komunikowania się jest jego celowość. W związku z tym porozumiewanie w organizacji powinno posiadać jasno sprecyzowaną wiązkę celów, do których realizacji prowadzi mają podejmowane w przedsiębiorstwie akty komunikacyjne. Na gruncie zarządzania przez pojęcie celu rozumie się *„przedmiotowo i podmiotowo przyszły, pożądany stan lub rezultat działania organizacji, możliwy i przewidziany do osiągnięcia w terminie lub okresie mieszczącym się w przedziale czasu objętym wieloletnim lub krótkookresowym planem działania”* [Krzyżanowski 1992, s. 180]. Wyznaczone cele spełniają cztery zasadnicze funkcje [za: Cyfert i Krzakiewicz 2006, s. 17-18]:

- stanowią wskazówkę dla działań członków organizacji, gdyż pomagają im zrozumieć dokąd ona zmierza i jak przyczynia się do tego realizacja określonych celów;
- umożliwiają i ułatwiają planowanie i koordynację;
- pozwalają ukierunkować uwagę pracowników niższych szczebli na realizację celu głównego przedsiębiorstwa;
- tworzą podstawy dla formułowania standardów mierzenia oceny sprawności działania.

Aby funkcjonowanie przedsiębiorstwa było efektywne należy dążyć do jak najwyższego stopnia zgodności wszystkich celów, wliczając cele grupowe, indywidualne i całości zorganizowanych. Co istotne, nie można osiągnąć pełnej zgodności dążeń, a dla rozwoju organizacji wskazane jest istnienie pewnych rozbieżności w tym obszarze. Szczegółowe rozważania na temat pomiaru realizacji celów będą poddane przedmiotowej analizie w rozdziale 3 niniejszej pracy.

W pozycjach literaturowych, związanych z komunikowaniem się w organizacji można znaleźć odmienne podejścia do systematyzowania jego celów. Różnią się one stopniem szczegółowości, wybiórczością lub kompleksowością spojrzenia na zadania i funkcje komunikacji wewnętrznej, a także punktem wyjścia dokonywanej systematyki [Asif i Sergeant 2000, Donjean 2006, Malaval i Décaudin 2012, Rencker 2008, Robbins 2004, Rosengren 2006, Stankiewicz 2006]. Jednak cele porozumiewania się w organizacji

wymieniane w każdej z proponowanych klasyfikacji można zaliczyć do jednej z dwóch grup – celów związanych z informowaniem lub komunikowaniem.

Wspominany podział zastosowała Ch. Donjean, według której komunikacja wewnętrzna stanowi instrument zarządzania, umożliwiający wdrażanie strategii organizacyjnej. Zatem jej celem jest przede wszystkim przekazywanie personelowi wszelkich informacji potrzebnych do zarówno sprawnego funkcjonowania organizacji, jak i właściwego wypełniania obowiązków przez jej członków. Przepływ komunikatów pozwala na realizację zadań stawianych przed pracownikami, a także na ich współdziałanie. Z kolei analizując proces porozumiewania się w przedsiębiorstwie w kontekście celu komunikacyjnego zakłada się, iż będzie on prowadził do budowania poczucia tożsamości z organizacją i wykonywaną pracą, zrozumienia miejsca, jakie zajmuje się w firmie, a także związanej z tym odpowiedzialności. W związku z powyższym szczegółowe cele w ramach tego aspektu są następujące [Donjean 2006, s. 15]:

- kształtowanie tzw. ducha organizacji,
- motywowanie ludzi,
- rozwijanie kultury i wartości organizacyjnych,
- promowanie współpracy,
- budowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród personelu,
- zwiększanie stopnia integracji pracowników.

Należy przy tym pamiętać, iż komunikacja wewnętrzna powinna przebiegać tak, by każda osoba czuła się wartościowa zarówno jako pracownik, jak i człowiek.

Również cele porozumiewania się w organizacji sformułowane przez E. Renckera obejmują dwie wspomniane wcześniej grupy – informacyjną i komunikacyjną. W ramach pierwszej z nich działania komunikacyjne mają służyć przekazywaniu informacji niezbędnych do codziennego funkcjonowania przedsiębiorstwa i rozpowszechnianiu polityki firmy. Natomiast druga grupa dotyczy celów związanych z kształtowaniem poczucia przynależności do organizacji i umożliwianiem pracownikom wyrażania siebie przez komunikowanie [Becker 2008, s. 36]. Należy przy tym nadmienić, iż zdaniem autora w ostatnich latach zmieniła się hierarchia wspomnianych celów. Aspekty związane z wymiarem informacyjnym nadal stanowią główną oś działań w ramach porozumiewania się w przedsiębiorstwie, ale jednocześnie wymiar komunikacyjny znacznie zyskuje na ważności.

Dla odmiany P. Malaval i J. M. Décaudin dzielą wszystkie cele komunikacji wewnętrznej na trzy grupy: związane z informowaniem, motywowaniem i jednoczeniem z organizacją [2012, s. 528]. Pierwsza grupa celów dotyczy przekazywania informacji

operacyjnych, porad i poleceń służbowych. Natomiast cele motywacyjne realizowane są w ramach zarządzania zasobami ludzkimi. Przejawiają się one głównie w kształtowaniu pozytywnej atmosfery pracy, która przyczynia się do zwiększania zaangażowania pracowników w wykonywanie obowiązków. Przed komunikacją wewnętrzną stawiane są również cele związane z budowaniem przywiązania ludzi do przedsiębiorstwa, w którym pracują, oraz jednoczeniem ich wokół misji i wartości firmowych. Podsumowując, realizacja celów informacyjnych umożliwia personelowi zrozumienie strategii organizacyjnej, natomiast wypełnianie pozostałych sprawia, że pracownicy chętniej przystępują do jej wdrażania.

W bardziej szczegółowym spojrzeniu na cele komunikacji wewnętrznej za punkt wyjścia do analizy systematyki celów przyjmuje się kierunki przepływu informacji w organizacji. W związku z czym wyróżnić można cele realizowane w ramach komunikacji odgórnej, oddolnej i poziomej [Stankiewicz 2006, s. 20-26]. Zestawienie wspomnianych celów zaprezentowano w tabeli 2.3.

Tab. 2.3.

Cele komunikacji wewnętrznej w podziale na kierunki przepływu informacji w organizacji

Komunikowanie w dół (komunikacja odgórna)	Komunikowanie w górę (komunikacja oddolna)	Komunikowanie w poziomie
▪ informowanie o celach i zasadach organizacji ▪ powiadamianie o praktyce i procedurach organizacyjnych ▪ przekazywanie szczegółowych dyrektyw zadaniowych ▪ wyrażanie oczekiwań wobec członków organizacji ▪ informowanie pracowników o ich wydajności ▪ ocenianie ▪ dostarczanie motywacji ▪ doradzanie, pouczanie ▪ zachęcanie pracowników do wyrażania zdania, opinii itd.	▪ informowanie o problemach związanych z wykonywaniem pracy ▪ informowanie o lukach technicznych, organizacyjnych itp. ▪ dostarczanie informacji zwrotnych na temat przekazów otrzymanych w ramach komunikacji odgórnej ▪ wyrażanie oczekiwań i próśb pracowników ▪ przekazywanie pomysłów i sugestii ▪ dostarczanie informacji na temat relacji między pracownikami	▪ koordynacja działań ▪ umożliwianie członkom organizacji uzupełniania zasobu posiadanych informacji, dzielenie się nimi ▪ upowszechnianie wiadomości, na które jest zapotrzebowanie ▪ zaspokajanie potrzeb afiliacji, rozumienia zdarzeń ▪ rozwiązywanie problemów z zakresu współpracy między komórkami organizacyjnymi ▪ rozwiązywanie konfliktów między pracownikami ▪ budowanie i wzmacnianie więzi między pracownikami

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wyd. Astrum, Wrocław 2006, s. 20-26

W ramach przepływu wiadomości od przełożonych do podwładnych, celem komunikacji wewnętrznej jest przede wszystkim informowanie o zadaniach, zasadach postępowania, procedurach i wymaganiach względem pracowników. Ponadto służy również motywowaniu,

ocenianiu i zachęcaniu do dzielenia się własną opinią. Z kolei komunikowanie oddolne dostarcza przełożonym informacji o problemach, z którymi boryka się personel w ramach wykonywania swoich obowiązków, a także oczekiwaniach i potrzebach pracowników. Co więcej, umożliwia przekazywanie pomysłów i sugestii kierownictwu. Natomiast głównym celem porozumiewania się w poziomie jest koordynowanie działań wykonywanych przez pracowników oraz pozyskiwanie, uzupełnianie i rozpowszechnianie informacji. Komunikowanie horyzontalne prowadzi do zaspokajania przez jednostki potrzeby afiliacji, pozwala rozwiązywać problemy i konflikty powstające w ramach współpracy różnych komórek organizacyjnych, a także buduje i wzmacnia więzi między ludźmi w miejscu pracy. Wszystkie cele szczegółowe realizowane w ramach głównych kanałów komunikacji, scharakteryzowane przez J. Stankiewicza, można zaklasyfikować – podobnie jak w przypadku poprzednich systematyk – do grupy związanej z informowaniem lub komunikowaniem.

Niezależnie od przyjętej systematyki, wszystkie cele porozumiewania się w przedsiębiorstwie mogą mieć charakter poznawczy i/lub pragmatyczny, przy czym z punktu widzenia kształtowania zachowań organizacyjnych ważniejszy jest ten drugi aspekt [Gros 2003, s. 148]. Przez cel poznawczy rozumie się jednakowe zrozumienie komunikatu przez nadawcę i odbiorcę. Oznacza to zatem sytuację, w której wiadomość odebrana jest równoznaczna z wysłaną. Niestety taki efekt może nie być wystarczający, bowiem w kontekście skutecznego komunikowania wewnętrznego powinien zostać zrealizowany tzw. cel pragmatyczny. Stanowi go osiągnięcie skutku zamierzonego przez nadawcę, np. skłonienie pracownika do wykonania określonego zadania.

Odpowiednio wytyczone, a następnie osiągane cele komunikacji wewnętrznej pozwalają na realizowanie różnorodnych funkcji, także tych o charakterze ogólnym. R. Jakobson, jeden z teoretyków językoznawstwa strukturalnego, w swej syntezie schematu komunikacji wyznaczył jej sześć biegunów: nadawcę, odbiorcę, referent (to o czym się mówi), kod, komunikat i kanał. Każdy z wspomnianych biegunów pełni określoną funkcję, która występuje w sytuacji dominacji danego bieguna w procesie komunikacji nad innymi. Wśród podstawowych funkcji komunikacji autor wymienia [za: Ollivier 2010, s. 115]:

- ekspresywną, czyli wyrażania uczuć nadawcy (przeważa biegun nadawcy);
- konatywną, polegającą na oddziaływaniu na odbiorcę (przeważa biegun odbiorcy);
- referencjalną, nazywaną także funkcją przedstawieniową, umożliwiającą określanie rzeczywistości (przeważa biegun referenta i kontekstu);
- metajęzykową, dzięki której wyjaśniane są elementy kodu (przeważa biegun kodu);
- fatyczną, służącą zapewnieniu kontaktu (przeważa biegun kanału);

- poetycką oznaczającą, iż komunikat jest zorganizowany ze względu na swoją formę (przeważa biegun komunikatu).

Powołując się na dorobek etnologów komunikacji, Jakobson uznaje, że komunikacja może służyć podtrzymywaniu kontaktu bez przekazywania informacji, a zatem pełnić wyłącznie funkcję fatyczną.

Poza ogólnymi funkcjami komunikacji, procesy porozumiewania się w organizacji odgrywają także inne role. Komunikowanie się w miejscu pracy spełnia zatem przynajmniej jedną z następujących funkcji [por. Robbins 2004, s. 220-221; Rosengren 2006, s. 45]:

- informacyjną, polegającą na dostarczaniu informacji niezbędnych do podejmowania decyzji i wydajnej pracy;
- motywacyjną, opierającą się na założeniu, iż dostęp do informacji na temat postępów w wykonywanych obowiązkach zwiększa zaangażowanie i efektywność personelu;
- emotywną, czyli służy wyrażaniu uczuć i zaspokajaniu potrzeb społecznych, ze względu na fakt, iż grupa robocza stanowi dla wielu osób podstawowe źródło kontaktów międzyludzkich;
- kontrolną, gdyż dzięki przepływowi informacji na temat wykonywanej pracy możliwe jest nadzorowanie zachowań członków organizacji.

Wszystkie wymienione role są naturalną konsekwencją celów stawianych przed komunikacją wewnętrzną, dlatego dla jej skuteczności konieczne jest ich wzajemne uzupełnianie i przenikanie się. Właściwie zarządzany proces porozumiewania się w organizacji oferuje z kolei różnorodne możliwości kształtowania i wdrażania zmian w zachowaniach pracowników [Asifa i Sergeanta 2000]. W związku z tym może przyczyniać się do budowania poczucia przynależności z przedsiębiorstwem, stymulowania zaangażowania i motywacji personelu. Z kolei dzięki przejrzystej polityce informacyjnej zmniejsza się ryzyko wystąpienia nieporozumień, a także rozbieżności zdań i konfliktów między różnymi działami.

Jak wynika z powyższych rozważań, zakres celów stawianych przed porozumiewaniem się w organizacji jest wielowymiarowy, złożony i znacznie wykracza poza aspekt informacyjny, czyli wyposażanie pracowników w wiadomości niezbędne do właściwego wykonywania obowiązków. Procesy porozumiewania się w przedsiębiorstwie kształtują i zmieniają zachowania pracowników tak, by prowadziły one do lepszego współdziałania. Dobra komunikacja buduje zrozumienie dla działań podejmowanych przez kierownictwo, podnosi lojalność i poczucie identyfikacji z przedsiębiorstwem [Olsztyńska 2002 s. 167]. Może też wpływać pozytywnie bądź negatywnie na motywację pracowników,

tworzyć lub rujnować unikatową kulturę firmy. Na potrzeby niniejszej pracy przyjmuje się, iż zestaw celów komunikacji wewnętrznej obejmuje następujące cele częściowe:

- przekazywanie aktualnych informacji niezbędnych dla właściwego funkcjonowania w przedsiębiorstwie,
- przygotowywanie do nadchodzących zmian,
- jednoczenie wokół misji, wartości i strategii organizacji,
- tworzenie pozytywnej atmosfery w miejscu pracy,
- budowanie pozytywnego wizerunku wewnętrznego organizacji,
- motywowanie do działania na rzecz firmy.

Adresatami wspomnianych działań są wszyscy członkowie organizacji, natomiast sam proces może być inicjowany zarówno przez prezesa, kierownictwo średniego szczebla czy dział kadr, jak i szeregowych pracowników. Należy przy tym nadmienić, iż w opinii autorki istotne jest osiągnięcie celów poznawczych, i pragmatycznych.

2.3.3. Narzędzia komunikowania się w przedsiębiorstwie

Osoby odpowiedzialne za zarządzanie komunikacją wewnętrzną w organizacji, dysponują wieloma narzędziami umożliwiającymi sprawne porozumiewanie się pracowników. W pozycjach literaturowych znaleźć można różne klasyfikacje instrumentów lub, innymi słowy, technik komunikacyjnych wykorzystywanych na potrzeby komunikowania się w miejscu pracy. Według T. Pszczołowskiego, przez technikę komunikacyjną należy rozumieć sposób zrealizowania przekazu komunikacyjnego, który jest dokonywany świadomie i celowo, z użyciem określonego kanału i w oparciu o zespół określonych reguł i procedur [za: Potocki, Winkler i Żbikowska 2011, s. 15]. Ze względu na mnogość dostępnych środków technicznych sporządzenie wyczerpującej klasyfikacji wspomnianych narzędzi nie jest możliwe. Pomimo to istnieją autorzy, którzy podjęli próbę usystematyzowania dostępnych instrumentów komunikowania wewnętrznego.

Szczególnie bogatą w klasyfikacje narzędzi porozumiewania się w organizacji jest literatura związana z public relations, a konkretnie wewnętrznym public relations. Do stosowanych w tym nurcie kryteriów podziału technik komunikacyjnych należą [Trębecki 2012, s. 85]:

- medium komunikowania,
- wektor komunikowania,
- stopień sformalizowania narzędzi,

- opcje skorzystania przez odbiorców,
- inicjator utworzenia narzędzi,
- kanał komunikowania,
- tryb funkcjonowania,
- stopień interaktywności,
- przyczyna aktywacji narzędzia.

Mnogość wyodrębnionych kryteriów nie przekłada się jednak ani na pogłębioną analizę zagadnienia, ani na popularność tworzenia klasyfikacji wspomnianych narzędzi. Ze względów praktycznych najczęściej stosowane podziały opierają się na kryteriach: medium komunikowania, wektora komunikowania a także stopnia sformalizowania narzędzi.

Stosując klasyczne kryterium różnicujące jakim jest medium komunikowania, S. Cutlip, A. Center i G. Broom proponują przyporządkowanie każdego z narzędzi do jednej z trzech grup [2006, s. 237]:

- drukowanych – takich jak: gazety wewnętrzne, tablice ogłoszeniowe itp.;
- mówionych, przyjmujących m.in. postać spotkań czy wystąpień;
- wizualnych, np. w formie telekonferencji, telewizji zakładowej czy prezentacji wideo.

Podobne kryteria klasyfikacji technik wykorzystywanych w celu porozumiewania się w organizacji, przyjęła A. Szymańska. W swej pracy wyróżniła: techniki werbalne (np. narady, radiowęzeł czy obchód miejsca pracy), pisemne (np. biuletyn, gazetka zakładowa, konkurs wniosków usprawniających), wizualne (np. telewizja firmowa, wideo) i multimedialne (np. telekonferencje, wydarzenia specjalne, spotkania integracyjne) [Szymańska 2004, s. 271].

Kolejny typ klasyfikacji instrumentów komunikacji wewnętrznej opiera się na kryterium wektora porozumiewania się. Wyróżnia się zatem narzędzia stosowane w ramach komunikacji pionowej w dół, pionowej w górę, poziomej i ukośnej. Należy przy tym zauważyć, iż zastosowanie kierunku komunikowania – jako kryterium różnicującego – sprawia że niektóre instrumenty, jak chociażby intranet bądź zebranie, mogą zostać zaliczone do więcej niż jednej grupy. Tego typu klasyfikacja nie będzie zatem klasyfikacją rozłączną.

Natomiast w ramach podziału technik komunikacyjnych ze względu na ich stopień sformalizowania wyróżnia się narzędzia formalne i nieformalne. Pierwsze z nich stanowią instrumenty używane zgodnie z opracowanym i zatwierdzonym wcześniej systemem, czyli drogą ustaloną przez procedury organizacyjne. W związku z tym często określa się je mianem oficjalnych. Z kolei techniki nieformalne powstają najczęściej spontanicznie i są przejawem aktywności pracowników lub wynikają z tzw. potrzeby chwili. Występowanie i popularność narzędzi nieoficjalnych może, lecz nie musi, być dowodem na nieefektywność kanałów

formalnych. Komunikowanie z pomocą instrumentów nieformalnych może bowiem wspierać komunikację formalną, osłabiać ją, zastępować, a nawet blokować.

Przyjmując pogląd, iż najbardziej użytecznymi kryteriami podziału narzędzi porozumiewania się w organizacji są kierunek komunikowania i stopień sformalizowania, wyróżnić można następujące ich rodzaje [Olsztyńska 2005, s. 44]:

- instrumenty komunikacji formalnej pionowej w dół,
- instrumenty komunikacji formalnej pionowej w górę,
- instrumenty komunikacji formalnej poziomej,
- instrumenty komunikacji nieformalnej.

Należy zaznaczyć, że ze względu na swoją specyfikę i możliwości aplikacyjne niektóre techniki komunikacyjne mogą być zaliczane do więcej niż jednej grupy. Różnorodność narzędzi wykorzystywanych w ramach komunikacji wewnętrznej przedstawiono w tabeli 2.4.

Tab. 2.4.

Zestawienie instrumentów komunikacji wewnętrznej

Narzędzia komunikacji formalnej			Narzędzia komunikacji nieformalnej
Komunikacja pionowa w dół	Komunikacja pionowa w górę	Komunikacja pozioma	
▪ bezpośrednia rozmowa ▪ biuletyny ▪ e-mail ▪ forum dyskusyjne dla pracowników ▪ gazety firmowe ▪ infolinie ▪ intranet ▪ media społecznościowe ▪ memoranda ▪ newsletter ▪ podręczniki ▪ radio zakładowe ▪ raporty ▪ tablice ogłoszeń ▪ zebrania	▪ badanie opinii i postaw pracowników ▪ bezpośrednia rozmowa ▪ e-mail ▪ forum dyskusyjne dla pracowników ▪ godziny konsultacji zarządu ▪ intranet ▪ media społecznościowe ▪ publikacje związków zawodowych ▪ skrzynki pomysłów i zażaleń ▪ zebrania	▪ bezpośrednia rozmowa ▪ celebrowanie świąt ▪ e-mail ▪ forum dyskusyjne dla pracowników ▪ imprezy integracyjne ▪ intranet ▪ kursy ▪ media społecznościowe ▪ niezależni koordynatorzy ▪ umiejscawianie pracowników w zespołach, w których formalnie nie są zatrudnieni ▪ zebrania ▪ zespoły interdyscyplinarne	▪ bezpośrednia rozmowa ▪ drzwi otwarte ▪ e-mail ▪ lunch kierownika z pracownikami ▪ management by walking around (MBWA) ▪ nieformalne forum dyskusyjne pracowników ▪ nieformalne powiązania między pracownikami ▪ nieoficjalne spotkania po pracy ▪ plotki i pogłoski ▪ wspieranie inicjatyw pracowników ▪ zespoły robocze

Źródło: opracowanie własne na podstawie A. Olsztyńska, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, w: *Komunikowanie się w biznesie*, red. H. Mruk, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 174–175; B. Rozwadowska, *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2002, s. 124–130.

W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że najskuteczniejszy instrument formalnego komunikowania w organizacji stanowi bezpośrednia rozmowa informacyjna. Jej niepodważalną zaletą jest brak wymaganych nakładów finansowych, jednak mimo tego nie stosuje się jej tak często, jak byłoby to wskazane. Dzieje się tak głównie z powodu braku czasu interlokutorów, ale także rozproszenia pracowników firmy czy wielkości organizacji. Konieczne jest zatem korzystanie z innych dostępnych narzędzi, takich jak: zebrania, intranet, e-mail, godziny konsultacji zarządu, tablice informacyjne, gazety pracownicze i newslettery, a także kursy i imprezy integracyjne dla pracowników. Szczególne miejsce we współczesnym instrumentarium komunikowania wewnętrznego odgrywają e-maile i intranet, a ich silna pozycja jest związana z nieustannym rozwojem nowych technologii. Narzędzia te działają szybko, mają duży zasięg oddziaływania, co więcej charakteryzuje je niski jednostkowy koszt dotarcia do adresata. Ponadto intranet jako platforma komunikacyjna umożliwia dzielenie się wiedzą i ułatwia dostęp do różnego rodzaju dokumentów, wykorzystywanych w codziennej pracy.

Ostatnimi czasy można zaobserwować zwiększone zainteresowanie wykorzystaniem na potrzeby formalnej komunikacji wewnętrznej instrumentów związanych z nowymi technologiami. Według raportu GFMP Management Consultants pt. *Komunikacja wewnętrzna w Polsce 2010* [wersja online raportu http://www.gfmp.com.pl/servlet/upload?path=Baza_wiedzy/GFMP_BW_R_Komunikacja_w_ewnetrzna_w_Polsce_2010.pdf, s. 9], w ponad 67% badanych firm wykorzystywany jest intranet, w blisko 59% elektroniczne newslettery. Wśród ankietowanych przedsiębiorstw fora dyskusyjne dla pracowników posiada 14,3%, czaty 12,6%, a profile na portalach społecznościowych 11,8%. Z kolei w pytaniu dotyczącym planowanych wdrożeń nowych instrumentów, respondenci wskazywali następujące: forum dyskusyjne (22,7%), blog (17,6%), elektroniczny newsletter (15,1%), portal społecznościowy (15,1%) i czat (13,4%). W analogicznych badaniach przeprowadzonych rok później próbowano ustalić, jakie przełożenie na proces porozumiewania się w organizacjach ma rewolucja w mediach społecznościowych. Przez media społecznościowe należy rozumieć różnorodne rozwiązania w komunikacji elektronicznej, umożliwiające użytkownikom publikowanie treści udostępnianych później innym. Okazało się, że w 41% ankietowanych przedsiębiorstw wspomniane formy są już stosowane. Firmy korzystające z tego rodzaju narzędzi, najczęściej udostępniają swoim pracownikom: fora dyskusyjne (65% przedsiębiorstw stosujących media społecznościowe w komunikacji wewnętrznej), komentarze (63%) i czat (50%). Mniejszą popularnością cieszą się z kolei rozwiązania typu: portal społecznościowy (27%), wiki (27%), blogi pracowników

(20%) i blog prezesa (17%). Nastawienie przedsiębiorstw, a konkretnie kadry zarządzającej do mediów społecznościowych, jest różne. Respondenci korzystający z wspomnianych rozwiązań podkreślali ich zalety, w tym oferowane przez nie możliwości jak chociażby: szybszy transfer informacji, budowanie wizerunku nowoczesnej firmy czy ułatwianie dzielenia się wiedzą i doświadczeniem między pracownikami. Z kolei przedstawiciele organizacji, które nie stosują mediów społecznościowych, koncentrowali się na wadach i potencjalnych zagrożeniach. Przede wszystkim obawiano się niewłaściwego wykorzystania tego rodzaju instrumentów przez personel, sygnalizowano również brak przekonania, iż przyniesie to firmie korzyści. Należy zauważyć, że w czasach dominacji komunikacji komputerowej trudno byłoby uniknąć wykorzystania narzędzi oferowanych przez nowe technologie.

W ramach komunikacji nieformalnej największą rolę odgrywają plotki i pogłoski. Pojawiają się one najczęściej jako reakcja na sytuacje, które są dla pracowników istotne, wywołują zaniepokojenie bądź zainteresowanie. Zważywszy na fakt, iż niemożliwe jest całkowite wyeliminowanie plotek, specjaliści odpowiedzialni za komunikację wewnętrzną powinni ograniczać ich rolę poprzez tworzenie dobrej sieci komunikacyjnej. Personel dysponujący pełnym dostępem do potrzebnych wiadomości, nie będzie bowiem szukał informacji w trakcie rozmów nieformalnych. Ze względu na rozwój technologii informacyjnych, a także swoją atrakcyjność w oczach odbiorców, plotki rozprzestrzeniają się bardzo szybko, np. przy wykorzystaniu e-maili. W związku z tym kadra kierownicza powinna starać się je wyprzedzać, by uniknąć wrażenia zatajania pewnych faktów przed pracownikami. W przedsiębiorstwach charakteryzujących się kulturą organizacyjną opartą na zaufaniu i otwartej komunikacji, plotki mogą przynosić pewne korzyści – zaspokajają potrzebę przynależności, łagodzą niepokoje czy pomagają w zrozumieniu decyzji podejmowanych przez zarządzających. Z kolei w firmach, w których przepływ informacji jest niejasny, a atmosfera pracy negatywna, plotki będą raczej pogłębiać złe stosunki między poszczególnymi komórkami organizacyjnymi, pracownikami i kierownictwem. Ciekawym instrumentem komunikacji nieformalnej jest tzw. MBWA (Management by Walking Around), czyli „zarządzanie przez przechadzanie”. Polega ono na odwiedzaniu podwładnych przez menedżera na stanowisku pracy. Podczas takiej wizyty przełożony rozmawia z personelem na tematy związane z wykonywaniem obowiązków i próbuje ustalić z jakimi problemami borykają się pracownicy w swojej codziennej pracy. Stara się także znaleźć satysfakcjonujące rozwiązania. Poprzez zachęcanie podwładnych do otwartości i szczerości w wyrażaniu opinii kierownik nie tylko zbiera cenne informacje, ale ma również możliwość sondowania postaw i

poglądów podwładnych na funkcjonowanie organizacji. Odpowiednio wykorzystane MBWA jest świadectwem zaangażowania przełożonego w problemy pracownika i pomaga mu zrozumieć różne podejmowane przez kierownictwo decyzje.

Wybór właściwych instrumentów porozumiewania się w organizacji jest determinowany przez szereg czynników, takich jak: wielkość przedsiębiorstwa, specyfika jego działalności, rynek, na którym działa, dostępne zasoby (w tym środki finansowe) i kierunek przepływu informacji. Wykorzystywane narzędzia powinny być przede wszystkim dostosowane do potrzeb informacyjnych organizacji i jej członków. Dobierając instrumenty komunikacji wewnętrznej należy pamiętać, że przepływ informacji w przedsiębiorstwie powinien być jasny, sprawny i zgodny z oczekiwaniami pracowników.

2.4. Determinanty zachowań komunikacyjnych człowieka w organizacji

2.4.1. Jednostkowe wyznaczniki zachowań komunikacyjnych

Zachowania komunikacyjne są szczególną formą zachowań organizacyjnych, umożliwiającą osiągnięcie celów przedsiębiorstwa i służącą kształtowaniu efektywności na różnych szczeblach i płaszczyznach organizacji. Jako takie powinno się je zatem analizować na wzajemnie powiązanych poziomach: interpersonalnym, grupowym i organizacyjnym. Zachowania komunikacyjne warunkuje także podobny zestaw czynników jak w przypadku zachowań organizacyjnych. Uwarunkowania te zostały szczegółowo opisane w podrozdziale 1.2, dlatego w tej części pracy autorka ograniczy się jedynie do szerszego omówienia zagadnień wcześniej nie poruszanych, lub jedynie zasygnalizowanych.

B. Sobkowiak dzieli wszystkie jednostkowe uwarunkowania zachowań komunikacyjnych na czynniki o charakterze biologicznym, społeczno-zawodowym i psychologicznym [2005, s. 127]. Do pierwszej grupy zaliczane są: płeć, wiek, stan zdrowia i wygląd zewnętrzny. Badania naukowe prowadzone przez psychologów, socjologów i lingwistów wskazują jednoznacznie, iż istnieją różnice w porozumiewaniu się mężczyzn i kobiet. Jak dowodzi Z. Nęcki, przyczyn takiego stanu rzeczy jest kilka. Przede wszystkim przedstawiciele obu płci posiadają odmienne doświadczenia pozajęzykowe, pełnią też inne zadania i funkcje społeczne [Nęcki 2000, s. 219]. Proces socjalizacji regulowany jest bowiem przez szereg stereotypów na temat tego, co „męskie” i „damskie”. Dziewczeta uczy się okazywania uczuć, wrażliwości i uległości, podczas gdy od chłopców oczekuje się zaradności, powściągnięcia emocji i samodzielności. W konsekwencji kobiety przejawiają

tendencje do uległych zachowań komunikacyjnych, a mężczyźni cechuje dążenie do dominacji. Wypowiedzi przedstawicielek płci pięknej są dłuższe, często rozpoczynają się od przysłówków, nierzadko występują w nich opozycje, pytania retoryczne, przerywniki i odniesienia do stanów emocjonalnych. Natomiast płęć męska nagminnie używa zaimka „ja”, korzysta z dłuższych słów, czasu teraźniejszego, przymiotników oceniających, odniesień do ludzi i wokalizuje pauzy. Mężczyźni popełniają również więcej błędów gramatycznych [ibidem, s. 226]. Zgodnie ze stereotypem, na płaszczyźnie porozumiewania się, kobiety kojarzone są z ciepłem, empatią, ekspresyjnością, emocjonalnością i mniejszą pewnością siebie. Z kolei mężczyźni cechuje racjonalność, dążenie do kontrolowania przebiegu rozmowy, a także wspomniana wcześniej skłonność do dominacji [Wood 2009, s. 372]. Mimo wymienionych różnic w zachowaniach komunikacyjnych obu płci należy zauważyć, iż w męski sposób może komunikować się również kobieta. Ludzie dostosowują bowiem styl wypowiedzi do konkretnego kontekstu i decydują się na bardziej „męską” lub „kobiecą” wersję w zależności od sytuacji. Wpływ wieku na zachowania komunikacyjne można rozpatrywać, odwołując się zarówno do kategorii wieku biologicznego, jak i psychologicznego. Osoby starsze charakteryzuje większa rozwaga w doborze słów, dystans i racjonalność. Młodzi są bardziej otwarci, spontaniczni i impulsywni, a poza tym postrzegają rzeczywistość bardziej biegunowo. Co ważne, takich zachowań w ramach komunikacji powszechnie oczekuje się od przedstawicieli starszego i młodszego pokolenia [Rosengren 2006, s. 72]. Wśród czynników biologicznych wymienia się także stan zdrowia, który może wpływać pozytywnie na proces porozumiewania się lub, w przypadku niedyspozycji, utrudniać go, a nawet uniemożliwiać. Natomiast wygląd zewnętrzny zgodny z istniejącymi w danej kulturze standardami urody sprawia, że przypisuje się jego właścicielowi cechy pozytywne, przez co łatwiej osiąga on swoje cele komunikacyjne. Odwrotnie jest w przypadku osoby nieatrakcyjnej. Wszystkie wymienione uwarunkowania mogą w istotny sposób wpływać na zdolności komunikacyjne i efektywność procesu porozumiewania się.

Na grupę czynników społeczno-zawodowych składają się: stan rodzinny, status ekonomiczny, wykształcenie i zawód. Oddziaływanie pierwszych dwóch na przebieg komunikacji nie było do tej pory przedmiotem szczegółowych badań. Można jednak przypuszczać, iż wpływając na poczucie pewności lub niepewności w relacjach interpersonalnych, mogą one także ułatwiać bądź utrudniać komunikowanie się. Z kolei wykształcenie i zawód warunkują oczekiwania co do sposobu porozumiewania się. Od osób z wyższym wykształceniem wymaga się lepszych umiejętności komunikacyjnych i większej otwartości. Podobnie jest w przypadku przedstawicieli pewnych zawodów (np. adwokatów,

lekarzy, nauczycieli) i grup zawodowych (np. kierowników i menadżerów) [Sobkowiak 2005, s. 130]. Wszystkie czynniki wyszczególnione w tej grupie mogą utrudniać albo ułatwiać komunikowanie się w określonych sytuacjach.

Ostatnią grupą, w ramach jednostkowych wyznaczników zachowań komunikacyjnych, są uwarunkowania o charakterze psychologicznym. Należą do nich: zdolności (w tym kompetencje i doświadczenie), inteligencja, osobowość, system potrzeb, motywacja i wyznawane wartości. Według „Encyklopedii PWN” inteligencję stanowi „cecha umysłu warunkująca sprawność czynności poznawczych, takich jak myślenie, rozwiązywanie problemów” [wersja online, <http://encyklopedia.pwn.pl/haslo.php?id=3915042>]. Współcześnie wyróżnia się cztery jej moduły: abstrakcyjny, praktyczny, społeczny i emocjonalny. Dla komunikacji szczególne znaczenie ma tzw. inteligencja abstrakcyjna, czyli zdolność do stosowania materiału werbalnego i symbolicznego, społeczna, umożliwiająca rozumienie sytuacji społecznych i ułatwiająca porozumiewanie się z ludźmi, i inteligencja emocjonalna, oparta na samoświadomości i samokontroli. Według D. Golemana na inteligencję emocjonalną składa się: znajomość własnych emocji, kierowanie emocjami, zdolność motywowania się, empatia oraz nawiązywanie i podtrzymywanie relacji z innymi ludźmi [za: Daly 2002, s. 145]. Wysoki poziom inteligencji emocjonalnej interlokutorów będzie wpływał pozytywnie na przebieg procesu komunikacji. Z kolei potrzeby, czyli stany niedoboru odczuwane przez jednostki, stanowią czynnik motywujący bądź demotywujący do podejmowania wysiłku w ramach porozumiewania się w organizacji.

W sposób szczególny na proces porozumiewania się wpływają: osobowość, motywacja i kompetencje komunikacyjne. Do najczęściej wykorzystywanych typologii ludzkiej osobowości należą, oparta na orientacji wobec świata, typologia C.G. Junga i typologia Hipokratesa-Galena, bazująca na kategoriach wrażliwości i impulsywności. W typologii Junga wyróżnia się jednostki o charakterze introwertycznym i ekstrawertycznym. Introwertyków charakteryzuje trudność z wyrażaniem uczuć, jasnym formułowaniem opinii, a także problemy z nawiązywaniem kontaktów i niechęć do relacji interpersonalnych. Z kolei ekstrawertycy lubią kontakt z ludźmi, są rozmowni, towarzyscy, ekspresyjni i chętnie uzewnętrzniają swoje emocje. Według typologii Hipokratesa-Galena istnieją cztery typy osobowości: choleryk, sangwinik, melancholik i flegmatyk. Pierwszy typ jest impulsywny i wrażliwy, natomiast drugi bardzo impulsywny i mało wrażliwy. Melancholika charakteryzuje duża wrażliwość i mała impulsywność, a flegmatyka niskie natężenie obu cech. Cholerycy i sangwinicy są ekstrawertykami, w związku z czym potrafią się skutecznie komunikować, mają także zdolność do tworzenia właściwego klimatu dla budowania relacji z innymi. Z

kolei melancholicy i flegmatycy to introwertycy, rzadko inicjujący proces komunikacji i czujący lęk przed kontaktami z innymi. Niechętnie dzielą się swoimi opiniami, uczuciami czy wiedzą, rozważnie dobierają słowa.

Kolejny czynnik, czyli motywacja stanowi aktywator ludzkiej aktywności. Wraz z rosnącą motywacją jednostki do działania, rośnie także jej motywacja do komunikowania się z innymi. Efekt końcowy staje się w większej mierze uzależniony od sprawności komunikacji.

Wyjątkowo istotną kategorię w grupie czynników psychologicznych stanowią kompetencje komunikacyjne, będące podstawą skutecznego porozumiewania się. W literaturze lingwistycznej definiowane są one jako zdolności i indywidualne umiejętności do osiągania celów interakcji, z uwzględnieniem kontekstualnego charakteru każdego zdarzenia komunikacyjnego [Olson 2002, s. 173; Spitzberg i Cupach 1984; Spitzberg, Canary i Cupach 1994]. Należy zatem zwrócić uwagę na fakt, iż zachowanie komunikacyjne postrzegane jako kompetentne w jednej sytuacji, może być uznane za niekompetentne w innej. Na gruncie językoznawstwa za elementy kompetencji komunikacyjnej uznaje się: kompetencję językową, pragmalingwistyczną, interaktywną i socjolingwistyczną. Kompetencja komunikacyjna jest zatem zdolnością osób, posługujących się językiem ojczystym, do tworzenia i rozumienia zdań stosownych do kontekstu, w którym się pojawiają [Crystal 1991, s. 66]. Wpływają na nią relacje między nadawcą i odbiorcą, oraz czas i miejsce komunikacji. Co więcej, przez kompetencję komunikacyjną rozumie się również umiejętność posługiwania się językiem stosownie do sytuacji [Kurcz 2000, s. 130]. Natomiast S.P. Morreale, B.H. Spitzberg i J.K. Barge [2007, s. 75] zauważają, iż zależy ona od motywacji, wiedzy, umiejętności, kontekstu i procesów percepcji. Własną koncepcję kompetencji komunikacyjnej sformułował S. Frydrychowicz wskazując, iż składają się na nią „wiedza o procesie komunikacji (uświadamiana i nieuświadamiana) oraz umiejętność jej użycia, dostosowane do wymogów sytuacji komunikacyjnej, w tym do interlokutora i pełnionych przez niego ról społecznych, poprzez odpowiednie do sytuacji wykonanie” [2009, s. 98]. Autor podkreśla także, że jest ona determinowana przez czynniki społeczno-kulturowe i genetyczne (np. zdolność do decentracji). Atrybutami rozwiniętej kompetencji komunikacyjnej są m.in.: otwartość, zdolność do precyzyjnego i odpowiedniego doboru słów, znaków, metafor i symboli w stosunku do przekazywanych treści, szczerłość, takt, kultura i empatia [Oleksyn 2006, s. 81-82]. Do niezbędnych należą także: uważne słuchanie, odbieranie i udzielanie informacji zwrotnych, uważne spostrzeganie oraz umiejętności związane z komunikacją werbalną i niewerbalną [Frydrychowicz 2009, s. 100-102]. Podstawowe cele, a zarazem

standardy, kompetencji komunikacyjnej stanowią: klarowność, stosowność i skuteczność [ibidem, s. 93]. Klarowność oznacza jasność informacji, natomiast stosowność dotyczy właściwego i odpowiedniego zachowania w określonej sytuacji w konkretnej grupie ludzi i często utożsamiana jest z taktem. Z kolei skuteczność określa się jako zdolność interlokutorów do osiągania swoich celów w ramach zachodzącego procesu komunikacji [Roy 2001, s. 325]. Istnieją cztery kombinacje skuteczności i stosowności, na podstawie których wyróżnia się poziomy komunikacyjnej (nie)kompetencji (tab. 2.5).

Tab. 2.5.

Poziomy kompetencji komunikacyjnej

Poziom kompetencji (kombinacja)	Opis
Optymalizacja (stosowność i skuteczność)	Osiąganie indywidualnych celów w sposób podtrzymujący relację, z poszanowaniem zasad sytuacyjnych. Korzyść z interakcji, ale nie kosztem interlokutora.
Dostateczność (stosowność i nieskuteczność)	Osoba dopasowuje się do kontekstu komunikacyjnego, ale nie osiąga swoich celów, jest biernym uczestnikiem interakcji.
Maksymalizacja (niestosowność i skuteczność)	Jeden z interlokutorów jest przesadnie asertywny lub agresywny i nie dba o stosowność czy uczucia innych.
Minimalizacja (niestosowność i nieskuteczność)	Osoba nie osiąga swoich celów, narusza zasady, a swoim lekceważącym zachowaniem w stosunku do kontekstu komunikacyjnego i interlokutorów zniechęca do siebie innych. Niska jakość komunikacji.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: S. Frydrychowicz, *Komunikacja interpersonalna w zarządzaniu*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań 2009; W.B. Gudykunst, B. Mody, *Handbook of International and Intercultural Communication*, Wyd. Sage Publications Inc. Thousand Oaks, Kalifornia 2002; B.H. Spitzberg, *A Model of Intercultural Communication Competence*, w: *Intercultural Communication: A Reader*, L. Samovar, R. Porter (red.), Wyd. Wadsworth, Belmont, CA 2000; B.H. Spitzberg, D.J. Canary, W.R. Cupach, *A Competence-Based Approach to the Study of Interpersonal Conflict*, w: *Conflict in Personal Relationships*, Cahn D.D. (red.), Wyd. Elbraum, Hillsdale NJ, 1994.

Komunikacja zoptymalizowana jest odzwierciedleniem najwyższego poziomu kompetencji komunikacyjnej, która umożliwia osiąganie celów z poszanowaniem norm społecznych i uczuć interlokutora oraz z uwzględnieniem kontekstu. Kompetentny komunikator dostosowuje swoje zachowanie do sytuacji i kontekstu, zarządza konfliktami w sposób konstruktywny, pozostaje wrażliwy na potrzeby rozmówcy, a przy tym jest w stanie osiągać własne cele [Olson 2002, s. 173]. W związku z tym największe wyzwanie dla kompetencji

komunikacyjnej stanowi utrzymanie równowagi pomiędzy pragnieniem skuteczności a koniecznością stosowności [Spitzberg 1994, 2000].

Czynniki biologiczne, społeczno-zawodowe i psychologiczne są niezwykle istotne dla analizy i właściwego zrozumienia zachowań komunikacyjnych jednostek w miejscu pracy. Ponadto ich znajomość pozwala dostosowywać działania w ramach procesu porozumiewania się do potrzeb, oczekiwań oraz cech charakterystycznych pracowników. Sprzyja także właściwemu zarządzaniu komunikacją wewnętrzną. W konsekwencji umożliwia to również skuteczne zarządzanie ludźmi w organizacji.

2.4.2. Grupowy poziom zachowań komunikacyjnych

Na poziomie grupowym zachowania komunikacyjne ludzi w organizacji kształtowane są przez styl kierowania przełożonego oraz rodzaj i charakter sieci komunikacyjnej, łączącej poszczególne jednostki w grupie. Sposób, w jaki kierownik odnosi się do podwładnych, determinuje komunikację w danym zespole. W klasycznym podziale stylów kierowania R. Lippita i R. K. White'a wyróżnia się style: autokratyczny, demokratyczny i bierny⁷. W każdym z przypadków komunikowanie charakteryzuje się innymi cechami [Por. Gach i Pietruszka-Ortyl 2005; s. 217-219, Penc 2011, s. 238-239; Sobkowiak 2005, s. 142-151]. Na płaszczyźnie komunikacyjnej kierownik, preferujący styl autokratyczny, utrzymuje dystans w stosunku do pracowników i zwiększa liczbę barier w porozumiewaniu się. Komunikację ogranicza się do minimum, przepływ informacji jest w głównej mierze jednokierunkowy, sztywny i sformalizowany. Kierownik autokrata preferuje komunikowanie informacyjne i zazwyczaj sam inicjuje proces. Ponadto często podkreśla swoją wyższość w relacjach z podwładnymi. Dla odmiany przełożony o demokratycznym stylu kierowania dąży do wyeliminowania wszelkich przeszkód w komunikacji. W grupie kierowanej w sposób demokratyczny występuje dwukierunkowy, symetryczny proces porozumiewania się, a kierownik wykorzystuje komunikację do pobudzania inicjatywy i pomysłowości podwładnych. Ludzie kontaktują się ze sobą chętnie, klimat pracy sprzyja otwartej, podtrzymującej komunikacji, a także wzajemnej wymianie myśli i wzrostowi kreatywności personelu. Z kolei przy biernym (leseferystycznym) stylu kierowania, przepływ informacji dotyczących pracy jest sporadyczny, sformalizowany i wymuszony przez pracowników.

⁷ W literaturze przedmiotu na gruncie nauk o zarządzaniu istnieje wiele różnych klasyfikacji stylów kierowania. Biorąc pod uwagę fakt, iż style kierowania nie stanowią głównego problemu badawczego niniejszej pracy, oraz że wprowadzenie bardziej złożonych klasyfikacji mogłoby zanadto skomplikować przeprowadzenie badań i wnioskowanie, postanowiono ograniczyć się do klasycznego podziału stylów kierowania.

Przełożony bardzo rzadko inicjuje komunikację z podwładnymi na tematy związane z pracą, chętnie natomiast porozumiewa się z nimi na płaszczyźnie towarzyskiej. W praktyce, zgodnie z podejściem sytuacyjnym, menadżerowie łączą zazwyczaj różne style kierowania, uzależniając ich wykorzystanie od konkretnej sytuacji, z którą mają do czynienia.

Drugim czynnikiem w ramach grupowych wyznaczników zachowań komunikacyjnych jest rodzaj i charakter sieci komunikacyjnej, łączącej jednostki w grupie. W każdej organizacji istnieją dwa kanały komunikacji: ustrukturyzowany (formalny) i nieustrukturyzowany (nieformalny), w ramach których wyróżnić można kilka rodzajów sieci. Przez sieć komunikacyjną rozumie się wzorzec, w jaki układają się przebiegi komunikatów między różnymi członkami grupy [Potocki, Winkler i Żbikowska 2003, s. 48]. Formalne sieci komunikowania są najczęściej budowane i wprowadzane przez bezpośrednich przełożonych. Stanowią wypadkową stylu kierowania, zwyczajów organizacyjnych, obowiązujących przepisów oraz charakteru grupy i jej zadań. Porozumiewanie się kanałem ustrukturyzowanym odbywa się przez spotkania robocze, wymianę dokumentów czy narady kierownictwa. Zazwyczaj charakteryzuje je jawność – wszelkie akty komunikacyjne są dokumentowane lub rejestrowane – i mała podatność na zmiany. Natomiast sieci nieformalne opierają się na osobistych, emocjonalnych relacjach między ludźmi, uwzględniają ich cechy, postawy i cele [Szymańska 2004, s. 30]. Mają swoje źródło w swobodnych rozmowach personelu, plotkach i pogłoskach. Są pochodną interpersonalnej atrakcyjności uczestników procesu komunikowania i dostępu poszczególnych pracowników do ważnych bądź interesujących informacji. Nieustrukturyzowane porozumiewanie się jest zwykle niejawne, elastyczne i podatne na zmiany. W komunikacji w organizacji można wyróżnić następujące typy sieci: „koło od wozu”, „łańcuch”, „sieć Y”, „okrąg”, „piastę”, „gwiazdę” i „piramidę”. Różni je przepływ komunikatów, pozycja przywódcy i skuteczność w wykonywaniu zadań. Na przykład w sieci „koło od wozu” proces komunikowania przebiega przez osobę zajmującą centralną pozycję, prawdopodobnie będącą przywódcą grupy. Jeden człowiek posiada zatem swoisty monopol informacyjny. Dla odmiany model „łańcucha” zapewnia bardziej równomierny przepływ informacji między członkami grupy, ale pracownicy będący na obu końcach łańcucha, mają kontakt tylko z jedną osobą. „Sieć Y” jest modyfikacją „łańcucha”, przy czym jeden z pracowników zajmuje pozycję uprzywilejowaną. Z kolei w „okręgu” komunikują się ze sobą tylko dwie sąsiadujące ze sobą osoby, a wszyscy członkowie grupy są traktowani równorzędnie. Podobnie w sieci „gwiazda” pracownicy mają jednakową pozycję, mogą natomiast kontaktować się z wszystkimi. „Piramida” jest wariacją „gwiazdy”, z tym że jedna z osób zajmuje pozycję centralną. Sieć komunikacyjna typu „piasta” jest połączeniem

cech „okręgu” i „piramidy” – każdy pracownik kontaktuje się z dwoma sąsiednimi członkami grupy, a z pozostałymi za pośrednictwem osoby z pozycją uprzywilejowaną. Należy w tym miejscu wspomnieć także o tworzących się sieciach (łańcuchach) przepływu pogłosek. Sieć pogłosek składa się z kilku nakładających się na siebie i przecinających w kilku punktach sieci informacyjnych. Punktami tymi są dobrze poinformowani pracownicy, którzy należą do więcej niż jednej sieci komunikacyjnej. Sieci pogłosek przybierają postać: „pojedynczej nitki”, „plotkarza”, „prawdopodobieństwa”, „kości” [Potocki 2001, s. 36-37]. Najmniej dokładna jest sieć typu „pojedyncza nitka”, gdyż istnieje duże ryzyko zniekształcenia komunikatu. Z kolei „plotkarz” sam kontaktuje się z pozostałymi pracownikami i przekazuje interesujące informacje. W łańcuchu „prawdopodobieństwa” komunikat jest przesyłany przypadkowym odbiorcom. Model typu „kość” jest najczęściej występującym w praktyce gospodarczej. W tym wypadku nadawca starannie selekcjonuje kilku adresatów, nazywanych łącznikami.

Wybór określonego rodzaju sieci skutkuje zarówno pozytywnymi, jak i negatywnymi konsekwencjami dla efektywności działania organizacji. Z tego względu wprowadzenie nowych rozwiązań powinno być każdorazowo poprzedzone analizą, obejmującą szereg czynników. Należą do nich: aktualne i przyszłe warunki działania grupy, wymagania stojące przed grupą, cechy, kwalifikacje i doświadczenie członków grupy i predyspozycje kierownika [Sobkowiak 2005, s. 156]. Co ważne, proponowane sieci powinny uwzględniać oczekiwania i realne potrzeby członków organizacji.

2.4.3. Organizacyjne determinanty zachowań komunikacyjnych

Zachowania komunikacyjne są również determinowane przez czynniki o charakterze organizacyjnym. Należą do nich: kierunek komunikowania (wertykalny – pionowo w dół, pionowo w górę, horyzontalny – poziomy i diagonalny – ukośny), rodzaj struktury organizacyjnej i cechy kultury organizacyjnej. Komunikowanie wertykalne jest zazwyczaj sformalizowane, wymuszone i niesymetryczne. Przesyłane informacje są kontrolowane i selekcjonowane zarówno przez przełożonych, jak i podwładnych. Dla odmiany komunikowanie horyzontalne, zachodzące między osobami o zbliżonym bądź jednakowym statusie organizacyjnym, ma charakter spontaniczny, symetryczny i słabo sformalizowany, a komunikujący się otwarcie dzielą się informacjami. Natomiast komunikowanie diagonalne jest wykorzystywane rzadko, najczęściej w sytuacji niewystarczającego przepływu wiadomości kanałami pionowymi i poziomymi.

Wśród uwarunkowań organizacyjnych procesu porozumiewania się znajduje się również struktura organizacyjna.⁸ W strukturach liniowych dominuje komunikacja odgórna. Porozumiewanie się jest sformalizowane a droga przepływu informacji stosunkowo długa, przez co istnieje niebezpieczeństwo zniekształcenia komunikatu lub przerwania procesu. W strukturach funkcjonalnych między kierownikami a wykonawcami występują krótsze, bezpośrednie drogi komunikacyjne. Jednak ze względu na złamanie zasady jednoosobowego kierownictwa, sieć komunikacyjna jest bardziej skomplikowana, a podwładni mogą otrzymywać sprzeczne komunikaty. Prowadzi to do problemów z przepływem informacji w całej organizacji. Z kolei sztabowo-liniowe struktury organizacyjne charakteryzuje teoretyczny porządek komunikacyjny (sztaby nie kontaktują się bezpośrednio z podwładnymi kierowników liniowych), jednak drogi przepływu i przetwarzania informacji są stosunkowo długie [Kraśniak 2008, s. 55-58].

We wszystkich tradycyjnych strukturach jednowymiarowych relacje komunikacyjne są sztywne i sformalizowane. Komunikowanie pionowe odbywa się w oparciu o powszechnie znane reguły, a w dodatku jest proste i przewidywalne. Konieczne jest jednak podkreślenie pewnych różnic. Procesy porozumiewania się w jednowymiarowej strukturze funkcjonalnej mają charakter segmentowy. Ze względu na swoją specyfikę każdy pion tworzy własny system komunikacyjny, w którym dominuje specjalistyczny język, tzw. żargon. W celu podjęcia decyzji na poziomie naczelnego kierownictwa trzeba uzyskać informacje od każdego z pionów. Niestety często wiadomości przesyłane w ramach komunikacji oddolnej są zniekształcane. Natomiast w strukturach obiektowych to piony branżowe posiadają autonomiczne systemy porozumiewania się, które są zdeterminowane przez specyfikę wytwarzanego produktu. Dla odmiany w strukturach regionalnych wykształcają się odrębne systemy komunikowania, uwzględniające zwyczaje i normy kulturowe charakterystyczne dla danego regionu. Komunikacja wewnętrzna w tradycyjnych strukturach jednowymiarowych przybiera najczęściej postać pisemną. Ze względu na postępującą specjalizację i autonomizację jednostek organizacyjnych, ważne staje się koordynowanie wszystkich działań, a co za tym idzie komunikowanie zbiorowe. Zauważa się również tendencję do zastępowania komunikacji interpersonalnej komunikacją pisemną [Sobkowiak 2005, s. 171-176]. Struktury wielowymiarowe charakteryzują się spontanicznym, często nieformalnym przepływem informacji. Na przykład w strukturze macierzowej dominuje komunikacja bezpośrednia, dwustronna, a dzięki tworzeniu zdecentralizowanych sieci komunikowania,

⁸ Autorka ogranicza się do analizy komunikacji w wybranych, najbardziej popularnych typach struktur organizacyjnych.

porozumiewanie się jest szybkie i efektywne.

Biorąc pod uwagę rozpiętość kierowania i liczbę szczebli zarządzania wyróżnia się struktury płaskie i smukłe. Ze względu na dużą liczbę szczebli hierarchicznych, w strukturach smukłych następuje wydłużenie dróg komunikacyjnych na linii wykonawca-kierownik najwyższego szczebla [Świetlik 2004, s. 210-211]. Prowadzi to do opóźnień w przekazie informacji, ale i zwiększa prawdopodobieństwo zniekształcenia lub zdezaktualizowania się komunikatu. Jednak ze względu na konieczność dokonywania uzgodnień między komórkami i jednostkami organizacyjnymi, w strukturze smukłej istnieje naturalne dążenie do stworzenia sprawnego systemu komunikowania się. W przypadku struktury płaskiej skróceniu ulega droga komunikacyjna i czas przekazywania informacji, co wpływa w istotny sposób na aktualność i dokładność przekazywanych wiadomości.

Biorąc pod uwagę kryterium elastyczności wobec zmian i charakteru mechanizmu regulacji zachowań jednostek w miejscu pracy, wyróżnia się organizacje mechanistyczne i organiczne. W pierwszych z nich komunikowanie odbywa się silnie sformalizowanymi kanałami, a jego celem jest głównie wydawanie poleceń. Natomiast struktury organiczne są zorientowane na ludzi i cechują się dużą płynnością ról i elastycznością. Ponadto panuje w nich niski stopień formalizacji. Komunikacja jest zatem wielokierunkowa i wielokanałowa, ma także luźny i nieformalny charakter. Służy przekazywaniu informacji i rad.

Wśród determinant zachowań komunikacyjnych ważne miejsce zajmuje kultura organizacyjna, oddziałująca istotnie na sposób myślenia i zachowania jednostek. Definiuje się ją jako *„zbiór świadomych i nieświadomych wartości, przekonań oraz wzorców zachowań tworzących tożsamość organizacji i będących podstawą do nadawania znaczeń, a także identyfikacji pracowników z firmą”* [za: Olsztyńska 2005, s. 64]. Na poziom kultury organizacyjnej składają się m.in. założenia podstawowe, dotyczące natury człowieka, jego działań i relacji z innymi, organizacji i otoczenia. Założenia te są najtrwalsze niestety często też nieuświadamiane. Ostatni poziom kultury organizacyjnej to najbardziej widoczne i uświadamiane artefakty językowe, behawioralne i fizyczne. Jednym z ważniejszych elementów kultury organizacyjnej jest klimat komunikacji, rozumiany jako jakość procesów porozumiewania się między jednostkami. Na wspomniany klimat wpływają: poczucie poszanowania, docenianie, zaufanie, świadomość własnej wartości i styl kierowania preferowany przez przełożonego. Zdaniem R. Adlera [1986, s. 42-43] atmosfera komunikacji jest wyznaczana przez wynikające z kultury danej organizacji czynniki, takie jak: autonomia, nagradzanie osiągnięć, wsparcie emocjonalne, szanse rozwoju, prawa do podejmowania ryzyka, popełniania błędów, konstruktywnej krytyki i otwartości w wyrażaniu opinii oraz

akceptacji konstruktywnego konfliktu. Dobry klimat wokół porozumiewania się członków organizacji sprzyja zadowoleniu z pracy, wydajności oraz identyfikacji z firmą i jej celami.

W dobie postępującej globalizacji i rozwijającej się współpracy międzynarodowej należy wspomnieć również o uwarunkowaniach kulturowych zachowań komunikacyjnych. Mogą one dotyczyć zarówno poziomu jednostki, grupy jak i całej organizacji. Konieczność pracy w zespołach interkulturowych pociąga za sobą wzrost znaczenia czynników, związanych z krajem pochodzenia członków zespołu, krajem, w którym rezyduje dane przedsiębiorstwo, a także krajem macierzystym firmy. Różnice w postrzeganiu świata, rozbieżności interpretacyjne i odmienne reakcje na codzienne sytuacje powodują niejednokrotnie niejasności i dwuznaczności. W konsekwencji może to negatywnie wpłynąć na atmosferę pracy. Z tego powodu coraz większego znaczenia nabiera pozyskanie praktycznej umiejętności wykorzystywania kompetencji komunikacyjnej w wersji interkulturowej.

Omówione w niniejszym podrozdziale czynniki, warunkujące zachowania komunikacyjne członków organizacji nie stanowią z pewnością zestawienia wyczerpującego. Autorka uznała jednak, iż ze względu na postawiony problem badawczy, bardziej zasadne od próby objęcia analizą teoretyczną i empiryczną wszystkich wyznaczników, będzie ograniczenie się do najbardziej istotnych. Wspomniane czynniki wpływają nie tylko na interpersonalny styl komunikacji każdego pracownika, ale także na jego samopoczucie. Zarówno z teoretycznego, jak i praktycznego punktu widzenia, interesująca wydaje się ocena siły i kierunku oddziaływania każdej z wymienionych determinant na skuteczność procesów porozumiewania się w organizacji. Zagadnienia te będą przedmiotem badań empirycznych prowadzonych przez autorkę.

W świetle rozważań podjętych w niniejszym rozdziale, komunikacja wewnętrzna stanowi zjawisko wymagające złożonej, wielowymiarowej analizy. Dla wnioskowania o procesie jako całości konieczne jest uwzględnianie różnych kwestii, jak chociażby kierunków i form, systematyki celów i wykorzystywanego instrumentarium. Spojrzenie wycinkowe, np. w ujęciu narzędziowym lub funkcjonalnym, pozwala jedynie na ocenę konkretnego obszaru związanego z komunikacją, trudno natomiast wnioskować o przyczynach takiego a nie innego stanu rzeczy. Analiza skuteczności porozumiewania się w organizacji zostanie szczegółowo omówiona w kolejnej części pracy.

ROZDZIAŁ III

Diagnoza i ocena skuteczności procesu komunikacji wewnętrznej

3.1. Punkty odniesienia w ocenie komunikowania się w organizacji

Rosnąca rola informacji we współczesnym świecie, jak również postęp związanych z nią technologii spowodowały, że przedsiębiorstwa zaczynają przykładać coraz większą wagę do procesów informowania i komunikowania w swoim wnętrzu. Trudno znaleźć argumenty przeczące tezie, iż efektywność wewnętrznego przepływu komunikatów w znacznym stopniu determinuje efektywność działalności firmy jako całości. Bez posiadania właściwych i aktualnych informacji pracownikom trudno jest wykonywać obowiązki, a co za tym idzie zaspokajać potrzeby i oczekiwania klientów. Z tego powodu procesy porozumiewania w organizacji traktuje się obecnie jako jeden z ważnych obszarów zarządzania i poddaje ocenie diagnostycznej. Brak efektywności przepływu informacji może prowadzić do nieefektywności całej organizacji. W związku z tym zauważyć można tendencję do częstszego traktowania komunikowania i informowania jako obszarów podlegających zarządzaniu strategicznemu [Por. Argenti 2007, Cornelissen 2011, Galliers i Leidner 2003, Mière 2012].

Traktowanie informowania i komunikowania w kategoriach strategicznych wymaga kompleksowego podejścia zarówno do informacji, jak i uczestników oraz interesariuszy obu procesów. Z tych względów należy brać pod uwagę trzy strumienie informacji: tworzone w przedsiębiorstwie dla potrzeb własnych, pochodzące z otoczenia i wykorzystywane przez organizację oraz takie, które powstają w firmie, a ich adresatem jest otoczenie. Zarządzanie strategiczne informacją wymaga sformułowania celów i zadań funkcji informacyjnej, które będą zbieżne z ogólną strategią firmy. Następnie konieczne jest odpowiednie ukształtowanie struktury systemu informacyjnego [Martyniak 1997, s. 16]. Podstawę formułowania informacyjnej strategii globalnej i jej strategii cząstkowych powinna stanowić globalna strategia przedsiębiorstwa. Należy również uwzględnić potencjał informacyjno-komunikacyjny organizacji. Wśród kluczowych czynników wpływających na tworzenie strategii informacyjnej, M. Klotz i P. Strauch wyróżniają: globalne i cząstkowe strategie przedsiębiorstwa, zweryfikowaną wielkość luki informacyjnej, zasoby systemu informacyjnego, otoczenie i kulturę informacyjną [za: Martyniak 1997, s. 20]. Podsumowując, sformułowanie strategii informacyjnej wymaga analizy potencjalnych możliwości informacyjnych, upowszechnienia uzyskanej na ten temat wiedzy i zidentyfikowania funkcjonującego systemu informacyjnego. W kolejnych krokach rozwijane

są potencjalne strategie i tworzone opcje strategiczne, dzięki czemu możliwe staje się określenie optymalnej strategii informacyjnej. Ostatnim etapem jest opracowanie programu strategicznego, który umożliwi implementację wybranej strategii.

Zarządzanie strategiczne komunikacją zdaje się być procesem bardziej złożonym, rozpatrywanym przez część organizacji w kategoriach swoistego wyzwania. Dotyczy ono – podobnie jak informowanie – zarówno odbiorców wewnętrznych jak i zewnętrznych. Należy przy tym podkreślić konieczność spójności między komunikacją skierowaną do wnętrza przedsiębiorstwa a komunikacją, której adresatem jest otoczenie firmy. Zważywszy na fakt, iż zarządzanie strategiczne komunikacją powinno obejmować zarówno komunikację wewnętrzną, jak i zewnętrzną, oraz że procedura postępowania w obu przypadkach jest taka sama, w niniejszej pracy zaprezentowano to zagadnienie na przykładzie procesu porozumiewania się w organizacji.

Głównym problemem zarządzania strategicznego komunikacją jest konieczność myślenia o komunikacji wewnętrznej jak o dwustronnej wymianie. W części przedsiębiorstw nadal istnieje przekonanie, że informowanie pracowników jest tożsame z komunikowaniem się z nimi. W konsekwencji w obu przypadkach używane są te same instrumenty, które zostały stworzone dla jednokierunkowego przekazu komunikatów. Problemem jest również niedostosowanie ilości i rodzaju wymienianych informacji do rzeczywistych potrzeb i oczekiwań personelu. W związku z tym punktem wyjścia do strategicznego zarządzania komunikacją jest analiza obecnej sytuacji w kontekście porozumiewania się w organizacji. Obejmuje ona działania podejmowane w ramach komunikacji, wykorzystywane instrumenty i kanały oraz wyniki badań przeprowadzonych na potrzeby diagnozy procesu. Trzeba bowiem pamiętać, iż konieczne może okazać się dostosowanie struktury organizacyjnej czy przeprowadzenie odpowiednich szkoleń dla pracowników. Kolejne kroki polegają na ustaleniu celów dla procesu porozumiewania się w przedsiębiorstwie oraz segmentacja jego uczestników, ze szczególnym uwzględnieniem adresatów. Następnie należy określić treść lub treści komunikatów, jak również możliwe formy przesłania. Przedostatnim etapem zarządzania strategicznego komunikacją jest wybór działań i nośników informacji. Wspomniane działania dotyczą kroków, które trzeba podjąć, by umożliwić sprawną komunikację. Z kolei nośniki powinny być dostosowane do poszczególnych grup odbiorców i ich potrzeb w zakresie otrzymywania informacji. Ostatni krok stanowi oszacowanie kosztów i przygotowanie budżetu dla całego przedsięwzięcia [ibidem, s. 22].

By strategiczne zarządzanie komunikacją było możliwe, konieczne jest sformułowanie odpowiednich procedur działania w tym obszarze. Przez strategię komunikacji rozumie się

kompleksowe podejście do tego, w jaki sposób organizacja powinna osiągać cele komunikacyjne. Zakłada ono postępowanie według następującego ogólnego schematu [Heath 2005, s. 163]:

- zdefiniowanie poszczególnych grup docelowych,
- wybór odpowiednich kanałów i narzędzi komunikacji, by trafić z przesłaniem do właściwych interesariuszy,
- tworzenie profilowanych komunikatów dostosowanych do różnych grup odbiorców.

Strategia komunikacji wewnętrznej jest częścią ogólnej strategii komunikacyjnej ukierunkowanej na różne grupy interesariuszy, która określa intencję jak organizacja chciałaby być postrzegana. Często wynika ona z konieczności dopasowania wizerunku zewnętrznego i wewnętrznego przedsiębiorstwa. Proces tworzenia zawartości strategii przebiega w trzech etapach. Pierwszym z nich jest ocena całej organizacji pod kątem jej postrzegania przez różnych odbiorców w danym okresie, w odniesieniu do wizerunku pożądanego. Jeśli stwierdzony zostanie rozdźwięk, tworzona jest tzw. intencja strategiczna. Ukazuje ona ogólny kierunek działań komunikacyjnych, wyrażony zazwyczaj w ramach celów i wskazuje na kroki, które muszą zostać podjęte dla ich właściwej realizacji [Cornelissen 2012, s. 121]. Punktem wyjścia dla jej tworzenia jest zatem aktualna reputacja wśród interesariuszy i uzyskanie odpowiedzi na pytanie, czy organizacji zależy na zmianie, czy konsolidacji wizerunku. Planowane w ramach intencji działania mają za zadanie wpływać na świadomość, wiedzę lub zachowanie ważnych grup odniesienia. W następnym etapie intencję strategiczną przekształca się w informacje profilowane. Odnoszą się one do określonych zdolności, wartości wyznawanych w organizacji lub jej silnych stron i są systematycznie oraz konsekwentnie komunikowane grupom interesariuszy. Ostatni krok stanowi przekształcanie informacji profilowanych w różne style komunikacyjne, służące przekazaniu komunikatów w sposób przekonujący. Wyróżnić można style: ogólny, racjonalny, symboliczny, emocjonalny i prewencyjny [ibidem, s. 129-134]. Dobór stylu uzależniony jest od tematu wiadomości, jej adresatów, a także warunków, w jakich funkcjonuje organizacja.

Według B. Quirkego strategia jest jednym z siedmiu ogniw komunikacji obok: przywództwa, planowania i ustalania priorytetów, zarządzania kanałami i rozwojem treści, znaczenia funkcji komunikacji wewnętrznej, komunikacji osobistej i pomiarem oddziaływania [2011, s. 40-41]. Strategia komunikacyjna powinna być związana z ogólną strategią biznesową, w szczególności zaś ułatwiać jej zrozumienie. Konieczne jest w związku z tym jej jasne zdefiniowanie, określenie jakiego rodzaju zachowań oczekuje się od

pracowników, jak również takie ukierunkowanie komunikacji, by umożliwiała osiągnięcie danych zachowań i podejścia personelu. Wszystkie wymienione ogniwa łańcucha mają umożliwić powtórne włączenie ludzi do planów organizacji. Celem nie jest wyłącznie naprawianie ewentualnych zerwanych ogniw, ale także redefiniowanie roli i znaczenia komunikacji wewnętrznej. Procesy porozumiewania się w przedsiębiorstwie nie polegają bowiem na zwykłym przepływie informacji, lecz na tworzeniu sensu przesyłanych komunikatów dla wszystkich pracowników.

Strategia komunikacyjna stanowi wypadkową procesów zaplanowanych oraz nieplanowanych, pojawiających się w reakcji na nieprzewidziane zdarzenia. Należy jednak pamiętać, by była ona rozprzestrzeniana na wszystkie jednostki w ramach struktury organizacyjnej, a nie rozpatrywana wyłącznie jako zestaw celów i taktyk na poziomie funkcjonalnym bądź operacyjnym. Dla jej odpowiedniej realizacji kluczową kwestię stanowi identyfikacja i eliminacja przeszkód, utrudniających przebieg procesu porozumiewania się w miejscu pracy.

Komunikacja jest nierozzerwalnie związana z ludźmi, ich indywidualnymi cechami, charakterem, postawami, percepcją i przyzwyczajeniami. Z tego powodu również proces porozumiewania się w miejscu pracy łatwo ulega różnego rodzaju zniekształceniom i przekłamaniom. Stanowią one bariery komunikacyjne, prowadzące do zmniejszenia efektywności całego procesu. Wśród przeszkód na drodze do skutecznego komunikowania w przedsiębiorstwie wyróżnić można m.in. przeszkody o charakterze fizycznym, językowym, emocjonalnym, percepcyjnym, kulturowym czy związane z brakiem zaufania i wiarygodności. Bazując na systematykach barier zaproponowanych przez A. Olsztyńską i B. Sobkowiak, autorka niniejszej pracy proponuje podzielić je na pięć kategorii:

- bariery interpersonalne, związane z osobami nadawcy i odbiorcy,
- bariery wynikające z braku świadomości i umiejętności komunikacyjnych interlokutorów,
- bariery związane z jakością informacji,
- bariery generowane przez środowisko fizyczne i społeczne,
- bariery organizacyjne.

Tabela 3.1. prezentuje w sposób szczegółowy przykłady przeszkód pochodzących z różnych grup, które mogą utrudnić lub uniemożliwić komunikowanie się w przedsiębiorstwie.

Tab. 3.1.

Podział barier komunikowania się w organizacji

Rodzaje barier	Przykładowe bariery
Bariery interpersonalne związane z osobami nadawcy i odbiorcy	▪ brak otwartości i niechęć do komunikacji ▪ indywidualna percepcja i wcześniejsze doświadczenia ▪ brak asertywności ▪ stereotypy i uprzedzenia ▪ zatrzymywanie i filtrowanie informacji, np. przekazywanie wyłącznie dobrych wiadomości ▪ reakcje emocjonalne ▪ brak zaufania i wiarygodności ▪ skłonność do osądzania
Bariery wynikające z braku świadomości i umiejętności komunikacyjnych	▪ selektywne słuchanie ▪ brak kontroli nad treścią komunikatu ▪ błędy w emisji ▪ zła dynamika mówienia ▪ brak zrozumienia mowy niewerbalnej ▪ różnice językowe
Bariery związane z jakością informacji	▪ przekazywanie informacji o niewielkim znaczeniu dla odbiorcy ▪ opóźnienia w dostarczaniu informacji ▪ rozbieżność między słowami i czynami ▪ dwuznaczność ▪ niedostosowanie do odbiorcy ▪ różne znaczenie słów i zwrotów ▪ przeładowanie informacyjne ▪ fałszowanie wiadomości
Bariery generowane przez środowisko fizyczne i społeczne	▪ szумы i bariery fizyczne ▪ brak lub nadmiar czasu ▪ narzucanie formy komunikacji ▪ obecność postronnych osób
Bariery organizacyjne	▪ istotne różnice statusu i/lub władzy ▪ duże spiętrzenie kierowania ▪ sposób sprawowania władzy przez przełożonego niesprzyjający komunikacji ▪ duży stopień sformalizowania zachowań ▪ większa od potencjalnej rzeczywista rozpiętość kierowania ▪ kultura organizacyjna zniechęcająca do otwartości ▪ unikanie wyrażania opinii, zwłaszcza negatywnej (np. powodowana strachem) ▪ brak zaufania do kierownictwa i/lub współpracowników ▪ zniechęcenie i związany z nim brak motywacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: A. Olsztyńska, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, w: *Komunikowanie się w biznesie*, red. H. Mruk, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 176; B. Sobkowiak, *Interpersonalne i grupowe komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań – Wrocław 2005, s. 217-243

Do barier związanych z uczestnikami procesu zalicza się cechy związane z charakterem i osobowością jednostek, takie jak brak otwartości, asertywności czy niechęć do komunikacji. Ponadto istotne przeszkody stanowią również stereotypy i uprzedzenia, którymi kierują się uczestnicy procesu, skłonność do oceniania, ich emocjonalne reakcje, zdobyte wcześniej

doświadczenia i indywidualna percepcja. Z kolei w grupie barier, wynikających z braku świadomości i umiejętności komunikacyjnych, można wyróżnić m.in. selektywne słuchanie, różnice językowe i błędy związane z nieumiejętnym formułowaniem, przekazywaniem i odbieraniem komunikatu. Przeszkody dotyczące jakości komunikacji pojawiają się w sytuacji niedostosowania treści informacji do oczekiwań odbiorcy, np. przekazywanie z opóźnieniem wiadomości dwuznacznej lub fałszywej. Natomiast na bariery generowane przez środowisko fizyczne i społeczne składają się m.in.: brak lub nadmiar czasu uczestników procesu, narzucanie im formy komunikacji, a także szумы i zakłócenia natury fizycznej. W grupie barier organizacyjnych za najistotniejsze należy uznać różnice w statusie bądź władzy, niesprzyjający porozumiewaniu się styl kierowania, zbyt sformalizowanie zachowań członków organizacji, jak również kulturę i klimat organizacyjny, zniechęcające do otwartości w wyrażaniu opinii. Występowanie zbyt wielkiej liczby barier lub niewłaściwe eliminowanie ich działania prowadzi do ograniczenia, a nawet uniemożliwienia skutecznej komunikacji. W związku z tym konieczne są odpowiednie treningi i szkolenia w zakresie procesu komunikacji wewnętrznej dla różnych członków organizacji.

Jak wspomniano wcześniej, komunikowanie wewnętrzne może zakłócać wiele czynników, których oddziaływanie utrudnia lub uniemożliwia osiągnięcie założonych celów. Część z nich powoduje zaburzenia w relacjach międzyludzkich, co w konsekwencji przekłada się na występowanie nieporozumień i obniżoną skuteczność procesu porozumiewania się. Tego typu zakłócenia można podzielić na trzy grupy [Szymańska 2004, s. 40-41]:

- zakłócenia wynikające z treści komunikatów lub ich interpretacji (np. komunikowanie rozbieżnych przekonań, intencji, motywów działania, brak spójności tematycznej między wypowiedziami rozmówców, itp.);
- zakłócenia związane z formalnymi aspektami procesu komunikowania się (np. nieprawidłowa organizacja konwersacji, negatywne komentarze niewerbalne ze strony słuchacza, nieporozumienia słowne, itp.);
- zakłócenia powodowane niedostatecznymi umiejętnościami komunikacyjnymi rozmówców (np. niewłaściwa dynamika stylu mówienia, brak spójności między kanałami werbalnym, wokalnym i niewerbalnym, niepoprawność językowa lub gramatyczna wypowiedzi).

Eliminowanie wymienionych zakłóceń nie jest łatwym zadaniem, jednak koniecznym dla usprawnienia komunikacji wewnętrznej. Szczególnie ważne okazuje się nieustanne doskonalenie kompetencji komunikacyjnych uczestników procesu, gdyż to na nich w głównej mierze spoczywa ciężar odpowiedzialności za skuteczność porozumiewania się.

Bariery i zakłócenia w procesie komunikacji wewnętrznej utrudniają realizację stawianych przed nią celów. Zważywszy na znaczenie sprawnego przepływu informacji w przedsiębiorstwie dla jego właściwego funkcjonowania, należy stale monitorować występowanie i siłę oddziaływania barier komunikacyjnych. Najwięcej uwagi należy poświęcić barierom o charakterze organizacyjnym, związanym z jakością informacji i generowanym przez środowisko fizyczne i społeczne.

Analizując i oceniając przebieg komunikacji wewnętrznej, można ją rozpatrywać także w odniesieniu do wysokości ponoszonych kosztów, uzyskiwanych rezultatów i zaspokajania potrzeb komunikacyjnych pracowników. W pierwszym przypadku przyjmuje się podejście ilościowe i próbuje zmierzyć efektywność lub ekonomiczność całego procesu, a także stosowanych w jego ramach narzędzi. W większości przedsiębiorstw określenie efektywności jest problematyczne – ze względu na konieczność powiązania określonych nakładów z poszczególnymi rezultatami. Aspekt ten zostanie szczegółowo opisany w podrozdziale 3.3.1. Z kolei druga z wymienionych perspektyw zakłada, iż punkt wyjścia dla działań komunikacyjnych stanowić powinny potrzeby pracowników w tym obszarze. Tymczasem w praktyce są nim zazwyczaj potrzeby organizacji jako całości. Satysfakcja personelu ze skuteczności komunikacji wewnętrznej będzie jednym z przedmiotów rozważań w ramach podrozdziału 3.3.2.

3.2. Sprawność działania w ujęciu prakseologicznym

Każdą podejmowaną przez człowieka aktywność można oceniać pod kątem tego, do czego prowadzi. Działania rozpatruje się zatem przez pryzmat realizacji celu, w którym zostały zainicjowane, poniesionych nakładów i uzyskanych korzyści, jak również stopnia trudności, z jakim wiązało się ich wykonanie. Dyscypliną, zajmującą się badaniem świadomych i celowych ludzkich czynności, jest prakseologia. W pozycjach literaturowych związanych z zarządzaniem utożsamia się ją zazwyczaj z nauką o tzw. sprawnym działaniu.

Prakseologia ma bardzo bogatą tradycję w dorobku polskich badaczy specjalizujących się w naukach o zarządzaniu. Największy wkład w jej rozwój mieli Tadeusz Kotarbiński, Jan Zieleniewski i Tadeusz Pszczołowski. W szczególności prace pierwszego z nich uznawane są za niezwykle istotne dla wyjaśniania zagadnień związanych ze sprawnym działaniem. Według T. Kotarbińskiego podstawowymi zadaniami prakseologii są: [2000, s. 3-10]

- konstruowanie i uzasadnianie norm dotyczących sprawności,
- zgłębianie dynamiki postępu umiejętności ludzkich,

- analityczne opisywanie różnych form działania i ich elementów.

Pierwszy z wymienionych obszarów działań prakseologów, określany mianem naczelnego, bazuje na obserwacji doświadczeń różnych podmiotów. Na ich podstawie budowane są uogólnienia, dotyczące tzw. dobrej roboty. Co ważne, równą uwagę poświęca się zarówno postępowi umiejętności, rozwojowi, jak i błędom praktycznym oraz działaniom nieudanym. Ponadto dzięki analizowaniu danej działalności od początków aż do osiągnięcia w niej fazy eksperckiej, a także poszukiwaniu różnic między aktywnością przeciętną a wybitną, możliwe staje się formułowanie norm i zaleceń dotyczących sprawności. Z kolei w ramach drugiego zadania badana jest dynamika postępu i uwstecznień, zarówno w skali procesów dziejowych, jak i dotyczących grup czy jednostek. Poszukiwane są tendencje dotyczące następujących w tych procesach faz i czynników, które spowodowały, że określone przemiany miały miejsce. Analityczne opisywanie różnorodnych form oraz elementów działania (m.in. podmiotów, celów czy tworzywa) jest ostatnim obszarem aktywności prakseologów i stanowi zadanie służebne w stosunku do pozostałych. Natomiast zgłębianie dynamiki postępu ma sens tylko wtedy, gdy umożliwia tworzenie wytycznych sprawnego postępowania. Praktyczne zastosowanie dorobku teoretycznego prakseologów powinno zatem przyczyniać się do takiego działania ludzi, rzeczy czy przedsiębiorstw, które będzie nosiło znamiona sprawności.

Na gruncie zarządzania przyjmuje się, iż sprawność stanowi uniwersalną miarę służącą ocenie funkcjonowania organizacji, przy czym nie jest ona pojęciem jednoznacznym. T. Pszczołowski uznaje ją za ideał, do którego należy dążyć. W jego opinii działanie jest tym sprawniejsze, im posiada mniej cech negatywnych, a więcej tych w najwyższym stopniu pozytywnych [1982, s. 20]. Natomiast T. Kotarbiński wskazuje na trzy możliwe znaczenia sprawności:

- uniwersalne – nazwa ogólna każdego z walorów praktycznych działania z osobna;
- syntetyczne – ogół wszystkich walorów dobrej roboty rozpatrywanych łącznie;
- manipulacyjne – zręczność w posługiwaniu się przez istoty żywe narzędziami i narzędziami wykorzystywanymi w trakcie działania.

W znaczeniu uniwersalnym sprawność jest nazwą każdego z walorów dobrej roboty, np. dokładności, skuteczności, staranności, wydajności czy prostoty. Zatem, aby działanie uznano za sprawne, wystarczy, by cechował je tylko jeden z wymienionych walorów. Z kolei w ujęciu syntetycznym podjęta aktywność jest tym sprawniejsza, im posiada więcej walorów sprawności. Dlatego za sprawniejsze zostanie uznane to działanie, które jest jednocześnie skuteczne i wydajne, niż charakteryzujące się jedynie skutecznością. Natomiast sprawność manipulacyjną autor utożsamia ze zręcznością, zwinnością i pewnością istot żywych w

posługiwaniu się narzędziami bądź narządami w trakcie podejmowanych aktywności [Kotarbiński 2000, s. 83-86]. Należy zauważyć, iż kategoria sprawności, choć zróżnicowana znaczeniowo, zakłada korzystanie tylko i wyłącznie z tego, co jest niezbędne i konieczne dla osiągnięcia wytyczonego celu.

Sprawność stanowi zagadnienie złożone, a jej pomiar jawi się jako zadanie skomplikowane. Główną przyczyną takiego stanu rzeczy jest mnogość możliwych znaczeń tej kategorii. Jednoznaczne stwierdzenie, czy dane działanie, jest sprawne wymaga bowiem dokonania oceny pod kątem kilku przyjętych kryteriów sprawności. Ze względu na konieczność syntetycznego i skwantyfikowanego wyrażania J. Zieleniewski wprowadził do sposobu jej analizowania ograniczenia. Wychodząc z założenia, iż w każdym działaniu najważniejsze jest dotarcie do celu, w jakim zostało ono podjęte, i jednocześnie minimalizowanie ponoszonych na nie nakładów, autor uznał za podstawowe postaci sprawności: skuteczność, ekonomiczność i korzystność [Zieleniewski, 1972, s. 242].

Najważniejszy walor sprawności stanowi skuteczność, rozumiana jako osiąganie założonego celu. Działanie jest skuteczne wtedy, gdy realizuje cel, w którym zostało zainicjowane, lub też umożliwia dojście do zakładanych rezultatów. Ze względu na istnienie celów częściowych i potencjalne częściowe osiągnięcie efektu skuteczność jest miarą podlegającą stopniowaniu. Każdą aktywność można zatem uznać za skuteczną lub częściowo skuteczną. Jeśli skutki podjętego działania oddalają podmiot od osiągnięcia założonego celu, jest ono przeciwskuteczne, natomiast gdy rezultat zupełnie nie pokrywa się z zamierzonym – nieskuteczne. Skuteczność stanowi nadrzędny walor sprawności w stosunku do korzystności i ekonomiczności. Nie można bowiem uznać za sprawne takiego działania, które nie jest przynajmniej w minimalnym stopniu skuteczne. Należy przy tym zaznaczyć, że skuteczność dotyczy tych działań, co do których sformułowano uprzednio cel i które ten cel realizują. W związku z tym stopień osiągnięcia celu, rozumianego jako wywołanie skutków zbieżnych z zamierzonymi lub też zbliżanie się do jego osiągnięcia, jest miarą skuteczności.

Kategoria skuteczności nie uwzględnia kosztów poniesionych na osiągnięcie celu. Stanowią one jednak istotny aspekt ekonomiczności, będącej drugim walorem sprawności. Ekonomiczność odnosi się do relacji uzyskanych rezultatów i poniesionych nakładów. Jeśli stosunek nabytków (zamierzonych efektów) do ubytków (środków przeznaczonych na realizację celu) jest większy od 1, działanie można uznać za ekonomiczne. W sytuacji, w której wspomniana relacja równa się jedności, podjętą aktywność charakteryzuje ekonomiczna obojętność, natomiast gdy stosunek efektów do nakładów jest mniejszy od 1, postępowanie należy ocenić jako nieekonomiczne. Im iloraz nabytków do ubytków jest

większy, tym bardziej ekonomiczne jest działanie. T. Kotarbiński wskazuje na dwie postaci ekonomiczności – wydajność i oszczędność [2000, s. 79]. Działanie jest tym bardziej wydajne, im cenniejszy jest jego rezultat przy danych nakładach. Natomiast oszczędność cechuje minimalizowanie ubytków koniecznych dla uzyskania określonych efektów. W związku z tym wydajność jest rodzajem ekonomiczności, rozpatrywanej pod kątem uzyskanych wyników, z kolei oszczędność – ze względu na koszty. Wartość uzyskanych rezultatów i ponoszonych nakładów powinno ustalać się według konkretnego kryterium. Przyjmując ujęcie węższe, efekty i koszty podlegają pomiarowi przy wykorzystaniu środków finansowych, natomiast w ujęciu szerszym – przez pryzmat wszelkich zasobów i osiągnięć, także tych, których nie można wyrazić w postaci pieniężnej [Mazurkiewicz 2011, s. 50]. Należą do nich np. czas, technologia, energia czy wartość osobista. Do wzrostu ekonomiczności można zatem doprowadzić na dwa sposoby – zmniejszając koszty (oszczędność) lub zwiększając wyniki (wydajność).

Do prakseologicznej koncepcji sprawności J. Zieleniewski wprowadził korzystność. Wykorzystanie tej kategorii umożliwia w praktyce stwierdzenie, które z dwóch działań o tej samej ekonomiczności charakteryzuje się lepszymi rezultatami (por tab. 3.2). Podjęta aktywność jest zatem oceniana pod kątem przewagi nabytków w różnicy między osiągniętymi efektami a poniesionymi nakładami.

Tab. 3.2.

Możliwe kombinacje korzystności (K) i ekonomiczności przy określonych rezultatach (R) i nakładach (N)

Wariant	Korzystność $K = R - N$	Ekonomiczność $E = R/N$	Relacje między korzystnością i ekonomicznością
I	działanie korzystne (DK) $K > 0 \Rightarrow R > N$	działanie ekonomiczne (DE) $E > 1 \Rightarrow R > N$	$DK = DE$
II	działanie niekorzystne (DNK) $K < 0 \Rightarrow R < N$	działanie nieekonomiczne (DNE) $E < 1 \Rightarrow R < N$	$DNK = DNE$
III	działanie obojętne pod kątem korzyści (DKO) $K = 0 \Rightarrow R = N$	działanie obojętne pod kątem ekonomiczności (DEO) $E = 1 \Rightarrow R = N$	$DKO = DEO$

Źródło: opracowanie własne

Jeśli różnica wyników użytecznych i kosztów jest większa od zera, mamy do czynienia z korzystnością, a jeśli mniejsza, działanie uznaje się za niekorzystne. W sytuacji gdy efekty i nakłady są sobie równe, dana aktywność jest obojętna pod kątem korzystności. Podsumowując, miarę korzystności stanowi „różnica między cennością wszystkich zamierzonych i nie zamierzonych, lecz pozytywnie ocenianych skutków działania, a cennością wszystkich negatywnie ocenianych jego skutków” [Zieleniewski, 1974, s. 20]. W przypadku gdy dwa działania charakteryzują się taką samą ekonomicznością, to właśnie korzystność stanowi o większej sprawności jednego z nich. Każde postępowanie korzystne jest również ekonomiczne, obojętne pod kątem korzyści – obojętne ekonomiczne, a niekorzystne – nieekonomiczne. Jednak kategorie korzystności i ekonomiczności nie są jednoznaczne, gdyż ich zmiany wywołane zmianą rezultatów bądź kosztów działania przebiegają inaczej. Z tego powodu wariant najbardziej ekonomiczny nie musi być najkorzystniejszy, a najkorzystniejszy – najbardziej ekonomiczny.

O ile kategorie ekonomiczności i korzystności są łatwo definiowalne, o tyle w kwestii skuteczności, podobnie jak w przypadku sprawności, w literaturze przedmiotu można spotkać odmienne sposoby jej interpretowania. Główne źródło wieloznaczności tego terminu stanowią koncepcje i kategorie, pochodzące z anglojęzycznych opracowań naukowych [Kowal 2010, s. 23]. Z języka angielskiego słowo *effectiveness* tłumaczy się bowiem na polski zarówno jako efektywność, jak i skuteczność, uznając oba pojęcia za synonimy. Tymczasem odpowiednikiem polskiej „efektywności” w języku angielskim jest słowo *efficiency*, odnoszące się do stosunku efektów działania do jego nakładów. Nieco odmienne stanowisko prezentuje A. Szpaderski, który podjął próbę uchwycenia związków między prakseologiczną koncepcją sprawności a efektywnością organizacyjną. Analizując pojęcie sprawności i związanych z nim pojęć dotyczących działania organizacji, dobrał w pary określenia polsko- i anglojęzyczne, pojawiające się w literaturze przedmiotu: [Szpaderski, 2006, s. 15]

- skuteczność – *effectiveness*;
- ekonomiczność – *economy*, (przy czym oszczędności odpowiada termin *frugality* a wydajności *efficiency*);
- korzystność – *profitability*.

Zdaniem autora nie ma zdecydowanego związku między pojęciami efektywności i skuteczności. W języku polskim wyrazy „efektywność” i „skuteczność”, mimo iż bliskoznaczne, nie są tożsame. Efektywności bliżej do kategorii ekonomiczności, a więc stosunku uzyskanych rezultatów do poniesionych nakładów, niż do skuteczności

interpretowanej jako stopień osiągnięcia celu czy umożliwienie jego osiągnięcia. Trudno ją jednak jednoznacznie zdefiniować, a także zmierzyć, gdyż może podlegać wpływom wielu, często niekwantyfikowalnych, czynników. Nie bez znaczenia jest również fakt, iż ze swej natury stanowi ona kategorię wielowymiarową [Pierścieniak 2011, s. 337]. Z kolei skuteczność odnosi się do stopnia realizacji celu, w którym podjęte zostało dane działanie. Jak widać efektywność i skuteczność nie są pojęciami równoznacznymi także w ujęciu prakseologicznym. Aktywność jednostki bądź organizacji może być zatem jednocześnie nieskuteczna i efektywna, jeśli jej wynik jest pozytywny, choć niezwiązany z celem. Tymczasem w pozycjach literaturowych, w dziedzinie nauk o zarządzaniu, bardzo często wykorzystywane jest pojęcie efektywności w znaczeniu prakseologicznej sprawności [Mazurkiewicz 2011, s. 48]. Autorka niniejszej rozprawy stoi na stanowisku, iż skuteczność i efektywność są ze sobą powiązane i oddziałują na sprawność. Nie można jednak traktować ich jako kategorii równoznacznych. Podobnie termin „efektywność” nie powinien być utożsamiany z terminem „sprawność”. Efektywność działań, rozumiana jako relacja osiągniętych rezultatów do poniesionych kosztów (prakseologiczna ekonomiczność), stanowi bowiem tylko jeden z aspektów sprawności.

Próbkę syntezy kategorii skuteczności podjął W. Kowal. Wnikliwa analiza polsko- i obcojęzycznych źródeł literaturowych z zakresu organizacji i zarządzania potwierdziła uniwersalność tej kategorii i pozwoliła na sformułowanie pewnych ogólnych wniosków⁹. Wśród najważniejszych należy wymienić: [Kowal, 2010, s. 53-54]

- istnieją dwa podejścia do interpretacji skuteczności – prakseologiczne związane z realizacją celów oraz parametryczne odnoszące się do oceny kluczowych parametrów;
- w ujęciu prakseologicznym skutecznym jest działanie przybliżające do realizacji ustanowionego celu głównego, czyli wywołujące skutek zgodny z pożądanym;
- skuteczność stanowi podstawowy warunek jakiegokolwiek innej oceny działania;
- skuteczność jest związana z oceną planowanych bądź oczekiwanych efektów (skutków) działań;
- precyzyjna ocena skuteczności może dotyczyć celów, których pożądaný wynik określony został w sposób konkretny i dokładny;
- cele mają swoją strukturę i hierarchię, którą trzeba uwzględniać, analizując skuteczność podejmowanych aktywności, odnosząc się do celów o kluczowym charakterze;

⁹ Autorka przytacza jedynie te wnioski dotyczące kategorii skuteczności, które są istotne dla problematyki niniejszej pracy.

- struktura celów jest zmienna, co uniemożliwia interpretację skuteczności za pomocą pojedynczych parametrów.

Analiza i ocena skuteczności poszczególnych działań bądź obszarów aktywności organizacji wymaga starannego przygotowania. W każdym przypadku punkt wyjścia stanowi ustalenie celów, w jakich działanie podjęto.

Dla usprawnienia aktywności podejmowanych przez jednostki i organizacje, stworzone zostały tzw. dyrektywy sprawnego działania. Jest to zbiór wytycznych, których zastosowanie zwiększa szansę na to, by podjęta aktywność cechowały walory sprawności. Wytyczne mogą przyjmować postać przeciwnych par i zmuszać do poszukiwania najlepszego rozwiązania w danej sytuacji (wytyczne alternatywne), lub też narzucać określoną logikę i kolejność działania (wytyczne niealternatywne). Do wytycznych alternatywnych zalicza się następujące pary wskazówek: specjalizacja – uniwersalizacja, aktywizacja działania – minimalizacja interwencji, koncentracja – antycypacja, potencjał sił – pełne wykorzystanie zasobów oraz koncentracja sił – dywersyfikacja działania [Cyfert i Krzakiewicz, 2006, s. 22-23]. Wytyczną niealternatywną sprawnego działania stanowi cykl organizacyjny, nazywany również cyklem działania zorganizowanego. Składa się on z pięciu etapów: [Zieleniewski 1982, s. 307–330]

- uświadomienie sprecyzowanych, osiągalnych i wewnętrznie niesprzecznych celów podejmowanego działania oraz ustalenie priorytetu potrzeb, których zaspokajaniu ono służy;
- planowanie, czyli określenie środków i sposobów działania dostosowanych do wytyczonych celów oraz warunków wewnętrznych i zewnętrznych;
- pozyskanie i rozmieszczenie potrzebnych do działania zasobów, a jeśli nie jest to możliwe, podejmowanie działań, które pozwolą zmienić warunki i osiągnąć zakładane cele przy dostępnych zasobach;
- realizowanie planu zgodnie z przyjętą kolejnością działań;
- kontrolowanie, czyli porównywanie podjętych działań z założeniami i wyciąganie wniosków na przyszłość.

Cykl organizacyjny nie posiada wytycznej przeciwstawnej, co oznacza, że tylko zachowanie odpowiedniej kolejności etapów i konsekwentne stosowanie się do zasad realizacji każdego z nich umożliwia sprawne postępowanie.

W świetle powyższych rozważań, zarówno kategoria sprawności, jak i wytyczne sprawnego działania, mają charakter uniwersalny. Z tego powodu możliwe, a nawet wskazane, jest odwoływanie się do nich w kontekście różnych obszarów funkcjonowania

organizacji. Jedną z takich płaszczyzn stanowi komunikowanie się przedsiębiorstwa, zarówno z jego otoczeniem zewnętrznym, jak i wewnętrznym. Biorąc pod uwagę rolę, jaką odgrywa komunikacja w działalności każdej organizacji, jej szeroko rozumiana sprawność może być czynnikiem o kluczowym znaczeniu dla powodzenia rynkowego firmy.

W literaturze dotyczącej komunikacji, jej przebieg i wyniki oceniane są najczęściej z użyciem kategorii sprawności manipulacyjnej lub efektywności, rzadziej skuteczności. Analiza ogranicza się zazwyczaj do ustalenia, czy komunikat wysłany przez nadawcę został właściwie zrozumiany przez adresata. Podejście to, właściwe na gruncie językoznawstwa, zdaje się być niewystarczające w przypadku komunikacji, rozpatrywanej z punktu widzenia organizacji i zarządzania. Komunikowanie się przedsiębiorstwa z odbiorcami wewnętrznymi i zewnętrznymi powinno prowadzić ich do podejmowania, zaniechania lub modyfikowania określonych działań. W związku z tym oceniając organizacyjny proces porozumiewania się, należy przede wszystkim zwrócić uwagę na przyświecające jemu cele i stopień ich realizacji.

Rozpatrując zagadnienia związane z determinantami skuteczności komunikacji wewnętrznej, autorka czerpie z dorobku prakseologów. W kolejnych podrozdziałach omówione będą zatem aspekty dotyczące sprawności, skuteczności i efektywności wewnętrznych działań komunikacyjnych w odniesieniu do poszczególnych walorów sprawnego działania. Ponadto zredefiniowane zostaną pojęcia związane z komponentami oceny procesu i ich wzajemnymi powiązaniami.

3.3. Komponenty oceny procesu komunikacji wewnętrznej – podejście zintegrowane

3.3.1. Sprawność i efektywność komunikacji w organizacji – wzajemne zależności

Oceny procesu porozumiewania się w przedsiębiorstwie można dokonywać pod kątem wielu kwestii, do których należą m.in. rezultaty, ponoszone nakłady, wykorzystywane narzędzia czy stopień realizacji potrzeb odbiorców. Jednak biorąc pod uwagę celowość istnienia organizacji i znaczący wpływ komunikacji na ich funkcjonowanie, najważniejsze wydaje się być wywoływanie zamierzonych efektów. W literaturze przedmiotu analizuje się sprawność, skuteczność i efektywność komunikacji wewnętrznej, brakuje jednak ich definicyjnego rozróżnienia. Skuteczność utożsamiana jest zarówno z efektywnością jak i sprawnością. Tymczasem wspomniane kategorie powinny zostać sprecyzowane, by móc dokonywać pełnej oceny komunikowania w organizacji. Dla analizy procesów

porozumiewania się w przedsiębiorstwie właściwe wydaje się przyjęcie perspektywy prakseologicznej. W związku z tym w teoretycznej części niniejszej pracy komunikacja wewnętrzna rozpatrywana będzie w kontekście jej sprawności, skuteczności oraz efektywności, utożsamianej z prakseologiczną ekonomicznością. Dodatkowo do analizy wprowadzono kategorię jakości. Natomiast w ramach badań empirycznych autorka skoncentruje się na skuteczności procesów porozumiewania się w organizacji.

Prakseologowie przyjmują, iż sprawność jest uniwersalną miarą, pozwalającą na ocenę każdej podejmowanej aktywności, przy czym podstawowymi jej postaciami są: skuteczność, ekonomiczność i korzystność. Według B. Sobkowiak sprawność komunikacji w organizacji można oceniać wyłącznie w odwołaniu do znaczenia uniwersalnego i utożsamiać ze skutecznością. Zatem w jej opinii za sprawną uznać należy komunikację: [2005, s. 244]

- której efekt stanowi osiągnięcie maksymalnie najwyższego poziomu obopólnego zrozumienia się stron procesu, skutkującego wysokim poziomem współdziałania satysfakcjonującym uczestników komunikacji;
- za której pośrednictwem możliwe jest stałe i dynamiczne kształtowanie, modyfikowanie lub zmiana postaw, zachowań i wiedzy, zgodnie z wartościami oraz interesami oddziałujących na siebie stron.

Autorka w swej definicji podkreśla obopólne zrozumienie, współdziałanie, a także wpływanie na postawy i zachowania uczestników procesów komunikacyjnych. Za warunek sprawnej komunikacji wewnętrznej uznaje wiedzę uczestników procesu na temat czynników ograniczających jego skuteczność oraz umiejętność przeciwdziałania im lub niwelowania ich negatywnego wpływu. W podejściu tym wyraźnie widoczne jest traktowanie kategorii sprawności porozumiewania się w organizacji z jego skutecznością. Tymczasem zasadnym wydaje się być raczej rozciągnięcie analizy sprawności komunikacji wewnętrznej na znaczenie manipulacyjne tej kategorii.

Sprawność w sensie manipulacyjnym oznacza zręczność, pewność i zwinność w posługiwaniu się określonymi narzędziami i narzędziami w trakcie wykonywania różnych działań. Jeśli uznać, iż ta forma sprawności nie ogranicza się wyłącznie do istot żywych, ale dotyczy także organizacji, to proces porozumiewania się w przedsiębiorstwie można rozpatrywać również w tym kontekście. Zgodnie z definicją, zawartą w *Słowniku języka polskiego*, przez sprawność rozumieć można zarówno sprawną organizację jakichś działań czy czynności, jak i praktyczną umiejętność wykonywania czegoś [wersja online, <http://sjp.pwn.pl/szukaj/sprawno%C5%9B%C4%87>]. W związku z tym analizowanie sprawności komunikacji wewnętrznej, a raczej systemu komunikowania się w

przedsiębiorstwie, dotyczyć będzie wielu aspektów, wśród których należy wymienić:

- sprawność samego procesu w rozumieniu zdolności do takiego zarządzania nim przez osoby odpowiedzialne, by ograniczać występowanie zakłóceń mogących zniekształcić przekazywany komunikat;
- dążenie do minimalizowania luki informacyjnej;
- umiejętność doboru instrumentów właściwych dla komunikacji ze zróżnicowanymi odbiorcami;
- zdolność do komunikowania się z odmiennymi grupami docelowymi;
- tworzenie szybkich dróg komunikacyjnych, dzięki którym czas dotarcia z komunikatem do odbiorcy będzie możliwie najkrótszy;
- zapewnianie wystąpienia sprzężenia zwrotnego między nadawcą a odbiorcą.

Istotną składową sprawności porozumiewania się jest również wykorzystywanie wiedzy i kompetencji komunikacyjnych uczestników procesu [Frydrychowicz 2009, s. 167].

By system komunikowania funkcjonował sprawnie, konieczne jest przestrzeganie pewnych uniwersalnych zasad [Sobkowiak 1998, s. 37]. Przede wszystkim wszelkie wykorzystywane w ramach procesu kanały muszą być jak najkrótsze i dobrze znane członkom organizacji. Informacje powinny docierać do wszystkich członków organizacji, bez pomijania ogniw pośrednich. Ponadto wszystkie stanowiska, pełniące rolę ogniw sieci komunikacyjnej, powinny być zajmowane przez osoby posiadające odpowiednie kompetencje. Należy również dbać o drożność kanałów i zapobiegać przerywaniu sieci, gdyż jej trwałość stanowi gwarancję nieprzerwanego dopływu informacji.

Na potrzeby niniejszej pracy sprawność komunikacji wewnętrznej będzie zatem utożsamiana z praktycznymi umiejętnościami posiadanymi przez członków organizacji, w szczególności przez osoby odpowiedzialne za kształtowanie procesu porozumiewania się. Umiejętności te mają zapewnić szybkie, rzetelne, dwustronne, niezniekształcone i dostosowane do odpowiednich grup odbiorców komunikowanie się, umożliwiające właściwie funkcjonowanie w miejscu pracy poszczególnych jednostek i grup, jak również organizacji jako całości. W związku z tym aspektami, które należy poddać ocenie analizując sprawność komunikacji w przedsiębiorstwie są:

- dostęp do informacji,
- szybkość przepływu wiadomości,
- ilość informacji otrzymywanych w stosunku do ilości informacji potrzebnych,
- rzetelność i kompletność otrzymywanych komunikatów,
- dostosowanie działań komunikacyjnych do potrzeb pracowników,

- atmosfera komunikacyjna.

Kategoria sprawności jest związana przede wszystkim z celem dotyczącym przekazywania pracownikom aktualnych wiadomości na temat organizacji, a zatem z przepływem informacji. Podsumowując, sprawność procesu porozumiewania przyczynia się do realizacji celów komunikacyjnych przedsiębiorstwa, nie jest jednak jej gwarancją.

Od sprawności przebiegu procesu komunikowania się zależy jego efektywność, która również nie jest terminem jednoznacznie definiowanym w literaturze przedmiotu. Jak wspomniano wcześniej, w pozycjach anglojęzycznych utożsamia się ją ze skutecznością, choć pojęcia te trudno uznać za równoznaczne. Przez efektywność komunikacji rozumie się między innymi odbiór wiadomości w znaczeniu jednakowym z intencją nadawcy, a zatem jako realizację tzw. celu poznawczego i uzależnia od podobieństwa umiejętności komunikacyjnych, postaw, wykształcenia, społecznych doświadczeń oraz kultury obu stron procesu [Sikorski, 2001, s. 194-196]. Spotkać można również podejście nieco odmienne, w którym na efektywność składa się sprawność, utożsamiana z właściwym wykorzystaniem kompetencji komunikacyjnych, i skuteczność rozumiana jako osiąganie celów, w których komunikowanie podjęto [Frydrychowicz, 2009, s. 167].

Przytoczone podejścia do zagadnienia efektywności komunikacji wewnętrznej charakteryzuje znikoma możliwość kwantyfikacji. Tymczasem w literaturze anglojęzycznej spotkać można jej ilościowe ujęcie. Wielu autorów wskazuje na związek między procesami porozumiewania się w organizacji a efektywnością i wydajnością różnych aspektów, związanych z jej funkcjonowaniem [Por. Clappitt i Downs, 1993; Finney, 2011; Hargie et al., 2003; Linke i Zerfass 2011; Stayer, 1990]. Podejmowane są próby zastosowania podejścia ilościowego do oceny działania komunikacji w przedsiębiorstwie, by potwierdzić jej wkład w poprawę wyników finansowych. Zaproponowano zatem wykorzystanie wskaźnika rentowności inwestycji ROI (*return on investment*), pozwalającego określić poziom zwrotu z inwestycji. Wskaźnik jest obliczany jako stosunek zysku netto do nakładów poniesionych na inwestycję, jednak ani wśród naukowców, ani wśród praktyków nie ma jednomyślności co do tego, w jaki sposób mierzyć rentowność działań komunikacyjnych. Natomiast wskazywane przez specjalistów komunikacji wewnętrznej aspekty oddziaływania, które należy poddawać regularnym pomiarom to: [Meng i Berger 2012, s. 342]

- zwiększona świadomość i zrozumienie wśród personelu;
- wzmożone zaangażowanie wśród pracowników;
- poprawa wydajności pracy;
- zmiana w zachowaniu pracowników;

- poprawa wyników organizacji jako całości.

Systematyczna analiza aktywności komunikacyjnej w organizacji pozwala na formułowanie poprawnych celów, dobieranie właściwych narzędzi i kształtowanie pożądanych postaw i zachowań pracowników. Sprawna i efektywna komunikacja wewnętrzna między wszystkimi stronami jest szczególnie istotna na poziomie grupowym. Umożliwia bowiem udany, pozytywny przebieg socjalizacji, czyli procesu, podczas którego nowi i/lub dotychczasowi członkowie grupy uczą się wzajemnego dostosowania do siebie poprzez komunikację [Adams i Galanes 2008, s. 190]. Socjalizacja z kolei oddziałuje na procesy grupowe, jak chociażby przywództwo, role pełnione w grupie, obowiązujące w niej normy czy panujący klimat.

By określić komunikację wewnętrzną mianem efektywnej, musi ona spełniać trzy warunki: opierać się na celach biznesowych, bazować na jasnym zestawie oczekiwanych wyników i koncentrować się na przekształceniu informacji w rozumienie, a następnie działanie [Quirke, 2011, s. 368]. Niemniej jednak pomiar efektywności jest możliwy raczej w odniesieniu do konkretnego narzędzia lub kanału komunikacji, a nie procesu porozumiewania się w ujęciu całościowym. Zdaniem autorki efektywność komunikacji wewnętrznej można analizować odnosząc się do następujących kwestii:

- właściwego, czyli ekonomicznie uzasadnionego wykorzystania narzędzi, tak by mierzalne efekty związane z ich użyciem były niższe od poniesionych nakładów;
- oceny polityki informacyjnej przedsiębiorstwa w kontekście związanych z nią kosztów i generowanych efektów w postaci zwiększonej wydajności pracy, oszczędności czasu personelu na poszukiwanie informacji itp.;
- porównywania nakładów ponoszonych na używane narzędzia komunikacji z rzeczywistym korzystaniem przez pracowników z informacji przekazywanych z ich pomocą.

Wszelkie pozostałe aspekty procesu porozumiewania się w organizacji odnoszą się do jego sprawności bądź skuteczności. W świetle powyższych rozważań kategorię efektywności komunikacji wewnętrznej należy utożsamiać z prakseologiczną ekonomicznością.

Sprawność i efektywność procesów komunikacyjnych w obrębie organizacji przyczynia się do jej właściwego funkcjonowania. Jednak szczególnie istotny aspekt porozumiewania się w przedsiębiorstwie stanowi skuteczność – bez niej trudno bowiem o dobre wyniki w jakimkolwiek innym obszarze działalności firmy. Szczegółowe rozważania na temat skuteczności w odniesieniu do komunikacji wewnętrznej zawarto w kolejnej części pracy.

3.3.2. Skuteczność komunikacji wewnętrznej

Wśród wszystkich walorów sprawności nadrzędną rolę odgrywa skuteczność, odnosząca się do osiągania celu, w jakim podjęto daną aktywność. Jest ona również niezwykle istotna w kontekście prowadzonych w organizacji działań komunikacyjnych. W podrozdziale 2.3.3. dokonano szczegółowego przeglądu celów i funkcji porozumiewania się w przedsiębiorstwie. Na potrzeby pracy przyjęto, że na wiązkę celów komunikacji wewnętrznej składają się następujące cele cząstkowe:

- przekazywanie aktualnych informacji niezbędnych dla właściwego funkcjonowania w przedsiębiorstwie,
- przygotowywanie do nadchodzących zmian,
- jednoczenie wokół misji, wartości i strategii organizacji,
- tworzenie pozytywnej atmosfery w miejscu pracy,
- budowanie pozytywnego wizerunku wewnętrznego organizacji,
- motywowanie do działania na rzecz firmy.

Celem nadrzędnym komunikowania się w przedsiębiorstwie jest zapewnienie sprawnego przekazu rzetelnych i aktualnych informacji wszystkim członkom organizacji. Biorąc pod uwagę fakt, iż poza celem informacyjnym istnieją inne cele procesów porozumiewania się w przedsiębiorstwie, konieczne zdaje się przyjęcie szerszej perspektywy w odniesieniu do zagadnienia ich skuteczności. Jak wspomniano wcześniej, w podejściu typowym dla teorii komunikacji rozważa się ją na poziomie przepływu informacji: skuteczność będzie tym większa, im większa będzie zgodność między intencją nadawcy a zrozumieniem jej przez odbiorcę. Odwołując się do teorii prakseologii, za miernik skuteczności uznaje się natomiast poziom osiągnięcia różnorodnie definiowanych celów. W związku z tym można rozpatrywać skuteczność komunikacji wewnętrznej w osiąganiu poszczególnych jej celów, np. motywacyjnego.

Należy pamiętać, iż skuteczność komunikacji oceniana jest w odniesieniu do zakładanych rezultatów. Zdaniem U. Gros [2003, s. 166] komunikacja wewnętrzna może być w pełni, wysoce lub nisko skuteczna. Jeśli odbiorca zrozumie otrzymaną wiadomość zgodnie z intencją nadawcy, a cel, będący bezpośrednią przyczyną uruchomienia kontaktu, zostanie osiągnięty, komunikowanie określa się mianem w pełni skutecznego. Z kolei wysoka skuteczność występuje w sytuacji, gdy nadawca posiada potwierdzenie odbioru informacji i istnieje formalna szansa na osiągnięcie celu pragmatycznego komunikatu. Proces porozumiewania się uznaje się natomiast za nisko skuteczny, gdy mimo potwierdzenia

odbioru wiadomości prawdopodobieństwo osiągnięcia pragmatycznego celu informacji jest niewielkie. W skrajnym przypadku komunikowanie się wewnątrz przedsiębiorstwa przynosi skutek odwrotny do zamierzonego, niezależnie od tego, czy został osiągnięty cel poznawczy, czy nie. W praktyce rzadko kiedy możliwe jest osiągnięcie pełnej skuteczności, z tego powodu w analizie powinno brać się pod uwagę również efekty niezamierzone, ale o charakterze pozytywnym [Morreale, Spitzberg i Barge, 2007, s. 69].

Skuteczność dotyczy wszelkich form komunikacji organizacyjnej i jest tym wyższa, im większa istnieje zgodność między tym, co nadawca chciał przekazać, a odbiorca zrozumiał, i im wyższy jest stopień realizacji celu pragmatycznego, w którym komunikowanie rozpoczęło. Ponadto skuteczność komunikacji wewnętrznej w tworzeniu poczucia identyfikacji pracowników z organizacją jest najwyższa wtedy, gdy włącza się ich w dwustronny proces komunikowania się, a nie ogranicza jedynie do wydawania poleceń i czekania na raportowanie [Cornelissen, 2012, s.230]. Należy przy tym pamiętać, że uczestnicy procesu nie muszą mieć, i zazwyczaj nie mają, takich samych celów komunikacyjnych, zatem skuteczność porozumiewania się może być rozpatrywana z dwóch odmiennych perspektyw – nadawców komunikatów i ich odbiorców.

Wśród wskazówek, dzięki którym każda organizacja będzie mogła poszczycić się skuteczniejszą komunikacją, A. Olsztyńska wymienia:[2002, s. 169-170]

- wyeksponowanie roli odbiorcy w procesie komunikacji;
- zapewnienie odpowiedniej jakości komunikacji,
- właściwy podział ról pomiędzy kadrą kierowniczą różnych szczebli,
- zachowanie integralności komunikacji z kulturą organizacyjną firmy.

Szczególnie istotne znaczenie ma dostosowanie przekazu do odbiorcy, a w szczególności jego percepcji, potrzeb, poziomu zrozumienia, czy wyznawanych wartości. Co więcej, przekazywane informacje powinny być z punktu widzenia adresata ważne i wiarygodne. Ponadto konieczne jest dopilnowanie, by proces komunikacji charakteryzował się wysoką jakością (szerzej na ten temat w kolejnej części niniejszego rozdziału). Role komunikacyjne powinny zostać właściwie rozdzielone między kadrą kierowniczą, której to zadaniem jest z kolei przełożenie polityki firmy na konkretne decyzje i działania. Ostatnią ze wskazówek stanowi integracja komunikacji wewnętrznej z wyznawanymi w przedsiębiorstwie wartościami, postawami i przekonaniami. Wykorzystanie przytoczonych porad umożliwi poprawienie wizerunku wśród całego personelu organizacji.

Uwarunkowania skutecznej komunikacji można rozpatrywać, przyjmując podejście typowe dla teorii komunikacji lub psychologii. W pierwszym przypadku skuteczność procesu

porozumiewania się jest tym większa, im większa jest zgodność między intencją nadawcy a zrozumieniem komunikatu przez odbiorcę. Do czynników warunkujących ten rodzaj skuteczności należą: samorozumienie nadawcy, jego kompetencje komunikacyjne, właściwe postrzeganie odbiorcy przez nadawcę, minimalizowanie szumów, umiejętność odbioru i interpretacji komunikatu przez odbiorcę oraz spełnianie przez komunikat funkcji zamierzonej przez nadawcę. Z kolei na poziomie psychologicznym skuteczną jest komunikacja, która umożliwia budowanie pozytywnych relacji między rozmówcami i pogłębia łączącą ich więź emocjonalną. Wśród warunków tej formy skuteczności wymienia się: wzajemne poznanie i zaufanie, dokładne i jednoznaczne obopólne zrozumienie, wzajemne wsparcie i wywieranie na siebie wpływu oraz konstruktywne rozwiązywanie problemów i konfliktów [Szymańska 2004, s. 36-37].

Odbiorcą komunikacji wewnętrznej jest zawsze człowiek. Powstaje zatem pytanie, co będzie ważniejsze dla realizacji celów komunikacji wewnętrznej, a tym samym jej skuteczności – czynniki organizacyjne, jednostkowe a może grupowe? Uzasadnione zdaje się być twierdzenie, że jest to uzależnione od poziomu, na którym przebiega komunikacja (twierdzenie to zostanie poddane weryfikacji w trakcie prowadzonych przez autorkę badań empirycznych). Dla przykładu, na poziomie całej organizacji istotne powinny być kierunki komunikowania czy obowiązująca struktura organizacyjna, na poziomie grupy styl kierowania przełożonego a także stosunki panujące między jej członkami, a na poziomie interpersonalnym kompetencje komunikacyjne uczestników procesu.

Jak wspomniano wcześniej, procesu komunikowania w organizacji nie należy utożsamiać wyłącznie z przekazywaniem informacji do odbiorców. Ze względu na szerokie pole oddziaływania trzeba traktować skuteczność komunikacji wewnętrznej w sposób kompleksowy. Autorka proponuje, aby pomiar skuteczności odbywał się w odniesieniu do każdego z celów komunikacji, z wykorzystaniem zarówno metod ilościowych, jak i jakościowych. Konieczne jest ustalenie przez osoby zarządzające procesem satysfakcjonującego stopnia realizacji określonego celu. Następnie każdemu celowi przyznaje się określoną wagę z punktu widzenia interesu organizacji oraz potrzeb i oczekiwań pracowników. W kolejnej fazie badany jest stopień realizacji celów komunikacyjnych.

Poniżej przedstawiono szczegółowe założenia do konstrukcji indeksu satysfakcji ze skuteczności komunikacji wewnętrznej (por. tab. 3.3):

- identyfikacja celów komunikacji istotnych z punktu widzenia funkcjonowania organizacji na podstawie analizy źródeł literaturowych;

- przypisanie wag poszczególnym celom przez badanych pracowników (badania ilościowe). Należy przy tym nadmienić, iż wagi poszczególnych czynników mogą ulegać zmianom w czasie. Zatem w przypadku powtarzania badań w przyszłości należy to uwzględnić w narzędziach badawczych i przy obliczaniu indeksu;
- określenie poziomu odniesienia (kolumna C) i obliczenie indeksu satysfakcji (kolumna D i E). Etap ten jest odzwierciedleniem polityki firmy, gdyż to poziom odniesienia jest ustalany jako optymalny z punktu widzenia organizacji, choć niekoniecznie musi być to wartość maksymalna satysfakcji z realizacji poszczególnych celów komunikacji wewnętrznej. Do wartości uzyskanych na tym etapie porównywane będą oceny przyznane przez respondentów;
- określenie poziomu satysfakcji z komunikacji wewnętrznej w kontekście stawianych przed nią celów (kolumna F). Na podstawie wyników badań ilościowych uzyskuje się średnie oceny poziomu zadowolenia z realizacji poszczególnych celów komunikacji wewnętrznej. W przypadku, gdy rzeczywisty poziom zadowolenia z realizacji danego celu jest większy od zakładanego, w dalszych obliczeniach uwzględnia się wartość zakładaną, a nie rzeczywistą. Dzięki temu indeks satysfakcji nie zostanie sztucznie zawyżony;
- obliczenie indeksu satysfakcji z realizacji celów komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie (kolumna G i H). Suma w kolumnie H wskazuje na poziom zadowolenia pracowników w odniesieniu do poziomu zakładanego;
- prezentacja i interpretacja wyników. Im rzeczywisty wskaźnik satysfakcji jest wyższy, tym zadowolenie pracowników z realizowania celów komunikacji wewnętrznej jest bardziej zbliżone do poziomu optymalnego w danych warunkach. Interpretacja dotyczy nie tylko końcowego wyniku, ale również jego części składowych. Poszczególne pozycje w ostatniej kolumnie wskazują na poziom zadowolenia z realizacji konkretnych celów i wskazują, co należałoby poprawić.

Tab. 3.3.

Narzędzie wykorzystywane do konstrukcji znormalizowanego indeksu satysfakcji z realizacji celów komunikacji wewnętrznej

A	B	C	D	E	F	G	H
Kryteria	Waga	Poziom odniesienia			Wartości rzeczywiste		
		Poziom zadowolenia	Indeks satysfakcji	Znormalizowany indeks satysfakcji	Poziom zadowolenia	Indeks satysfakcji	Znormalizowany indeks satysfakcji
	0 – 10 pkt.	0 – 10 pkt.	B x C	$(D/\sum D) \times 100\%$	0 – 10 pkt.	B x F	$(G/\sum G) \times 100\%$
Suma	-	-		100%	-		
Studia literaturowe	Badania ilościowe	Ustalenia osób odpowiedzialnych za komunikację	Obliczenia		Badania ilościowe	Obliczenia	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Mann, A. Töpfer, *Kundenzufriedenheit als Messlatte für den Erfolg*, w: *Kundenzufriedenheit messen und steigern*, Lucherhand Verlag, Neuwied, Kriftel, Berlin 1996, s. 44.

Dzięki takiej metodzie pomiaru możliwe jest uzyskanie w miarę pełnego obrazu skuteczności komunikacji wewnętrznej, co ważne zarówno w oczach szeregowych pracowników, jak i osób odpowiedzialnych za komunikację w firmie.

3.3.3. Jakość porozumiewania się w organizacji

Poza sprawnością, efektywnością i skutecznością, ważnym aspektem komunikacji wewnętrznej jest jej jakość, gdyż to ona, a nie ilość otrzymywanych informacji, posiada kluczowe znaczenie w kontekście siły lub słabości procesów porozumiewania się w organizacji. Jak podaje *Słownik języka polskiego*, jakość w znaczeniu ogólnym to istotne cechy przedmiotu, wyróżniające go spośród innych [wersja online, <http://sjp.pwn.pl/szukaj/jako%C5%9B%C4%87>]. Natomiast nawiązujące do myśli filozoficznej znaczenie ściślejsze, utożsamia jakość z „cechami lub zespołem cech odróżniających dany przedmiot od innych bądź też całokształt cech danego przedmiotu istotnych ze względu na jego strukturę wewnętrzną oraz ze względu na jego stosunki, oddziaływanie i związki z otoczeniem” [Łańcucki 2003, s. 11]. Najbliższe z punktu widzenia tematyki niniejszej pracy jest z kolei znaczenie potoczne, zgodnie z którym jakość to ocena, w jakim stopniu dana rzecz, działanie, usługa odpowiada wymaganiom oceniającego. W tym

przypadku oceny dokonywać będą pracownicy (odbiorcy w procesie komunikacji wewnętrznej). Zważywszy na fakt, iż jakość oznacza spełnianie wymagań klienta, a klientem i adresatem działań prowadzonych w ramach działań komunikacyjnych jest personel, to z jego perspektywy powinno analizować się wspomniane działania.

Jakość komunikacji wewnętrznej można rozpatrywać z trzech perspektyw: polityki organizacji, profesjonalistów odpowiedzialnych za jej kształtowanie i grup relacyjnych. Rozumie się przez nią stopień, w jakim komunikacja przyczynia się do efektywności/skuteczności polityki organizacyjnej i wzmacnia relacje między stronami, od których zależy działanie organizacji, w celu jej właściwego funkcjonowania [Vos i Schoemaker 2004, s. 17]. Analizowanie kategorii jakości komunikacji z przyjęciem często odmiennych spojrzeń na to zagadnienie, zwiększa szanse na prawidłową, zwięzłą sukcesem implementację strategii komunikacyjnych, jak również sprawne zarządzanie procesem porozumiewania się w organizacji.

W stworzonej przez E. Robertsona piramidzie jakości komunikacji zaprezentowano cztery poziomy, których właściwe pokonanie prowadzi do wysokich wyników w tej dziedzinie [za: Holtz, 2004, s. 15]. Pierwszym z nich jest poziom logistyczny, w ramach którego należy dołożyć wszelkich starań, by komunikaty dotarły do odpowiednich adresatów, w odpowiedniej formie i czasie. Jest to jedyny krok na drodze do komunikacyjnej jakości, nad którym osoby zajmujące się procesem porozumiewania w organizacji mają jakąkolwiek kontrolę. Zakładając, iż na poziomie logistycznym wszystko przebiegło tak, jak zaplanowano, następne wyzwanie stanowi przyciągnięcie uwagi pracowników. Na tym etapie należy pamiętać, iż w działaniach komunikacyjnych nie ma takiej grupy odbiorców jak wszyscy pracownicy. W związku z tym treść komunikatu i jego forma powinny być dostosowane do konkretnych adresatów. Kolejny poziom stanowi istotność informacji dla pracowników. Po tym, jak uda się zwrócić uwagę odbiorców, konieczne jest przekonanie personelu, że przekazywane wiadomości mają znaczenie w kontekście wykonywanej przez nich pracy. Ostatni etap to oddziaływanie z pomocą komunikacji na pracowników. Przybiera ono formę trzystopniową – wpływu na to, co personel myśli, na jego zaangażowanie i działanie. Osiągnięcie ostatniego poziomu komunikacji świadczy o jej wysokiej jakości.

Jakość procesu komunikacji, podobnie jak sam proces porozumiewania się, stanowi kategorię złożoną. Za jej elementy składowe uznaje się następujące kwestie [za: Olsztyńska 2002, s. 169]:

- świadomość procesu komunikacji, wynikającą z ważności dla odbiorcy i prostoty konstrukcji przekazu;

- zrozumienie oparte na i klarowności przekazu oraz dialogu;
- wiarygodność związana z unifikacją misji, wizji i strategii firmy z rzeczywistym zachowaniem pracowników;
- zaangażowanie, które wynika z poczucia przynależności do firmy, a także świadomości własnego wkładu w jej funkcjonowanie i rozwój.

Wysoka jakość komunikacji wewnętrznej ułatwia osiąganie stawianych przed nią celów, ale także podniesienie efektywności wykorzystywanych narzędzi.

M. F. Vos i H. Schoemaker zaadaptowali na potrzeby analizy i oceny jakości kompleksowej komunikacji organizacyjnej zrównoważoną kartę wyników R. S. Kaplana i D. P. Nortona. W swojej pracy wskazali pięć wymiarów jakości komunikacji [Vos i Schoemaker 2004, s. 39]:

- wymiar I – jasność, czyli zrozumiałość przekazywanych treści;
- wymiar II – zorientowanie na odbiorców;
- wymiar III – spójność i logika;
- wymiar IV – reagowanie na zmiany i wykorzystywanie sprzężenia zwrotnego do ulepszenia procesu;
- wymiar V – skuteczność i efektywność.

Wszystkie wymienione powyżej wymiary jakości dotyczą również komunikacji wewnętrznej. Analiza procesu porozumiewania się w przedsiębiorstwie z użyciem karty wyników, umożliwia eliminowanie lub ograniczanie wpływu negatywnie oddziałujących czynników.

W literaturze przedmiotu można również znaleźć propozycję oceny jakości komunikacji w wymiarze informacyjnym. Model koncepcyjny stworzony przez E. Lesca i H. Lesca, wykorzystywany jest głównie do analizy przepływu wiadomości w przedsiębiorstwie i wykrywania ewentualnych problemów z nim związanych [1995, s. 196-197]. Ocenie poddaje się organizację procesu, ze szczególnym uwzględnieniem pewności otrzymywanych komunikatów, dostępu do informacji, występującego sprzężenia zwrotnego, używanego języka komunikacji a także integracji technologii informacyjnych i komunikacyjnych. W tym celu wykorzystywane są różnorodne ankiety i wywiady.

Przytoczone sposoby definiowania i oceny jakości komunikacji pozwalają na konstatację, że w dotychczasowych opracowaniach traktowano ją jako połączenie kategorii efektywności, skuteczności i sprawności. Zdaniem autorki, takie wszechstronne podejście, jakkolwiek wartościowe, może prowadzić do zacierania się różnic i przenikania poszczególnych obszarów poddawanych ocenie. W konsekwencji problem stanowić będzie określenie stopnia sprawności, skuteczności, efektywności, jak również jakości komunikacji

wewnętrznej, gdyż omawiane obszary będą niejednokrotnie zawierały wspólne kryteria oceny. W związku z tym, iż w niniejszej pracy przyjmuje się bazujące na dorobku prakseologicznym rozumienie sprawności i skuteczności, postanowiono do analizy wprowadzić odrębną, węższą definicję jakości porozumiewania się w organizacji. Za punkt wyjścia przyjęto kryterium stosowności omawiane w ramach rozważań dotyczących kompetencji komunikacyjnych, określane jako właściwe i odpowiednie zachowanie się w konkretnej sytuacji komunikacyjnej. Autorka proponuje, by jakość komunikacji wewnętrznej rozpatrywać przez pryzmat takiego sposobu osiągania celów porozumiewania się, który zakłada poszanowanie norm społecznych i uczuć rozmówców. Zakłada się zatem, że wysoki poziom kompetencji komunikacyjnych personelu, dobre relacje między pracownikami, właściwa przyjęta struktura organizacyjna, jak również kultura i klimat organizacyjny, przyczyniają się do osiągania wysokiej jakości procesu.

W zależności od przedsiębiorstwa, wszystkie wymienione czynniki wpływają pozytywnie bądź negatywnie na jakość komunikacji wewnętrznej. Ze względu na konsekwencje jakie może wywołać niestosowny przebieg porozumiewania się, dążenie do wysokiej jakości powinno stanowić jeden z głównych celów działań podejmowanych w obszarze komunikacji w ramach organizacji. W związku z tym, poza oceną skuteczności, sprawności i efektywności komunikowania wewnętrznego, konieczne jest również uwzględnienie kategorii jakości.

3.4. Istota, rodzaje i zasady audytu komunikacyjnego

Procesy komunikacyjne i ich oddziaływanie na funkcjonowanie organizacji powinny podlegać regularnym pomiarom. Badania należy prowadzić na możliwie wielu poziomach wpływu i w każdym ogniwie procesu. Audyt stanowi uniwersalne narzędzie, za pomocą którego dokonuje się monitorowania i kontrolowania organizacji. Umożliwia on złożoną, wieloaspektową diagnozę komunikacji wewnętrznej, a w szczególności: weryfikację potrzeb komunikacyjnych pracowników, ocenę stosowanych narzędzi czy analizę wpływu procesu porozumiewania się w przedsiębiorstwie na satysfakcję personelu.

Audyt komunikacyjny nie stanowi celu samego w sobie. Jeśli jest przeprowadzony właściwie przynosi odpowiedzi na następujące pytania [Hargie i Tourish, 1993]:

- Kto z kim z kim powinien komunikować się w organizacji?
- Kto z kim komunikuje się obecnie?
- Co powinno stanowić przedmiot komunikacji?

- W jaki sposób powinna odbywać się komunikacja?
- Jak aktualnie przebiega komunikacja?

Ponadto dostarcza kadrze zarządzającej informacji na temat tego, co dzieje się w tym obszarze w organizacji. Jest to o tyle istotne, iż często obraz komunikacji w oczach przełożonych jest zgoła różny od percepcji procesu porozumiewania się przez pracowników. Audyt komunikacyjny służy badaniu: spójności porozumiewania się w przedsiębiorstwie, efektywności wykorzystywanych narzędzi i satysfakcji pracowników. Dzięki kompleksowemu podejściu możliwe jest określenie luk informacyjnych, opóźnień czy problemów komunikacyjnych [Quinn & Hargie, 2004]. Ponadto rzetelna analiza rezultatów pozwala zidentyfikować potrzeby w zakresie porozumiewania się członków organizacji i rolę, jakie odgrywają w procesie. Wdrożenie proponowanych w audycie zmian niesie ze sobą wiele korzyści. Można do nich zaliczyć: wzrost produktywności, zmniejszenie absencji w pracy, podwyższenie jakości usług i produktów, oraz zwiększony poziom innowacyjności [Clampitt i Downs 1993].

Do najczęściej wykorzystywanych i najlepiej udokumentowanych procedur przeprowadzania audytu komunikacyjnego należą [Potocki, Winkler i Żbikowska, 2011, s. 241-242]:

- ICA (*International Communication Association Communication Audit*) – standard opracowany przez Międzynarodowe Towarzystwo Komunikologiczne;
- LTT (*Liiketaloustieteellisen Tutkimuslaitoksen Communication Audit Procedure*) – procedura stworzona przez Helsinki Research Institute for Business Economics
- OCD (*Organizational Communication Development*) – standard opracowany przez Osmo A. Wiio, współautora procedury LTT.

W ramach audytu przeprowadzanego w oparciu o standard ICA wykorzystuje się wiele różnorodnych metod: kwestionariusz ankiety, wywiad bezpośredni, analizę zdarzeń krytycznych, analizę sieci powiązań komunikacyjnych oraz tygodniowy rejestr zdarzeń komunikacyjnych. W kwestionariuszu ankietowym zawarto szereg pytań – 122 standardowe, 12 metryczkowe i 34 przygotowane przez konkretną organizację. Raport z audytu ICA zawiera:

- informacje na temat wydarzeń, praktyk i relacji komunikacyjnych;
- mapę sieci komunikacyjnej;
- podsumowanie pozytywnych i negatywnych doświadczeń komunikacyjnych;
- profil organizacyjny i indywidualne profile zachowań komunikacyjnych;
- rekomendacje na przyszłość.

Z kolei procedura LTT posługuje się tylko kwestionariuszem ankiety, za pomocą którego bada następujące obszary: aktywność komunikacyjną, dostęp do informacji i jej jakość, satysfakcję z pracy, doskonalenie komunikacji i czynniki klimatu organizacji. Uniwersalny kwestionariusz zawiera 75 pytań, a jego wypełnienie zajmuje między 20 a 30 minut. Minimalna liczba respondentów wynosi 150 osób, natomiast dla organizacji zatrudniających ponad 500 osób przyjmuje się próbę rzędu 10-20% populacji generalnej. W przypadku standardu OCD, będącego rozwinięciem instrumentu LTT, uwagę skupia się na: dostępności informacji, zapotrzebowaniu na informację, efektywności kanałów komunikacyjnych, doskonaleniu komunikacji, satysfakcji z pracy i przyczynach wadliwej komunikacji [Nimmo 1980, s. 85]. Podobnie jak LTT, minimalna wielkość próby wynosi 150 osób, kwestionariusz obejmuje 75 pytań, a jego wypełnienie zajmuje 20-30 minut. Cała procedura podzielona jest na cztery etapy. W fazie wstępnej wybierana jest metoda analizy. Następnie dokonuje się diagnozy komunikacji w danej organizacji. Kolejnym krokiem jest tzw. leczenie, czyli wdrażanie środków naprawczych. Ostatnią fazą jest sprawdzenie efektów zaimplementowanych rozwiązań. Czas przewidziany na pełne przeprowadzenie procedury oscyluje między 3 a 6 miesiącami.

Dla uzyskania wiarygodnych wyników w ramach audytu komunikacyjnego konieczne jest uwzględnienie wielu uwarunkowań i specyfiki organizacji, w której dokonuje się badania. Wszystkie przedstawione powyżej procedury umożliwiają rzetelną diagnozę stanu komunikacji w przedsiębiorstwie. Istnieje jednak jeszcze wiele metod, wspomagających audyt systemu porozumiewania się w firmie. Do najbardziej interesujących należą [Por. Czekał & Ziębicki, 2006, s. 123-124; Potocki, 2001, s. 117-123; Tourish & Hargie, 2000, s. 300-301]:

- ECCO (*Episodic Communication Channels in Organization Analysis*) – analiza epizodycznych kanałów komunikacji w organizacji, polegająca na mapowaniu i badaniu sieci komunikacyjnych, czasu przepływu informacji, wykorzystania mediów oraz stopnia powtarzalności przekazu i zniekształceń w trakcie procesu;
- inwentaryzacja kompleksowa systemu informacyjnego (IKSI), koncentrującą się na rozpoznaniu i ocenie zbiorów informacji funkcjonujących w organizacji, co umożliwia eliminację luki informacyjnej i racjonalizację kanałów komunikowania;
- analiza funkcjonalna systemu informacyjnego FAOR, bazująca na analizie i projektowaniu zintegrowanego systemu informacyjnego, pozwalająca na opracowanie strategii techniczno-organizacyjnego rozwoju systemu informacyjnego;
- analiza dróg przepływu informacji, prowadząca do racjonalizacji relacji wewnątrzorganizacyjnych systemu komunikacji;

- analiza strumieni informacyjnych, pozwalająca na wyznaczenie operacyjnego minimum informacyjnego;
- analiza struktury komunikacji KSA, umożliwiająca zaprojektowanie techniczno-organizacyjnych zmian w systemie komunikowania;
- metoda analizy systemu komunikacji KSS, opierająca się na założeniu, iż jakość i przepływ informacji w przedsiębiorstwie są powiązane z problemami jego funkcjonowania, pozwala optymalizować powiązania i procesy informacyjne;
- metoda wartości informacji i komunikowania KIWA, dzięki której możliwa jest analiza oraz ocena struktury i niesprawności przebiegów informacyjno-komunikacyjnych;
- opis macierzowy, w ramach którego dokonuje się analizy i oceny celowości transformacji informacji i powiązań informacyjnych, prowadzący do racjonalizacji powiązań i transformacji informacyjno-komunikacyjnych.

Wymienione metody wspomagające skupiają się głównie na badaniu formalnych dróg komunikacji w organizacji. Tymczasem istotną rolę w wewnętrznym przepływie informacji pełnią kanały nieusystematyzowane. Pomiar nieformalnej komunikacji w przedsiębiorstwie i efektywności całego procesu umożliwia audyt z wykorzystaniem analizy sieci społecznych (SNA). Na jej potrzeby przyjmuje się specyficzną perspektywę badawczą, charakteryzującą się skupianiem nie na indywidualnych jednostkach lub dużych strukturach, lecz związkach występujących między jednostkami, grupami i instytucjami. Analiza taka przebiega na trzech poziomach [Por. Stępka & Subda, 2009b]:

- makro, czyli całej sieci (np. ilość relacji, tzw. gęstość sieci, dystans pomiędzy elementami sieci, wyodrębnienie rdzenia i peryferia sieci etc.);
- meso, czyli poszczególnych części organizacji (np. określenie relacji pomiędzy różnymi grupami, wskazanie centralnych oraz wyizolowanych grup w sieci, wskazanie wąskich gardeł pomiędzy grupami etc.);
- mikro, czyli określonych węzłów sieci (np. wskazanie elementów będących integratorami sieci, głównych pośredników, podmiotów peryferyjnych etc.).

W ramach analizy sieci społecznych zakłada się, iż relacje kształtujące się między członkami organizacji wpływają na komunikację w jej wnętrzu. Rekonstrukcja i kompleksowa analiza sieci powiązań między pracownikami pozwala identyfikować role, jakie odgrywają poszczególne osoby w procesie porozumiewania się (np. inicjatorów komunikacji, liderów czy brokerów informacji), peryferia czy luki komunikacyjne. Szczegółowe zestawienie

potencjalnych rekomendacji płynących z wykorzystania SNA na potrzeby audytu komunikacyjnego przedstawiono w tabeli 3.4.

Tab. 3.4.

Obszary wymagające doskonalenia w świetle audytu komunikacyjnego w oparciu o analizę sieci społecznej z uwzględnieniem jej wszystkich poziomów

Poziom	Makro	Meso	Mikro
Rekomendacje	▪ likwidacja luk komunikacyjnych ▪ poprawa gęstości sieci komunikacyjnej ▪ integracja centrum komunikacyjnego z peryferiami sieci ▪ zmiany w strukturze organizacyjnej	▪ usprawnienie komunikacji horyzontalnej ▪ usprawnienie komunikacji wertykalnej ▪ rekomendacje w zakresie współdziałania pomiędzy jednostkami organizacyjnymi wzdłuż kluczowych procesów ▪ integracja grup pracowniczych	▪ poprawa relacji między pracownikami przedsiębiorstwa ▪ wskazanie możliwości efektywnego zagospodarowania ▪ rekomendacje ukierunkowane na włączenie w proces komunikacji osób pozostających na peryferiach organizacji ▪ odciążenie osób pełniących funkcję istotnych źródeł komunikacji oraz brokerów ▪ rekomendacje z zakresu szkoleń i planowania kariery

Źródło: Materiały wewnętrzne *Episteme Managers*, <http://www.episteme.com.pl/>, dostęp z dnia 17.12.2012.

Dzięki otrzymanym wynikom możliwe jest zintegrowanie pracowników, którzy znajdują się na peryferiach komunikacyjnych, zlikwidowanie wąskich gardeł procesu, jak również wykorzystanie do usprawniania wewnętrznego przepływu informacji osób, które najlepiej się komunikują [Stępka & Subda, 2009a, s. 123-128]. Wdrożenie przytoczonych rekomendacji w system porozumiewania się organizacyjnego pozwala na optymalizację ponoszonych kosztów, lepsze wykorzystanie zasobów ludzkich i efektywniejsze działanie przedsiębiorstwa jako całości.

Jak wynika z powyższych rozważań, organizacje dysponują wachlarzem różnorodnych narzędzi służących pomiarowi procesu porozumiewania się. Istnieje jednak szereg przeszkód

utrudniających rzetelną analizę komunikacji wewnętrznej. Należą do nich (Quirke, 2011, s. 365):

- pomiar nieregularny i rzadki lub brak pomiaru;
- mierzenie efektywności wykorzystywanych narzędzi, a nie skuteczności procesu;
- niewykorzystywanie informacji zwrotnych w celu zmiany podejścia i zachowania pracowników w ramach komunikacji;
- pomiar wyłącznie wycinka procesu;
- niewykorzystanie pomiaru w celu udoskonalania porozumiewania się w organizacji;
- brak powiązania pomiaru z wynikami biznesowymi.

Skuteczne przeprowadzenie audytu wymaga jego dokładnego zaplanowania. Konieczne jest określenie obszarów podlegających badaniu i zdefiniowanie oczekiwanych rezultatów. Pracownikom biorącym udział w badaniach powinno zapewnić się anonimowość, by bez obaw dzielili się swoimi spostrzeżeniami na temat procesu porozumiewania się w firmie. Warunkami niezbędnymi dla powodzenia całego przedsięwzięcia są: wsparcie ze strony zarządu, gwarancja upublicznienia wyników (bez ujawniania danych osobowych respondentów) i wykorzystanie rezultatów badania przy wprowadzaniu zmian w organizacji. C.W. Downs wskazuje dodatkowo na profesjonalizm audytora, rzetelną diagnozę, bazującą na pewnych standardach audytu komunikacyjnego, ocenę sytuacji, indywidualne zaprojektowanie procedur na potrzeby danej organizacji, a także posiadanie uprawnień do wprowadzenia usprawnień proponowanych w audycie i regularność przeprowadzania [za: Henderson, 2005, s. 289].

Audyty komunikacyjne nie mogą być przeprowadzane w oparciu o w pełni zestandaryzowaną procedurę, uniwersalną dla wszystkich przedsiębiorstw. Konieczne jest zatem każdorazowe ich dopasowywanie do potrzeb organizacji. Istnieją jednak ramowe wytyczne do przeprowadzenia audytu, które sformułowali D. Tourish i O. Hargie. Brzmia one następująco: [Tourish i Hargie 2000, s. 27]:

- ustalenie zakresu obszarów, które będą podlegać audytowaniu, czyli tzw. zakres przedmiotowy audytu;
- określenie, jakie są oczekiwane wyniki;
- zgromadzenie danych, by ustalić, w jakim stopniu określone standardy są spełniane, a gdzie występują rozbieżności;
- zdefiniowanie i wdrożenie właściwych zmian;
- ponowne gromadzenie danych, by zweryfikować efekty wprowadzonych zmian.

Przytoczone wytyczne mają uniwersalny charakter i mogą być z powodzeniem stosowane w różnego rodzaju organizacjach.

Sprawność, efektywność i skuteczność komunikacji wewnętrznej nie wynika wyłącznie z odpowiedniego doboru narzędzi czy umiejętności komunikacyjnych uczestników. Niezwykle istotne jest stałe monitorowanie przebiegu procesu, badanie potrzeb informacyjnych pracowników i poszukiwanie rozwiązań dla problemów, pojawiających się w obrębie porozumiewania się w organizacji. Regularne audyty komunikacyjne, rzetelna analiza otrzymanych wyników i wdrażanie proponowanych usprawnień przekładają się na ulepszenie komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa.

ROZDZIAŁ 4

Uwarunkowania skuteczności komunikacji wewnętrznej w świetle badań empirycznych

4.1. Metodyka badań

Obserwacja zjawisk zachodzących w sferze komunikacji wewnętrznej w różnych przedsiębiorstwach, a także świadomość jej znaczenia dla ich właściwego funkcjonowania, doprowadziła autorkę do zainteresowania się tym obszarem działalności organizacji. Zgodnie z przyjętymi w literaturze przedmiotu standardami, procedurę badawczą podzielono na trzy fazy: formułowania problemu badawczego, przygotowania badania i jego realizacji. Na rysunku 4.1. zaprezentowano szczegółowo kolejne kroki w realizacji procedury badawczej, wraz ze wskazaniem przeprowadzonych w ich ramach działań.

W pierwszej fazie postępowania, w oparciu o dokonaną analizę i ocenę źródeł literaturowych, sformułowano problem badawczy, którym był wpływ czynników o charakterze indywidualnym, grupowym i organizacyjnym na skuteczność komunikacji wewnętrznej. Za cel główny rozprawy przyjęto zbadanie uwarunkowań komunikacji skierowanej do pracowników, wraz z określeniem ich wagi oraz siły oddziaływania na skuteczność wewnętrznych działań komunikacyjnych. Dla realizacji celu głównego, dysertacji postawiono następujące hipotezy badawcze:

H1: Występuje statystycznie istotna nadrzędność celu informacyjnego komunikacji wewnętrznej w stosunku do pozostałych jej celów.

H2: Jednostkowe wyznaczniki zachowań komunikacyjnych w większym stopniu determinują skuteczność komunikacji wewnętrznej niż uwarunkowania organizacyjne.

H3: Grupowe wyznaczniki zachowań komunikacyjnych w większym stopniu determinują skuteczność komunikacji wewnętrznej niż uwarunkowania organizacyjne.

H4: Działania prowadzone w ramach komunikacji wewnętrznej charakteryzują się wyższą skutecznością w przedsiębiorstwach usługowych niż w przedsiębiorstwach produkcyjnych.

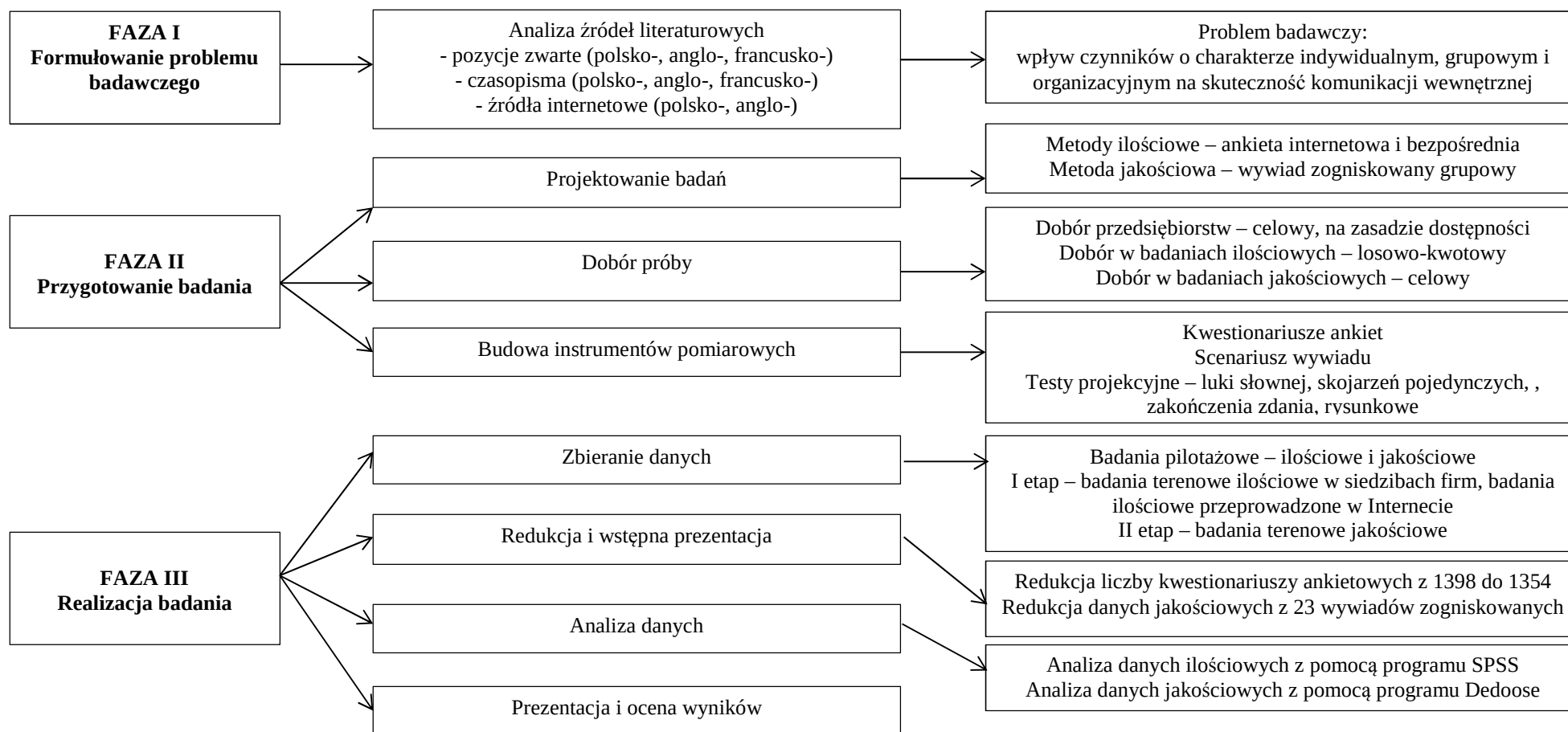
H5: Skuteczność komunikacji wewnętrznej jest dodatnio skorelowana z jakością działań komunikacyjnych, skierowanych do pracowników.

H6: Skuteczność komunikacji marketingowej, skierowanej do pracowników, jest skorelowana dodatnio ze skutecznością komunikacji wewnętrznej.

H7: Komunikacja wewnątrz organizacji w istotny sposób wpływa na kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa przez pracowników.

Rys. 4.1.

Przebieg zastosowanej procedury badawczej



Źródło: opracowanie własne na podstawie S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Podstawy metodyczne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 47-49

H8: Im wyższa jest ocena ogólnej skuteczności komunikacji wewnętrznej, tym wyżej oceniana jest spójność komunikacji wewnętrznej z zewnętrzną.

Sformułowane hipotezy odpowiadają nakreślonym we wstępie celom szczegółowym.

Dla rozwiązania problemu badawczego założono przeprowadzenie badań pierwotnych. Dobór organizacji, w których przeprowadzono badania, był doborem celowym na zasadzie dostępności. W grupie badanej znalazły się 3 przedsiębiorstwa małe, zatrudniające od 10 do 49 osób, 4 średniej wielkości z liczbą pracowników między 50 a 249 oraz 2 duże z personelem liczącym powyżej 250 osób. Cztery z dziewięciu firm prowadzą działalność usługową, trzy produkcyjną, jedna usługowo-handlową, natomiast w ostatniej łączy się wytwarzanie dóbr z handlem innymi produktami. Biorąc pod uwagę, że zarządzający zgodzili się na przeprowadzenie badań pod warunkiem nieujawniania tożsamości przedsiębiorstw, dokonana została ich ogólna charakterystyka, bez podawania szczegółów umożliwiających identyfikację.

W grupie badanych podmiotów znalazły się trzy małe firmy o charakterze usługowym. Pierwsza z nich jest przedsiębiorstwem działającym w branży turystycznej, zajmującym się organizacją, obsługą i sprzedażą wycieczek zagranicznych dla klientów detalicznych. Firma prowadzona jest przez założycieli. Od kilku lat umacnia swoją pozycję na rynku i cieszy się coraz lepszą opinią wśród osób korzystających z jej usług. Większość zatrudnionych stanowią ludzie młodzi, posiadający wykształcenie średnie lub wyższe. Niemal cały personel pracuje w siedzibie organizacji. Drugie z badanych przedsiębiorstw jest niepubliczną jednostką edukacyjną kształcącą dzieci i młodzież (przedszkole, szkoła podstawowa, gimnazjum) oraz osoby dorosłe (studia licencjackie, magisterskie, podyplomowe). Władze jednostki przykładają dużą wagę do budowania relacji z lokalną społecznością, z tego powodu jej otoczenie postrzega działalność organizacji jako pozytywną. Wśród pracowników największą grupę stanowią pracownicy administracyjni, nauczyciele i wykładowcy akademicki, legitymujący się wyższym wykształceniem. Ostatnie z badanych małych przedsiębiorstw zajmuje się sprzedażą materiałów budowlanych, a także świadczy powiązane z nimi usługi (np. remonty mieszkań). Jest to firma rodzinna, prowadzona od początku działalności przez dwoje założycieli, o ugruntowanej pozycji na rynku lokalnym. Pracownicy to osoby w różnym wieku, przede wszystkim z wykształceniem średnim.

Badaniami objęto również cztery organizacje średniej wielkości, o różnorodnym charakterze działalności. Pierwsze przedsiębiorstwo produkuje części zamienne do samochodów osobowych i ciężarowych, cieszące się dużą popularnością na rynku polskim i europejskim. Firma jest najważniejszym pracodawcą w gminie, na terenie której posiada

swoją siedzibę. W strukturze zatrudnienia największy odsetek stanowią pracownicy produkcyjni, posiadający w większości wykształcenie podstawowe, zawodowe bądź średnie. Prezes firmy jest jednocześnie jej założycielem. Kolejne przedsiębiorstwo zajmuje się produkcją obuwia skózanego, sprzedawanego głównie na terenie Polski. Wyniki sprzedaży wytwarzanych butów oraz niski odsetek reklamacji świadczą o dobrej jakości oferowanych produktów. Podobnie jak w przypadku poprzedniej organizacji, wśród zatrudnionych przeważają pracownicy produkcyjni, posiadający wykształcenie podstawowe bądź zawodowe. Firmą kierują dwaj spokrewnieni ze sobą założyciele. Trzecie badane w tej grupie przedsiębiorstwo prowadzi działalność mieszaną, łącząc produkcję brykietu oraz alkoholu etylowego z handlem zbożem i węglem. Siedziby organizacji są zlokalizowane w dwóch miejscowościach, jednak pracami w obu obiektach zarządza właściciel i założyciel firmy. Zdecydowana większość pracowników jest zatrudniona w przedsiębiorstwie od wielu lat i posiada wykształcenie zawodowe bądź średnie. Ostatnia średniej wielkości firma objęta badaniem, świadczy usługi w zakresie wydawnictwa książek, broszur, czasopism oraz innych publikacji w formie drukowanej i elektronicznej. Oferta przedsiębiorstwa jest zróżnicowana, dzięki czemu posiada ono ugruntowaną pozycję na polskim rynku wydawniczym. Wśród pracowników większość stanowią osoby z wykształceniem wyższym bądź średnim.

Dla uzyskania pełniejszego obrazu analizowanego problemu badawczego, badania przeprowadzono także w dwóch dużych przedsiębiorstwach. Pierwsze z nich produkuje wysokiej klasy narzędzia medyczne, sprzedawane zarówno w Polsce, jak i zagranicą. Firma jest jednym z kilku kluczowych pracodawców na rynku lokalnym, przez co często pracują w niej osoby ze sobą spokrewnione. W strukturze zatrudnienia największy odsetek stanowią pracownicy produkcyjni z wykształceniem zawodowym. Z kolei druga firma prowadzi działalność w zakresie usług porządkowych, energetycznych, ochrony mienia i higieny szpitalnej. Dzięki wieloletniej obecności na rynkach lokalnym i regionalnym oraz wynikającego z tego tytułu doświadczenia, przedsiębiorstwo posiada dobry wizerunek wśród klientów. Zatrudnieni to w większości pracownicy liniowi z wykształceniem podstawowym i zawodowym. Należy przy tym podkreślić, iż w badanej firmie występuje duża rotacja wśród tej grupy personelu.

Przyjęto, iż miejsce siedziby organizacji nie jest w żaden sposób rozstrzygające dla postawionego problemu badawczego. W związku z tym ze względu na czasochłonność i wysokie koszty zaplanowanych badań, zakres przestrzenny ograniczono do terenu województwa wielkopolskiego. Pomiary miały miejsce w okresie grudzień 2012 r. – marzec 2013 r. w siedzibach wybranych firm, według ustalonego planu.

Analiza źródeł wtórnych w postaci pozycji zwartych, czasopism i raportów dostarczyła wiedzy niezbędnej do zbudowania instrumentów badawczych, przeprowadzenia badań oraz wyciągania wniosków z zebranego materiału empirycznego. W celu uzyskania możliwie najbardziej kompleksowego obrazu badanego zagadnienia zdecydowano o wykorzystaniu koncepcji triangulacji, tj. użycia kilku różnych źródeł danych, metod, teorii czy osób badaczy. Do jej podstawowych zasad należą [Jahoda za: Flick 2011, s. 77]:

- jednoczesne korzystanie z metod jakościowych i ilościowych, by uchwycić rzeczywistość społeczną;
- gromadzenie zarówno obiektywnych faktów, jak i subiektywnych opinii;
- uzupełnianie obserwacji stanu bieżącego materiałem historycznym;
- prowadzenie dyskretnej obserwacji spontanicznych czynności codziennych i bezpośrednich, zaplanowanych wywiadów.

Z przytoczonych wskazań wynika, iż w ramach triangulacji wykorzystuje się zarówno odmienne podejścia, jak i perspektywy metodologiczne. Co ważne, jeśli jest to możliwe powinno się traktować je jako równoprawne. Wszystkie metody badawcze posiadają określone wady, a wyniki badań mogą w różnym stopniu odzwierciedlać charakterystyczne słabości użytej metody [Allwood 2012, s. 1427; Babbie 2009, s. 135; Kelle 2001, s. 5]. Zastosowanie więcej niż jednego sposobu rozwiązania danego problemu badawczego należy zatem, zdaniem naukowców, uznać za wartościową strategię, która z założenia ma prowadzić do uzyskania istotnie większego poziomu wiedzy [Por. Onwuegbuzie, Burke i Collins 2009, s. 115]. Zgodnie z podejściem, zaproponowanym przez J.W. Creswella i in. [2003, s. 218], badania prowadzone w oparciu o metody mieszane, zakładają równoległe bądź sekwencyjne gromadzenie i analizowanie danych pozyskanych w ramach obu metod. Należy przy tym zauważyć, że wyniki otrzymane dzięki zastosowaniu jednej z metod, mogą być traktowane priorytetowo lub też oba rodzaje danych traktuje się równorzędnie. Na potrzeby niniejszej pracy przyjęto podejście równoległego prowadzenia badań i traktowania ich jako wzajemnie się uzupełniających, nie uznając żadnej z metod za nadrzędną [Lopez-Fernandez i Molina-Azorin 2011, s. 1461; Oleinik 2011, s. 860].

Wyboru metod dokonano bazując na analizie literatury przedmiotu, na podstawie której możliwe było zidentyfikowanie praktyk stosowanych dotychczas w tym obszarze. Jak wynika z opisu różnych rodzajów audytów komunikacyjnych, zawartego w podrozdziale 3.4, łączą one w sobie metody ilościowe i jakościowe, przy wsparciu zaawansowanych rozwiązań informatycznych. Ze względów organizacyjnych konieczne było podzielenie badań w przedsiębiorstwach na dwie fazy. Dla rozwiązania problemu badawczego w pierwszym etapie

wykorzystano metody ilościowe w postaci ankiety bezpośredniej i ankiety internetowej, natomiast w drugim jakościową w formie zogniskowanego wywiadu grupowego.

Badania ankietowe należą do metod kwestionariuszowych. Najczęściej przybierają formę badań ustrukturuowanych, co oznacza, że pomiar prowadzony jest w oparciu o niepodlegający modyfikacji kwestionariusz, zakładający określoną kolejność, sposób zadawania pytań i prezentacji wyników [Mazurek-Łopacińska 1996, s. 88]. Ankieta bezpośrednia (rozdawana) polega na osobistym doręczeniu kwestionariuszy respondentom przez ankierów lub inne upoważnione do tego celu osoby. Formularze są rozdawane w określonych miejscach, a po wypełnieniu badanych prosi się o oddanie ich ankierowi, złożenie w wyznaczonym punkcie bądź wysłanie pocztą [Kaczmarczyk 2011, s. 260]. Metodę tę wykorzystuje się do badań na targach i wystawach, seminariach, szkoleniach oraz spotkaniach pracowników, np. w miejscu zatrudnienia. Co ważne, respondent powinien udzielać odpowiedzi samodzielnie i w sposób nieskrępowany. Relatywnie duże zaangażowanie ankiera w doręczanie i zbieranie kwestionariuszy umożliwia natomiast bieżące kontrolowanie struktury badanej próby oraz pomaga zapewnić reprezentatywność wyników badań [Kaniewska-Sęba i in. 2006, s. 125].

Alternatywną dla ankiety bezpośredniej metodę badawczą stanowi ankieta internetowa, której wykorzystanie możliwe jest dzięki rozwojowi nowoczesnych technologii. Forma ta pozwala na szybkie dotarcie w tym samym czasie do dużej liczby respondentów. Charakteryzuje się także relatywnie wysoką obiektywnością odpowiedzi, gdyż nie występuje tzw. efekt ankiera. Zbieranie danych za pośrednictwem Internetu jest wygodniejsze, zarówno dla badacza, jak i respondenta. Dzięki znacznemu stopniowi automatyzacji badania, możliwe jest gromadzenie i przetwarzanie wyników w czasie rzeczywistym. Wśród podstawowych technik wyróżnić należy ankietę wysyłaną pocztą elektroniczną (ankieta e-mail) oraz umieszczane na stronach internetowych (ankieta on-line, ankieta internetowa). W pierwszym przypadku kwestionariusz ankiety wysyłany jest mailem do wybranych adresatów poczty elektronicznej w formacie tekstowym, formacie HTML, jako załącznik, bądź też jest uruchamiany przez program załączony do wiadomości. Natomiast kwestionariusz ankiety on-line zamieszcza się na stronie internetowej, za pośrednictwem której przeprowadza się badanie. Formularze mogą być tworzone i wysyłane przy wykorzystaniu systemów *Computer-Assisted Web Interview* (CAWI). Ponadto oprogramowanie umożliwia również zbieranie danych, a często nawet ich analizę [ibidem, s. 131]. Ogólnodostępną ankietę internetową może wypełnić każda osoba, która odwiedzi stronę, na której formularz został opublikowany. Z kolei ankieta on-line z ograniczonym dostępem opiera się na wstępnej

selekcji respondentów. Zaproszenie do udziału w badaniu wraz z adresem internetowym, pod którym znajduje się kwestionariusz, wysyłane jest tylko do wybranej grupy osób. Ankieta z ograniczonym dostępem pozwala na bieżąco śledzić wyniki pomiaru i ogranicza możliwość udzielania odpowiedzi przez respondentów spoza badanej populacji.

Niezależnie od formy badania ankietowego, kwestionariusz powinien składać się z trzech podstawowych części: nagłówka, części właściwej, czyli pytań oraz metryczki. Nagłówek ma za zadanie zachęcać respondenta do udziału w badaniu. W związku z tym znajdują się w nim informacje na temat celu badania, a także sposobu udzielania odpowiedzi. W przypadku badań prowadzonych bez obecności ankietera, szczególnie ważne jest zamieszczenie jasnych instrukcji, dotyczących wypełnienia formularza. Część właściwa zawiera zestaw pytań uszeregowanych w określonej kolejności. W zależności od celu badania, a także planowanych metod analizy uzyskanych danych, wyróżnia się pytania otwarte i pytania zamknięte. Pytania otwarte umożliwiają respondentom udzielenie odpowiedzi w sposób dowolny. Dzięki wykorzystaniu tej formy badacz często zyskuje informacje, których się nie spodziewał, przy czym ich analiza ma charakter jakościowy. Natomiast w pytaniach zamkniętych zakłada się wybór odpowiedzi w ramach przygotowanej kafeterii, czyli zestawu wariantów z góry przewidzianych przez autorów badania [Rószkiewicz 2012, s. 46]. Pomiar dokonywany jest w oparciu o różnego rodzaju skale, których użycie uzależnione jest od typu poszukiwanych danych oraz metod ich analizy. Polega on na przyporządkowaniu określonych symboli cechom mierzonych obiektów. W kolejnym kroku odwzorowuje się mierzoną cechę w wybranej skali [Woźniakowski i Jałowiecki 2012, s. 58]. W literaturze przedmiotu wyróżnia się skale niemetryczne – nominalną i porządkową, oraz metryczne – przedziałową i ilorazową [Mynarski 2000, s. 80]. Wykorzystanie odpowiednich skal umożliwia transformację informacji, uzyskanych od ankietowanych, na dane poddawane obróbce statystycznej. Aspektem istotnie wpływającym na rzetelność otrzymanych wyników jest właściwe brzmienie pytań. Powinny być one jasno sformułowane, precyzyjne i zrozumiałe dla respondentów. Co więcej, nie należy poruszać więcej niż jednego zagadnienia w ramach pytania ani też stosować wyrażen sugerujących odpowiedź. Ostatnią część kwestionariusza stanowi metryczka, która jest źródłem informacji o respondencie. Najczęściej dotyczą one aspektów demograficznych, takich jak: wiek, płeć, wykształcenie itp. Jednak mogą zawierać także inne elementy, wynikające z celu prowadzonego badania.

Badania ilościowe na potrzeby niniejszej pracy przeprowadzono wśród dobranych w sposób losowo-kwotowy pracowników firmy. W celu zapewnienia odpowiedniej ilości

przedstawicieli wszystkich grup zatrudnienia w próbie za kwoty przyjęto: reprezentowany dział oraz szczebel zarządzania. Następnie zastosowano procedurę losowania systematycznego i na podstawie spisów pracowników w przedsiębiorstwach wylosowano respondentów do badania. Osoby posiadające stanowisko pracy wyposażone w komputer wypełniały kwestionariusz internetowy, zamieszczony na portalu *www.limeservice.com*, pod adresem dedykowanym pracownikom konkretnego przedsiębiorstwa. Pozostali respondenci udzielali odpowiedzi w sposób tradycyjny. W przypadku każdego z przedsiębiorstw liczba respondentów była reprezentatywna dla ogółu pracowników. Kwestionariusze ankiet wypełniło łącznie 1398 osób, z czego 787 w formie bezpośredniej i 611 w wersji on-line. Do dalszej analizy zakwalifikowano odpowiedzi 1354 respondentów, z czego 751 osób, które wzięły udział w badaniu tradycyjnym, i 603 uczestników badania internetowego.

W tabeli 4.1. zaprezentowano strukturę respondentów ze względu na rodzaj wykonywanej przez ich firmę działalności.

Tab. 4.1.

Struktura respondentów ze względu na zakres działalności przedsiębiorstwa, w którym pracują

Zakres działalności	Liczebność	Procent z ogółu
usługi	683	50,44%
produkcja	538	39,73%
działalność mieszana	80	5,91%
handel	50	3,70%
brak danych	3	0,22%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych (N=1354)

Ponad połowę respondentów (50,44%) stanowili przedstawiciele sektora usługowego, natomiast 39,73% badanych reprezentowało przedsiębiorstwa produkcyjne. Z kolei 5,91% ankietowanych wskazało, iż ich firma prowadzi działalność mieszaną. Należy przy tym zauważyć, iż byli to respondenci zatrudnieni w przedsiębiorstwie, które zajmuje się przede wszystkim produkcją, a w mniejszym zakresie obrotem towarami. Niewielki odsetek badanych (3,7%) określił rodzaj wykonywanej przez ich firmę działalności jako handlową, jednak wśród dobranych do badań organizacji nie było żadnej o tym charakterze. W grupie tej znaleźli się przedstawiciele przedsiębiorstwa produkcyjno-handlowego i usługowo-handlowego.

Jak sygnalizowano wcześniej, do próby dobrano zarówno przedstawicieli małych, średnich, jak i dużych przedsiębiorstw. Strukturę respondentów ze względu na wielkość firmy przedstawiono w tabeli 4.2.

Tab. 4.2.

Struktura respondentów ze względu na wielkość przedsiębiorstwa

Wielkość zatrudnienia	Liczebność	Procent z ogółu
0-9 osób	10	0,74%
10-49 osób	111	8,20%
50-249 osób	361	26,66%
250 i więcej	872	64,40%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych (N=1354)

Większość ankietowanych (64,4%) pochodziła z organizacji zatrudniających ponad 250 pracowników. Tak duży udział respondentów z tej grupy wynikał z założenia prowadzenia badań na próbie reprezentatywnej dla ogółu zatrudnionych w firmie. Z kolei 26,66% respondentów pracuje w przedsiębiorstwach średniej wielkości (między 50 a 249 osób). Małą firmę jako miejsce zatrudnienia wskazało 8,2% badanych. W odpowiedziach dotyczących wielkości organizacji znalazło się również 0,74% wskazań dla wariantu mikroprzedsiębiorstwo. Jednak respondenci, którzy wybrali tę opcję, reprezentowali firmy małe.

Zgodnie z założeniami prowadzonych badań wśród respondentów znaleźli się przedstawiciele różnych szczebli zarządzania. W każdym z objętych pomiarem przedsiębiorstw, na podstawie struktury organizacyjnej, wyodrębniono dla uproszczenia trzy grupy: personel niskiego, średniego i wysokiego szczebla zarządzania. Do pierwszej grupy zaliczono pracowników szeregowych, którzy nie pełnią żadnych funkcji zarządczych. Przedstawiciele drugiej grupy to kierownicy średniego szczebla, natomiast trzeciej – osoby zajmujące najwyższe stanowiska w przedsiębiorstwie. Rozkład respondentów z uwzględnieniem reprezentowanego miejsca w hierarchii organizacyjnej zaprezentowano w tabeli 4.3.

Tab. 4.3.

Struktura respondentów ze względu na szczebel zarządzania

Szczebel zarządzania	Liczebność	Procent z ogółu
niski	857	63,3%
średni	369	27,25%
wysoki	45	3,32%
brak danych	83	6,13%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych (N=1354)

Największą grupę (63,3%) stanowili przedstawiciele niskiego szczebla zarządzania, drugą w kolejności kierownictwo średniego szczebla (27,25%). Wysoki udział respondentów zajmujących średnie stanowiska kierownicze wynika ze specyfiki badanych organizacji. W firmach produkcyjnych, niezależnie od ich wielkości istnieje wiele stanowisk, w ramach których pracownicy nadzorują pracę mniejszych bądź większych grup podwładnych. Podobna sytuacja dotyczy dużych przedsiębiorstw usługowych, charakteryzujących się rozproszeniem geograficznym. Najmniej respondentów reprezentowało wysoki szczebel zarządzania – stanowili oni jedynie 3,32% ankietowanych.

Charakteryzując próbę poddaną badaniu, należy odnieść się również do stażu pracy w danej organizacji. W tabeli 4.4. zestawiono podział respondentów, uwzględniający liczbę lat przepracowanych u obecnego pracodawcy.

Tab. 4.4.

Struktura respondentów ze względu staż pracy w badanym przedsiębiorstwie

Liczba lat pracy	Liczebność	Procent z ogółu
0-2 lata	437	32,28%
3-6 lat	408	30,13%
7-10 lat	209	15,44%
powyżej 10 lat	221	16,32%
brak danych	79	5,83%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych (N=1354)

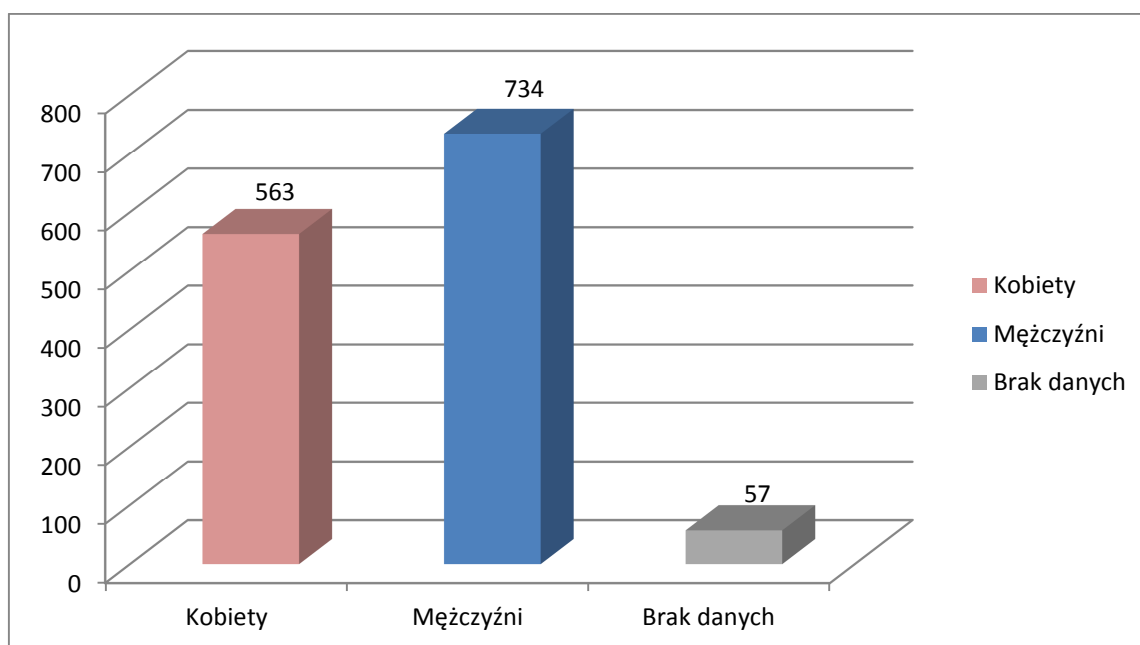
Wśród badanych najwięcej jest osób ze stażem do 2 lat (32,28%) oraz między 3 a 6 latami (30,13%). Pracownicy zatrudnieni w firmach powyżej 10 lat stanowili 16,32% respondentów. Podobny odsetek (15,44%) uzyskano dla osób, które przepracowały w przedsiębiorstwach

między 7 a 10 lat. Co ważne, w grupie badanych organizacji znalazły się tylko trzy, których historia jest dłuższa niż 20 lat.

Wśród cech demograficznych, związanych bezpośrednio z respondentami, w analizie wzięto pod uwagę płeć, wiek i poziom wykształcenia. Na wykresie 4.1. zilustrowano podział respondentów ze względu na płeć.

Wyk. 4.1.

Liczba respondentów w podziale na płeć



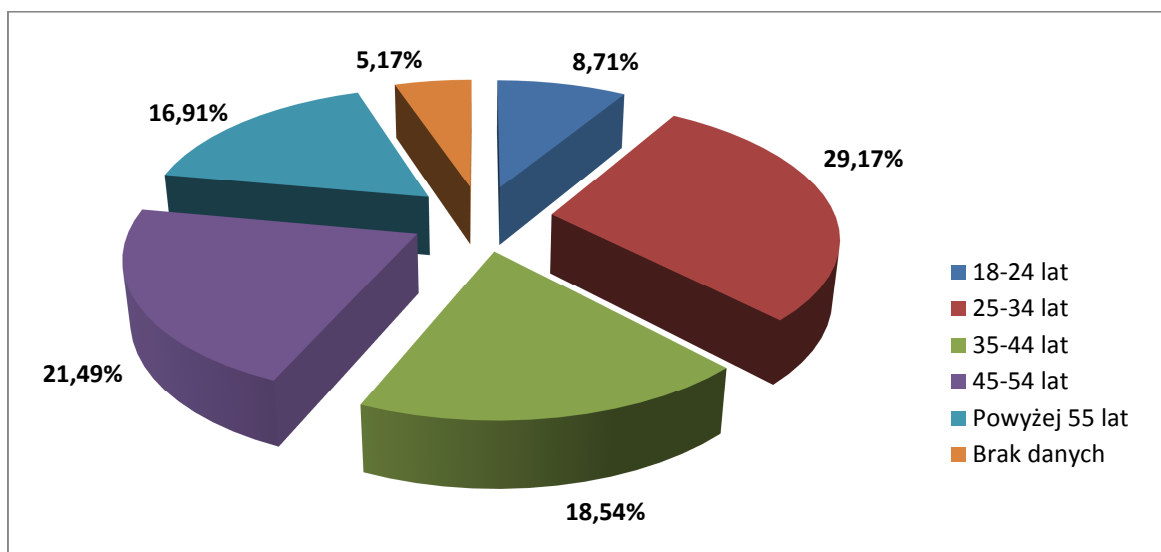
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych (N=1354)

Ponad połowę badanych – 734 osoby – stanowili mężczyźni, w próbie znalazły się również 563 respondentki. 57 ankietowanych nie udzieliło odpowiedzi na pytanie dotyczące płci, zapewne w celu zapewnienia sobie większej anonimowości.

W badanej próbie znalazły się osoby w różnym wieku. Wykres 4.2. przedstawia strukturę respondentów w podziale na pięć kategorii wiekowych. Jak widać, największą grupę stanowią pracownicy w wieku 25 – 34 lata – 29,17%. Druga licznie reprezentowana kategoria to osoby między 45 a 54 rokiem życia – 21,49%. Grupy wiekowe 35 – 44 lata oraz 55 lat i więcej stanowią odpowiednio 18,54% i 16,91% badanej próby.

Wyk. 4.2.

Struktura respondentów ze względu na wiek



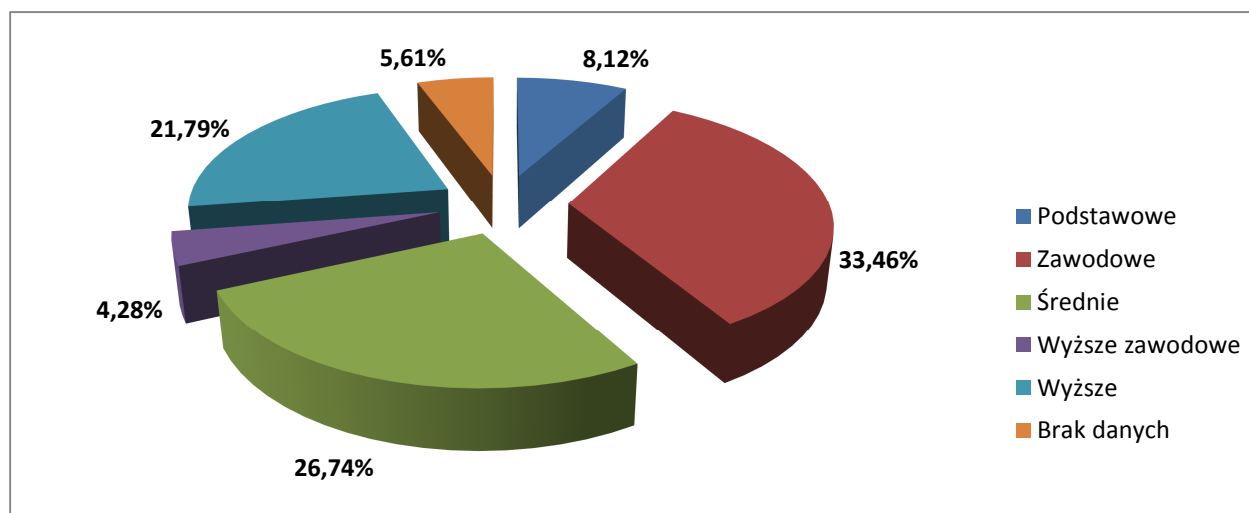
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych (N=1354)

Najmniejszy odsetek respondentów stanowią osoby między 18 a 24 rokiem życia – tylko 8,71% ogółu ankietowanych. Ponadto 5,17% badanych nie udzieliło jednoznacznej odpowiedzi na pytanie o wiek.

Biorąc pod uwagę wykształcenie respondentów, w próbie znaleźli się przedstawiciele różnych poziomów edukacji. Na wykresie 4.3. zilustrowano podział badanych uwzględniający posiadane przez nich wykształcenie.

Wyk. 4.3.

Struktura respondentów ze względu na poziom wykształcenia



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych (N=1354)

Najwięcej osób legitymowało się wykształceniem zawodowym (33,46%) bądź średnim (26,74%). Ukończone studia wyższe na poziomie licencjatu lub magisterium posiadało odpowiednio 4,28% i 21,79% respondentów. Z kolei edukację na poziomie podstawowym zakończyło 8,12% badanych. 5,61% osób nie zaznaczyło odpowiedzi na to pytanie.

W badaniu ilościowym, w postaci ankiety bezpośredniej i internetowej posłużono się kwestionariuszem ankietowym, złożonym z nagłówka zawierającego informacje o celu badania i instrukcje dotyczące wypełnienia formularza, części właściwej i metryczki. Część właściwa kwestionariusza została podzielona tematycznie na trzy bloki. Pierwszy dotyczył oceny przepływu informacji w organizacji (pytania 1-11), drugi – oceny działań prowadzonych w ramach komunikacji marketingowej skierowanej do pracowników (pytania 12-16), natomiast trzeci – uwarunkowań i systematyki celów komunikacji wewnętrznej (pytania 17-23). W kwestionariuszu zawarto 22 pytania zamknięte i 1 otwarte – 11 pytań w części pierwszej, 5 w drugiej i 7 w trzeciej. Kafeterie zostały przygotowane z wykorzystaniem skali Likerta i skali rang. Na końcu kwestionariusza znajdowała się metryczka, składająca się z następujących elementów: płeć, wiek, wykształcenie, dział, liczba lat pracy u obecnego pracodawcy, szczebel zarządzania, zakres działalności firmy i wielkość zatrudnienia. Ze względu na ograniczenie czasu wypełniania formularzy przez pracowników liniowych, narzucone przez osoby koordynujące badania ze strony przedsiębiorstw, konieczne było zmodyfikowanie przygotowanego kwestionariusza. W związku z tym zrezygnowano z pytań o numerach 7, 16 i 19. W toku prac przygotowawczych ustalono bowiem, że nie są one konieczne w przypadku tej grupy pracowników, a ich pominięcie nie wpłynie na jakość uzyskanych wyników. Wzory wszystkich kwestionariuszy zawarto w aneksie.

W każdym z przedsiębiorstw, na terenie którego prowadzono pomiar, zbadano reprezentatywną grupę pracowników. Przebieg badania ankietowego był kontrolowany przez ankietera, co poskutkowało dużą zwrotnością kwestionariuszy oraz wysokim wskaźnikiem odpowiedzi. W przypadku ankiet internetowych wysyłano systematyczne przypomnienia o badaniu wraz ze wskazaniem płynących z niego korzyści, dzięki czemu udało się zachęcić do udziału zakładaną liczbę respondentów. Z kolei ustalenie konkretnego terminu badań dla pracowników liniowych sprawiło, iż uczestniczyła w nim większość wytypowanych respondentów. Co więcej, dzięki bezpośredniemu kontaktowi z przeprowadzającym pomiar, ankietowani mieli szansę rozwiązać ewentualne wątpliwości w kwestii pytań zawartych w formularzu.

Uzyskane wyniki poddano obróbce statystycznej, wykorzystując metody analizy współzależności i statystyki opisowej. Dzięki temu możliwe było zweryfikowanie

postawionych hipotez badawczych oraz osiągnięcie celu poznawczego rozprawy.

Na potrzeby drugiego etapu badań wykorzystano metodę jakościową w postaci zogniskowanego wywiadu grupowego (*focus group interview (FGI)*, *focus group discussion*, *group depth interview*). Technika ta polega na dyskusji grupy respondentów, przy czym rozmowa skoncentrowana jest na określonym zagadnieniu. Badania fokusowe są stosowane w przypadku problemów badawczych, których rozwiązaniu sprzyja praca w grupie. Dzięki wymianie różnorodnych opinii, poglądów i doświadczeń między uczestnikami, a także wzajemnej stymulacji wypowiedzi, uzyskuje się pełniejszy obraz omawianego zjawiska [Maison 2001, s. 21]. Dynamika grupy wpływa pozytywnie na szybkość i ilość pozyskanych informacji. Co więcej, interakcje między uczestnikami powodują pojawienie się efektów: synergii, stymulacji, spontaniczności, kuli śniegowej i bezpieczeństwa [Micek i Beźnic].

Zważywszy na specyfikę wywiadów zogniskowanych, uzyskanych wyników nie można uogólnić na całą populację. Ponadto analiza danych nierzadko sprawia trudności. Występuje bowiem w tym przypadku duże ryzyko błędnej interpretacji lub nadinterpretacji wypowiedzi i sposobu zachowania się dyskutantów.

W tradycyjnej formie wywiad trwa od 90 do 120 minut, a liczba uczestników kształtuje się między 8 a 12 celowo dobranymi osobami. Istnieje wiele kryteriów, według których dokonać można podziału wywiadów zogniskowanych. Ze względu na czas trwania wyróżnia się wywiady skrócone (trwające między 30 a 60 minut), klasyczne (od 90 do 120 minut) i przedłużone (od 3 do 6 godzin). Biorąc pod uwagę liczbę uczestników, występują tzw. minigrupy (od 4 do 6 osób), diady (wywiady z parą respondentów) i triady (z trzema uczestnikami). Z kolei odnosząc się do doboru respondentów można wskazać wywiady: z osobami, które się znają (tzw. *affinity group*), z grupami konfliktowymi (*conflict groups*) i konfrontacyjne (*management encounter groups*) [Kaniewska-Sęba i in. 2006, s. 115-116].

Wywiad prowadzi moderator, który odpowiednio kieruje jego przebiegiem, tak by uzyskać jak najwięcej informacji na temat przedmiotu badań. W trakcie wywiadu modyfikuje on na bieżąco przebieg dyskusji, reagując na wypowiedzi uczestników i – w zależności od potrzeb – dopytuje, wyjaśnia bądź uszczegóławia [Maison 2001, s. 23]. Moderator powinien posiadać doświadczenie i wiedzę w danej dziedzinie, a w interakcjach z badanymi kierować się intuicją i zdrowym rozsądkiem. W trakcie prowadzenia wywiadu istotne są także zdolność dopasowania się do uczestników, naturalność i koncentracja. Rezultat badania zależy w dużym stopniu od osoby moderatora, a w szczególności od tego na co kładzie nacisk w trakcie dyskusji, w jaki sposób prowadzi spotkanie oraz analizuje i interpretuje zebrane

informacje [Hague 2006, s. 98]. W związku z tym wybór kierującego wywiadem jest równie ważny dla jego przebiegu, jak właściwa selekcja uczestników.

Planując badanie w formie zogniskowanego wywiadu grupowego, należy precyzyjnie określić, kto powinien wziąć w nim udział, przy czym dobór, jak w przypadku wszystkich badań jakościowych, jest celowy. Kryteria, według których dokonuje się selekcji uczestników, można podzielić na: selekcyjne wspólne dla wszystkich grup (tzw. warunki konieczne) oraz selekcyjne różnicujące, determinujące schemat badania. Ponadto wyróżnia się kryteria zasadnicze, wynikające z celów wywiadu zogniskowanego grupowego i dodatkowe, decydujące o homogeniczności uczestników [Maison 2010, s. 102-103]. Wśród tych ostatnich stosuje się kryteria związane z celem badania bądź jego metodologią. By możliwe było pozyskanie poszukiwanych informacji, konieczne jest jak najbardziej precyzyjne i odpowiadające celom badania określenie kryteriów selekcyjnych. Dobierając uczestników, należy dążyć z jednej strony do homogeniczności grupy pod względem cech wpływających na jej funkcjonowanie, natomiast z drugiej do zróżnicowania doświadczeń i poglądów uczestników.

Zogniskowany wywiad grupowy jest prowadzony przez moderatora na podstawie scenariusza, będącego instrukcją zawierającą zagadnienia, które należy omówić i wyjaśnić. Scenariusz powinien odnosić się do celów badania i informacji poszukiwanych przez badacza. W instrukcji dotyczącej przebiegu wywiadu należy zamieścić wskazówki dla moderatora, dotyczące tego, w jaki sposób przedstawić respondentom temat badań, kiedy skorzystać z pomocy wizualnych i innych materiałów pomocniczych (np. miniankiet, testów projekcyjnych) oraz informacje, w którym momencie uczestnicy powinni zająć się określoną czynnością [Hague 2006, s. 203]. Co ważne, wytyczne nie ograniczają prowadzącego badanie, ma on możliwość dostosowywania kolejności zadawania pytań do aktualnego kierunku, w którym zmierza dyskusja. Scenariusz wywiadu powinien zatem zawierać zagadnienia do rozmowy, a nie konkretne pytania, które należy zadać. Dzięki temu moderator unika koncentrowania się na czytaniu instrukcji, zamiast na celach badania.

W trakcie wywiadów zogniskowanych bardzo często korzysta się z metod (technik) projekcyjnych. Projekcja oznacza nieświadome przeniesienie cech respondenta na oceniane przez niego osoby, rzeczy lub zjawiska, co sprzyja zwiększaniu obiektywności wypowiedzi. Metody projekcyjne służą zatem diagnozowaniu odrzucanych lub nieuświadomianych przez badanych cech i poglądów, które trudno byłoby ujawnić w inny sposób [Kaczmarczyk 2011, s. 293]. Do podstawowych technik projekcyjnych zalicza się: metody skojarzeń słownych (swobodnych lub kontrolowanych), metody uzupełnień (zdań lub krótkich opowiadań),

metodę konstrukcji i metody wyobrażeń (osoby trzeciej, personifikacji i animizacji oraz ekspresji). Instrumentami pomiarowymi, wykorzystywanymi w ramach wspomnianych technik, są tzw. testy. Należą do nich m.in. testy skojarzeń pojedynczych, luki słownej w zdaniu, listy zakupów, chińskiego portretu czy kolażowy.

Każdy zogniskowany wywiad grupowy powinien być rejestrowany. Zazwyczaj badanie przeprowadza się w specjalnie przygotowanej sali, wyposażonej w sprzęt audio i wideo. Dzięki nagrywaniu przebiegu spotkania możliwa jest później jego wnikliwa analiza, obejmująca dobór słów, intonację czy przerwy w wypowiedziach, a przy rejestracji wideo również komunikaty niewerbalne. Wywiady odbywają się często w tzw. fokusowni, czyli pomieszczeniu specjalnie przystosowanym do prowadzenia badań jakościowych [Maison 2010, s. 141]. Ze względu na rosnącą popularność badań etnograficznych, umożliwiających obserwację respondentów w ich naturalnym otoczeniu, dopuszcza się również inne lokalizacje. Wybrane miejsce powinno przede wszystkim umożliwiać koncentrację uczestników i rejestrację przebiegu spotkania.

Zogniskowane wywiady grupowe (w liczbie 23), przeprowadzono wśród dobranych celowo, zatrudnionych na tym samym szczeblu pracowników firm produkcyjnych i usługowych. Badania fokusowe objęły reprezentantów wszystkich szczebli w hierarchii organizacyjnej przedsiębiorstw. Należy przy tym nadmienić, iż w przypadku małych podmiotów o płaskiej strukturze organizacyjnej, w których do najwyższego kierownictwa zaliczano wyłącznie osobę zarządzającą całą firmą, ograniczono ilość wywiadów do dwóch – po jednym dla szczebla niskiego i średniego. W ramach selekcji respondentów zastosowano następujące kryteria doboru celowego:

- kryterium selekcyjne wspólne – osoby zatrudnione w danym przedsiębiorstwie w ramach umowy o pracę,
- kryteria selekcyjne różnicujące – praca na określonym szczeblu hierarchicznym,
- kryteria dodatkowe związane z celem badania – praca na stanowiskach technicznych, praca na stanowiskach administracyjnych,
- kryteria dodatkowe związane z metodologią badania – wykluczenie osób odpowiedzialnych za przepływ informacji w organizacji.

Wywiad przebiegał zgodnie ze strategią funnel tzn. od zagadnienia ogólnego do pytań szczegółowych, w oparciu o przygotowany wcześniej scenariusz, w grupach 4-12 osobowych, w ramach tzw. *affinity group*. Dzięki temu badani czuli się bezpiecznie, co z kolei umożliwiło szczere wypowiadanie się na temat problematycznych zagadnień. Podział uczestników ze względu na szczebel zarządzania i rodzaj działalności zaprezentowano w tabeli 4.5.

Tab. 4.5.

Struktura uczestników zogniskowanych wywiadów grupowych w podziale na szczebel zarządzania oraz rodzaj działalności reprezentowanej firmy

Szczebel zarządzania	niski	średni	wysoki	łączna liczba uczestników
Rodzaj działalności				
Produkcyjna	30	20	12	62
Usługowa	26	21	4	51
Mieszana	16	13	0	29
Suma	72	54	16	142

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych zogniskowanych wywiadów grupowych (N=142)

Największa liczba uczestników to przedstawiciele niskiego szczebla zarządzania (72 osoby), natomiast najmniej badanych reprezentowało najwyższe kierownictwo (16 osób), które z racji zajmowanych stanowisk dysponuje lepszym dostępem do informacji. Z kolei biorąc pod uwagę rodzaj działalności, 62 uczestników pochodziło z firm produkcyjnych, 51 z usługowych a 29 z wykonujących działalność produkcyjno-handlową lub usługowo-handlową.

Badania jakościowe w postaci zogniskowanych wywiadów grupowych odbywały się w siedzibach firm, w odpowiednio zaaranżowanych pomieszczeniach, zapewniających swobodę wypowiedzi. Dyskusje były prowadzone przez przeszkolonych moderatorów. Brały w nich udział również osoby, sporządzające notatki z jego przebiegu. Ponadto każdy wywiad rejestrowano z pomocą dyktafonu.

Narzędzie wykorzystane w trakcie badania stanowił scenariusz wywiadu, który podzielono na trzy obszary tematyczne:

- blok I – identyfikacja uwarunkowań i ogólna ocena komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie;
- blok II – ocena działań prowadzonych w firmie w ramach komunikacji marketingowej skierowanej do pracowników i próba określenia ich wpływu na wizerunek zewnętrzny firmy;
- blok III – zdefiniowanie pojęcia skuteczności i ocena realizacji celów komunikacji wewnętrznej.

W ramach pierwszego bloku dyskutowano na temat doświadczeń uczestników w zakresie porozumiewania się w miejscu pracy, uwarunkowań komunikacji wewnętrznej i atmosfery komunikacyjnej w badanym przedsiębiorstwie. Ponadto próbowano ustalić wyróżniki

komunikacji charakteryzującej się wysoką jakością. W drugiej części uczestnicy dokonywali oceny działań i narzędzi, wykorzystywanych na potrzeby wewnętrznej komunikacji marketingowej, określali również obszary jej oddziaływania. Natomiast ostatni blok dotyczył kwestii, związanych ze skutecznością komunikacji wewnętrznej, uwarunkowaniami właściwego porozumiewania się w organizacji, jak również jego wpływu na postrzeganie przedsiębiorstwa przez pracowników oraz kulturę i klimat organizacyjny. W czasie wywiadu użyto również następujących technik projekcyjnych: testy skojarzeń słownych, testy zakończenia zdań, testy luki słownej i testy rysunkowe. Scenariusz wywiadu i testy projekcyjne zamieszczono w aneksie. Omawianie zagadnień w ramach poszczególnych bloków poprzedzono krótkim wprowadzeniem i zwięźczo podsumowaniem dyskusji.

Obszary tematyczne poruszane w trakcie wywiadów zogniskowanych i pytania zawarte w kwestionariuszu ankietowym zostały powiązane ze sformułowanymi celami szczegółowymi dysertacji oraz hipotezami badawczymi. Tabela 4.6. zawiera zestawienie celów szczegółowych wraz z przyporządkowanymi im numerami pytań w kwestionariuszu ankietowym.

Tab. 4.6.

Przyporządkowanie pytań ankietowych oraz obszarów tematycznych zogniskowanych wywiadów grupowych (FGI) celom szczegółowym rozprawy

Cel szczegółowy rozprawy	Pytania ankietowe	Obszar tematyczny FGI
C1: identyfikacja i ocena uwarunkowań procesu komunikacji wewnętrznej	1-3	blok I, III
C2: redefiniowanie istoty skuteczności komunikacji wewnętrznej	---	blok III
C3: sformułowanie determinant skuteczności komunikacji wewnętrznej	4-8, 17-23	blok III
C4: zbudowanie modelu zależności między poszczególnymi uwarunkowaniami komunikacji wewnętrznej a realizacją jej celów	1,2,4, 9-11, 17-23	blok I, II, III
C5: stworzenie instrumentu służącego do pomiaru skuteczności komunikacji wewnętrznej	1-3, 14-15, 17-18	blok I, II, III
C6: określenie roli komunikacji wewnętrznej w procesie komunikacji marketingowej skierowanej do wnętrza organizacji	12-16, 21-23	blok II
C7: identyfikacja zależności między komunikacją wewnętrzną a komunikacją zewnętrzną	12-16, 21-23	blok II

Źródło: opracowanie własne

Z kolei w tabeli 4.7 zaprezentowano numery pytań ankietowych oraz obszarów tematycznych poruszanych w ramach zogniskowanych wywiadów grupowych, na podstawie których dokonywano weryfikacji poszczególnych hipotez badawczych.

Tab. 4.7.

Zestawienie hipotez badawczych oraz odpowiadających im pytań ankietowych i bloków tematycznych w zogniskowanych wywiadach grupowych

Hipoteza badawcza	Pytania ankietowe	Obszar tematyczny FGI
H1: Występuje statystycznie istotna nadrzędność celu informacyjnego komunikacji wewnętrznej w stosunku do pozostałych jej celów.	17	---
H2: Jednostkowe wyznaczniki zachowań komunikacyjnych w większym stopniu determinują skuteczność komunikacji wewnętrznej niż uwarunkowania organizacyjne.	20	blok I
H3: Grupowe wyznaczniki zachowań komunikacyjnych w większym stopniu determinują skuteczność komunikacji wewnętrznej niż uwarunkowania organizacyjne.	20	blok I
H4: Działania prowadzone w ramach komunikacji wewnętrznej charakteryzują się wyższą skutecznością w przedsiębiorstwach usługowych niż w przedsiębiorstwach produkcyjnych.	18	---
H5: Skuteczność komunikacji wewnętrznej jest dodatnio skorelowana z jakością działań komunikacyjnych, skierowanych do pracowników.	4, 18	---
H6: Skuteczność komunikacji marketingowej skierowanej do pracowników jest skorelowana dodatnio ze skutecznością komunikacji wewnętrznej.	15, 18	---
H7: Komunikacja wewnątrz organizacji w istotny sposób wpływa na kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa przez pracowników.	18, 21, 22	blok II, blok III
H8: Im wyższa jest ocena ogólnej skuteczności komunikacji wewnętrznej, tym wyżej oceniana jest spójność komunikacji wewnętrznej z zewnętrzną.	18, 23	---

Źródło: opracowanie własne

Jak wynika z tabeli 4.7, hipotezy postanowiono weryfikować w oparciu o wyniki badań ilościowych, odnosząc się jednak również do rezultatów badań jakościowych.

Uzupełnienie badań ankietowych i zogniskowanych wywiadów grupowych stanowić miały dane uzyskane za pomocą metod wizualnych, polegające na analizie zdjęć tablic ogłoszeń, stron internetowych i biuletynów firmowych. Niestety badane przedsiębiorstwa nie

wyraziły zgody na ujawnienie jakichkolwiek informacji, które mogłyby umożliwić ich identyfikację. Z tego powodu zrezygnowano z wykorzystania wspomnianych metod.

Przed rozpoczęciem etapu pierwszego badań właściwych, w celu przetestowania stworzonych instrumentów badawczych (kwestionariusza ankiety i scenariusza wywiadu), przeprowadzono badanie pilotażowe. Pomiar miał miejsce w przedsiębiorstwie handlowym, zatrudniającym 11 pracowników. Podczas badania ustalono, które pytania należy zmodyfikować, by były bardziej zrozumiałe dla respondentów. Dzięki temu możliwe było stworzenie ostatecznych wersji kwestionariusza ankiety oraz scenariusza wywiadu i przeprowadzenie badań właściwych.

Uzyskane w toku postępowania badawczego wyniki zostaną przedstawione w kolejnych podrozdziałach niniejszej pracy¹.

4.2. Hierarchizacja celów i ocena skuteczności komunikacji wewnętrznej

Zagadnienia związane ze skutecznością porozumiewania się w organizacji stanowiły główny przedmiot prowadzonych badań literaturowych i empirycznych. W świetle analiz źródeł wtórnych ustalono, iż komunikację w przedsiębiorstwie zwykło utożsamiać się z przepływem informacji, abstrahując od pozostałych jej celów wskazanych w podrozdziale 2.3.2. Postanowiono zatem sprawdzić, czy cel informacyjny jest w istocie celem nadrzędnym. W związku z tym sformułowano i poddano testowaniu hipotezę o następującym brzmieniu:

H1: Występuje statystycznie istotna nadrzędność celu informacyjnego komunikacji wewnętrznej w stosunku do pozostałych jej celów.

W jednym z pytań kwestionariusza ankiety, respondentów poproszono o uszeregowanie celów komunikacji wewnętrznej w kolejności od najbardziej (1) do najmniej (6) istotnego². Otrzymane wyniki wraz z rozkładem odpowiedzi zaprezentowano w tabeli 4.8.

¹ Ze względu na to, iż badania prowadzone były zarówno na potrzeby dysertacji jak i realizacji grantu przyznanego przez Narodowe Centrum Nauki, w niniejszym opracowaniu ograniczono prezentowane wyniki do tych, które dotyczą zakresu przedmiotowego pracy doktorskiej.

² Ostateczny ranking celów ustalono, przeliczając udzielone odpowiedzi według następującego wzorca. Każdemu miejscu w rankingu przyznano pewną liczbę punktów: dla miejsca 1 – 6 punktów, dla 2 – 5 punktów, dla 3 – 4 punkty, dla 4 – 3 punkty, dla 5 – 2 punkty, dla 6 – 1 punkt. Dla każdego z celów pomnożono liczbę odpowiedzi w danym wariantcie przez przyznaną liczbę punktów. Następnie wartości te zsumowano. Po powtórzeniu operacji dla każdego z celów uzyskano ostateczny ranking celów komunikacji wewnętrznej w opinii respondentów. Na koniec dla wszystkich celów obliczono średnie ważone ocen.

Tab. 4.8.

Ranking celów komunikacji wewnętrznej z wyszczególnieniem procentowego udziału odpowiedzi dla każdego z wariantów

Cel komunikacji	1	2	3	4	5	6	Suma punktów	Miejsce w rankingu	Średnia ważona
przekazywanie pracownikom aktualnych informacji niezbędnych dla ich właściwego funkcjonowania w przedsiębiorstwie	42,9	13,9	18,6	6,8	4,9	12,9	6018	1	4,44
motywowanie pracowników do działania na rzecz organizacji	11,5	20,7	24,7	10,3	12,9	19,9	4710	3	3,48
tworzenie pozytywnej atmosfery w miejscu pracy	15,1	17,5	19,5	11,7	17,3	19,0	4664	4	3,44
jednoczenie pracowników wokół misji, wartości i strategii organizacji	13,8	22,2	16,2	14,5	20,5	12,7	4824	2	3,56
budowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników	7,5	15,3	13,1	23,6	28,2	12,3	4243	5	3,13
przygotowywanie pracowników do nadchodzących zmian	9,2	10,3	7,9	33,1	16,2	23,3	3971	6	2,93

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych (N=1354)

Jak wynika z przytoczonych wyników, 42,9% respondentów za najważniejszy cel komunikacji wewnętrznej uznało przekazywanie aktualnych informacji niezbędnych dla właściwego funkcjonowania w przedsiębiorstwie. Tę opinię potwierdzono również w ocenie sumarycznej poszczególnych celów (6018 punktów). Na miejscu drugim znalazło się jednoczenie pracowników wokół misji, wartości i strategii firmy (4824 punkty), na trzecim motywowanie pracowników do działania na rzecz organizacji (4710 punktów), a na czwartym tworzenie pozytywnej atmosfery w miejscu pracy (4664 punkty). Na końcu rankingu celów komunikacji uplasowały się: budowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników (4243 punkty) i przygotowywanie pracowników do nadchodzących zmian (3971 punktów). Należy przy tym zauważyć, iż ostatni z wymienionych celów został uznany za najmniej istotny przez największą liczbę ankietowanych (23,3%)

Aby sprawdzić, czy występuje istotna statystycznie różnica w ocenie wagi poszczególnych celów komunikacji wewnętrznej przeprowadzono analizę wariancji w schemacie wewnątrzgrupowym. W pytaniu dotyczącym hierarchii celów, zastosowana została

skala rang, dlatego im niższą średnią uzyskał dany cel, tym większe jest jego znaczenie. W tabeli 4.9 przedstawiono statystyki opisowe z przeprowadzonej analizy.

Tab. 4.9.

Statystyki opisowe dla oceny wagi poszczególnych celów komunikacji wewnętrznej

Cel	Średnia	Odchylenie standardowe
przekazywanie pracownikom aktualnych informacji niezbędnych dla ich właściwego funkcjonowania w przedsiębiorstwie	2,56	1,76
motywowanie pracowników do działania na rzecz organizacji	3,52	1,68
tworzenie pozytywnej atmosfery w miejscu pracy	3,56	1,73
jednoczenie pracowników wokół misji, wartości i strategii organizacji	3,44	1,64
budowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników	3,87	1,48
przygotowywanie pracowników do nadchodzących zmian	4,07	1,55

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych (N=1354)

Dokonana analiza wariancji wykazała istotne statystycznie różnice między celami: $F(5, 6765) = 113,61$; $p < 0,001$. Natomiast na podstawie porównań wielokrotnych ustalono, iż:

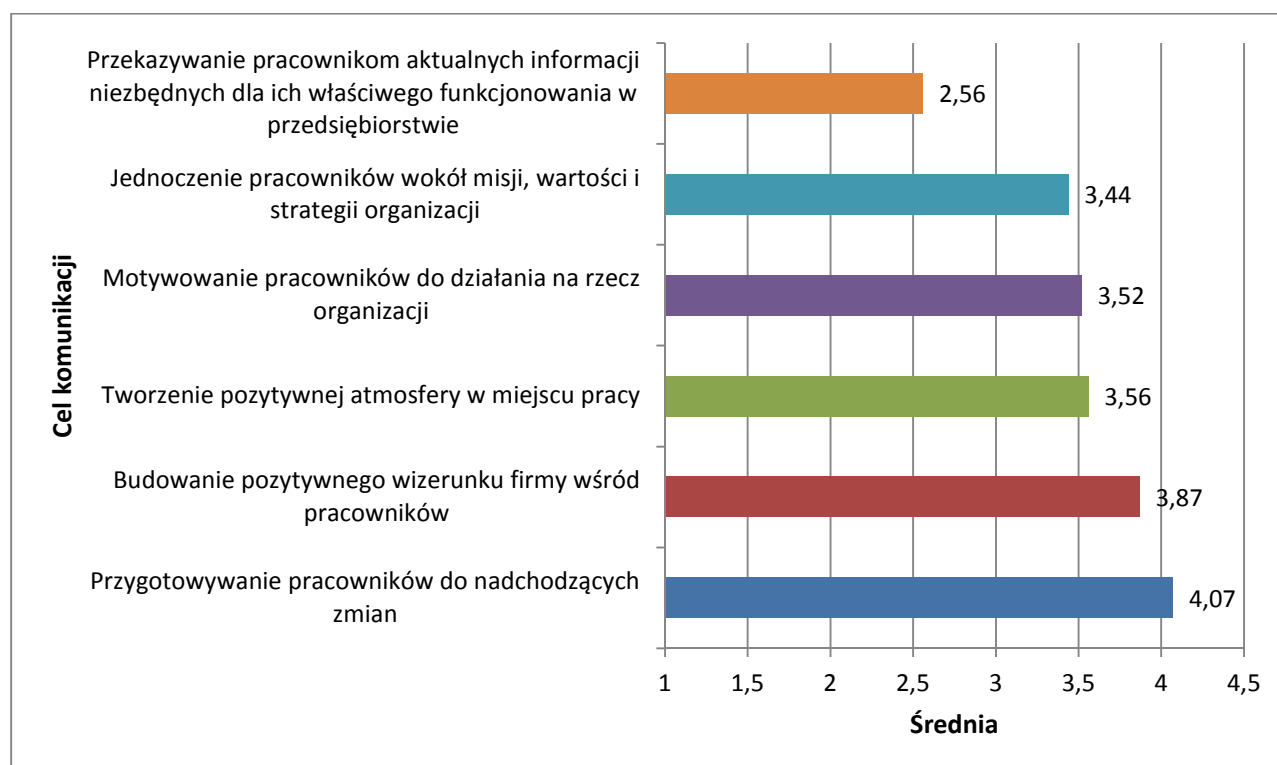
- ważność celu związanego z przekazywaniem informacji była wyżej oceniana od pozostałych celów;
- ważność celów: motywacyjnego, związanego z kształtowaniem pozytywnej atmosfery w miejscu pracy oraz jednoczenia wokół misji, wartości i strategii były wyżej oceniane niż cele, dotyczące budowania dobrego wizerunku wśród pracowników i przygotowania do nadchodzących zmian;
- nie występują statystycznie istotne różnice w ocenie wagi celów: motywacyjnego, związanego z kształtowaniem pozytywnej atmosfery w miejscu pracy i jednoczenia wokół misji, wartości i strategii;
- ważność celu, związanego z budowaniem pozytywnego wizerunku wśród pracowników, była wyżej oceniana niż cel, dotyczący przygotowania do nadchodzących zmian.

W świetle powyższych ustaleń postanowiono przyjąć hipotezę 1.

Na podstawie otrzymanych danych dokonano hierarchizacji celów komunikacji wewnętrznej. Graficzną ilustrację rankingu wagi wspomnianych celów zaprezentowano na wykresie 4.4.

Wyk. 4.4.

Hierarchia celów komunikacji wewnętrznej w oparciu o średnie oceny ważności



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych (N=1354)

W kolejnym kroku postanowiono sprawdzić, czy nadawanie rang poszczególnym celom komunikacji wewnętrznej różniło się wśród kobiet i mężczyzn. W tym celu wykorzystano test t-Studenta dla prób niezależnych. Analiza wykazała, że kobiety w porównaniu do mężczyzn wyżej oceniały ważność celu, związanego z jednoczeniem wokół misji, wartości i strategii organizacji – $t(1353) = 3,69$; $p < 0,001$, natomiast niżej przygotowywanie pracowników do nadchodzących zmian – $t(1353) = 1,99$; $p = 0,047$. Następnie sprawdzono za pomocą testu Kruskala-Wallisa, czy wspomniane różnice występują między osobami pracującymi w firmach o różnym zakresie działalności. Analizy wykazały, że:

- przekazywanie pracownikom aktualnych informacji i motywowanie do działania na rzecz organizacji zostało uznane za ważniejsze przez respondentów reprezentujących przedsiębiorstwa, prowadzące działalność mieszaną (odpowiednio $H = 14,99$; $p = 0,002$ i $H = 15,78$; $p = 0,001$);
- budowanie pozytywnego wizerunku wśród pracowników i przygotowywanie pracowników do nadchodzących zmian jest istotniejsze dla personelu firm produkcyjnych (odpowiednio $H = 12,29$; $p = 0,006$ i $H = 31,28$; $p < 0,001$).

Następnie przeprowadzono analizy korelacji rho-Spearmana pomiędzy wiekiem, poziomem wykształcenia, stażem pracy, szczeblem zarządzania reprezentowanym przez respondentów i wielkością zatrudnienia w firmie a wagą celów. W tabeli 4.10 przedstawiono współczynniki korelacji z przeprowadzonych analiz.

Tab. 4.10.

Współczynniki korelacji rho-Spearmana pomiędzy wiekiem, poziomem wykształcenia, stażem pracy, szczeblem zarządzania i wielkością zatrudnienia w firmie a oceną wagi poszczególnych celów komunikacji wewnętrznej

Cel komunikacji wewnętrznej	Wiek	Wykształcenie	Staż pracy	Szczebel zarządzania	Wielkość zatrudnienia
przekazywanie pracownikom aktualnych informacji niezbędnych dla ich właściwego funkcjonowania w przedsiębiorstwie	-0,01	-0,16*	-0,07*	0,01	0,07*
motywowanie pracowników do działania na rzecz organizacji	-0,07*	-0,08*	-0,02	-0,01	0,11*
tworzenie pozytywnej atmosfery w miejscu pracy	0,03	0,05	0,06*	-0,03	-0,03
jednoczenie pracowników wokół misji, wartości i strategii organizacji	-0,05	0,01	0,01	-0,08*	-0,08*
budowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników	0,02	0,06*	0,00	0,06*	-0,03
przygotowywanie pracowników do nadchodzących zmian	0,01	0,21*	0,07*	0,08*	-0,10*

* $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych (N=1354)

W świetle wykonanych obliczeń ustalono, iż:

- im starsi byli respondenci, tym wyżej oceniali znaczenie motywowania pracowników do działania na rzecz organizacji;
- im wyższym poziomem wykształcenia legitymowali się badani, tym wyżej oceniali wagę przekazywania pracownikom aktualnych informacji niezbędnych dla ich właściwego funkcjonowania w przedsiębiorstwie oraz motywowania pracowników do działania na rzecz organizacji, natomiast niżej znaczenie budowania pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników i przygotowywanie pracowników do nadchodzących zmian;

- wraz ze wzrostem stażu pracy w przedsiębiorstwie rosła ocena ważności przekazywania pracownikom aktualnych informacji niezbędnych dla ich właściwego funkcjonowania w przedsiębiorstwie, natomiast malała ważność tworzenia pozytywnej atmosfery w miejscu pracy i przygotowywania pracowników do nadchodzących zmian;
- przedstawiciele wyższych szczebli zarządzania wyżej oceniali znaczenie jednoczenia personelu wokół misji, wartości i strategii organizacji, z kolei niżej wagę budowania pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników i przygotowywania ich do nadchodzących zmian;
- im więcej osób zatrudniało przedsiębiorstwo, tym wyżej oceniano ważność jednoczenia pracowników wokół misji, wartości i strategii organizacji oraz przygotowywania pracowników do nadchodzących zmian, natomiast niżej – znaczenie przekazywania pracownikom aktualnych informacji niezbędnych dla ich właściwego funkcjonowania w przedsiębiorstwie oraz motywowania personelu do działania na rzecz organizacji.

Z przytoczonych danych wynika, iż cel informacyjny związany z przekazywaniem pracownikom aktualnych i niezbędnych wiadomości jest nadrzędny w stosunku do pozostałych celów komunikacji wewnętrznej.

Z punktu widzenia zarządzania organizacją ważny wydaje się być także wpływ poszczególnych działań komunikacyjnych na postawy pracowników. W związku z tym postanowiono sprawdzić, czy cele komunikacji wewnętrznej inne niż informacyjny oddziałują na personel. W celu sprawdzenia czy występuje różnica w opiniach o wpływie działań komunikacyjnych na poszczególne aspekty realizacji celów, przeprowadzono analizę wariancji w schemacie wewnątrzgrupowym, biorąc pod uwagę odpowiedzi na pytanie 21. W tabeli 4.11 zaprezentowano statystyki opisowe z przeprowadzonej analizy.

Tab. 4.11.

Statystyki opisowe dla opinii o wpływie działań komunikacyjnych na pracowników

Obszar wpływu	Średnia	Odchylenie standardowe
stopień poinformowania o produktach/usługach firmy	3,15	0,97
chęć polecenia oferty firmy znajomym i rodzinie	3,28	0,97
postrzeganie firmy przez pracowników	3,21	0,98
ogólna atmosfera pracy	3,36	1,07
skłonność do rekomendowania firmy jako pracodawcy	3,30	0,96

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych (N=1354)

Analiza wariancji wykazała istotne statystycznie różnice: $F(4, 5412) = 22,61$; $p < 0,001$. Porównania wielokrotne wykazały, że stopień poinformowania o produktach/usługach firmy, wynikający z realizacji celu informacyjnego, był niżej oceniany niż będące rezultatem działań w ramach pozostałych celów komunikacji wewnętrznej:

- chęć polecenia oferty firmy znajomym i rodzinie: $p < 0,001$;
- niż ogólna atmosfera pracy: $p < 0,001$ oraz
- skłonność do rekomendowania firmy jako pracodawcy: $p < 0,001$.

Natomiast nie odnotowano istotnych statystycznie różnic dla postrzegania firmy przez pracowników.

W dalszym postępowaniu postanowiono sprawdzić, jaki jest wpływ skuteczności prowadzonych działań komunikacyjnych na pracowników. Zgodnie z podejściem, bazującym na dorobku teorii prakseologii, zaproponowanym w podrozdziale 3.3.2., za miernik skuteczności komunikacji wewnętrznej, przyjęto poziom osiągnięcia poszczególnych jej celów. W związku z tym oceny skuteczności dokonywano w odniesieniu do zakładanych rezultatów. W jednym z pytań respondentów poproszono o ocenę stopnia realizacji poszczególnych celów komunikacji w organizacji. Z kolei dzięki odpowiedziom na kolejne, możliwe było określenie rzeczywistego wpływu działań komunikacyjnych na postawy pracowników. Na podstawie otrzymanych odpowiedzi przeprowadzono analizy korelacji r -Pearsona pomiędzy realizacją celów komunikacji wewnętrznej a oceną jej wpływu na personel. W tabeli 4.12 przedstawiono współczynniki korelacji z przeprowadzonych analiz. Jak wynika z przytoczonych wyników analiz, między wszystkimi badanymi obszarami występują istotne statystycznie związki. Najsilniej na postawy personelu wpływa realizacja celów komunikacji wewnętrznej, związanych z tworzeniem pozytywnej atmosfery w miejscu pracy (współczynniki korelacji od $r = 0,411$ do $r = 0,497$ – korelacja umiarkowana) i budowania dobrego wizerunku wśród pracowników (współczynniki korelacji od $r = 0,445$ do $r = 0,528$, z wyłączeniem wpływu na ogólną atmosferę pracy gdzie $r = 0,369$). Najwyższą korelację stwierdzono między oceną stopnia realizacji celu związanego z budowaniem pozytywnego wizerunku a postrzeganiem firmy przez pracowników ($r = 0,528$).

Tab. 4.12.

Współczynniki korelacji r-Pearsona między oceną realizacji celów komunikacji wewnętrznej a oceną wpływu działań komunikacyjnych na pracowników

Ocena stopnia realizacji celu komunikacji wewnętrznej	Poinformowanie o produktach (usługach) firmy	Chęć polecenia oferty firmy znajomym i rodzinie	Postrzeganie firmy przez pracowników	Ogólna atmosfera pracy	Skłonność do rekomendowania firmy jako pracodawcy
przekazywanie aktualnych informacji	.440**	.409**	.408**	.327**	.402**
motywowanie do działania na rzecz firmy	.403**	.417**	.443**	.332**	.396**
tworzenie pozytywnej atmosfery	.411**	.453**	.497**	.453**	.420**
jednoczenie wokół misji, wartości i strategii	.319**	.370**	.415**	.374**	.352**
budowanie pozytywnego wizerunku firmy	.459**	.445**	.528**	.369**	.492**
przygotowywanie do nadchodzących zmian	.392**	.396**	.388**	.295**	.421**

** Korelacja istotna na poziomie 0.01

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych (N=1354)

Ponadto dla poszczególnych zmiennych zaobserwowano najsilniejsze związki między:

- oceną skuteczności tworzenia pozytywnej atmosfery a postrzeganiem organizacji przez personel – $r = 0,497$;
- oceną skuteczności budowania pozytywnego wizerunku a skłonnością do rekomendowania firmy jako pracodawcy - $r = 0,492$;
- oceną skuteczności motywowania do działania na rzecz organizacji a postrzeganiem przedsiębiorstwa przez pracowników – $r = 0,443$;
- oceną skuteczności przekazywania aktualnych informacji a stopniem poinformowania o ofercie firmy – $r = 0,440$;
- oceną skuteczności przygotowywania do nadchodzących zmian a skłonnością do rekomendowania firmy jako pracodawcy – $r = 0,421$;
- oceną skuteczności jednoczenia wokół misji, wartości i strategii organizacji a jej postrzeganiem przez pracowników – $r = 0,415$.

W świetle przytoczonych wyników uzasadnione wydaje się twierdzenie, że realizacja wszystkich celów komunikacji wewnętrznej w istotny sposób oddziałuje na postawy pracowników. Wpływ ten jest szczególnie widoczny, mimo odmiennych deklaracji respondentów w tej kwestii, w przypadku obszaru związanego z postrzeganiem przedsiębiorstwa przez personel.

Jak sygnalizowano wcześniej, skuteczność komunikacji wewnętrznej postanowiono oceniać w odniesieniu do stopnia realizacji stawianych przed nią celów. W toku badań jakościowych potwierdzono, iż dla twierdzeń o skuteczności bądź nieskuteczności porozumiewania się w organizacji nie jest wystarczające odwoływanie się do porównywania komunikatów nadanych i odebranych. Również sprzężenie zwrotne w postaci informacji o otrzymaniu wiadomości nie przesądza o skuteczności procesu. Badanych ze wszystkich grup poproszono o określenie, jak rozumieją skuteczność komunikacji wewnętrznej. Tabela 4.13 prezentuje zestawienie spostrzeżeń na temat tej kategorii poczynione przez uczestników wywiadów zogniskowanych. W wypowiedziach najczęściej podkreślano następujące aspekty:

- szybkość przepływu informacji;
- prawdziwość i rzetelność przekazu;
- zapewnienie pracownikom wystarczającej ilości informacji;
- dokładne sprecyzowanie obszarów odpowiedzialności i dróg komunikacyjnych;
- upewnienie się, czy komunikat został zrozumiany;
- uzyskiwanie informacji zwrotnej na temat podjętych bądź zaniechanych działań;
- dopasowanie przekazywanych wiadomości do potrzeb komunikacyjnych odbiorców;
- osiągnięcie celu, w jakim rozpoczęto komunikowanie, czyli wywołanie zamierzonych efektów;
- przyczynianie się do usprawniania pracy i rozwiązywania problemów, które pojawiają się w organizacji.

Tab. 4.13

Zestawienie wybranych opinii uczestników wywiadów zogniskowanych na temat rozumienia skuteczności komunikacji wewnętrznej

Szczelbel w hierarchii organizacyjnej	Opinie uczestników badania
Niski	„Żeby nie była zakłamana (...), żeby nie stwarzać takie mitycznej, fikcyjnej komunikacji, tylko żeby była ona prawdziwa...” „Żeby kierownik umiał stanąć przed ludźmi i umiał im to przekazać (...)” „Że jest dobry przepływ informacji. Że każdy ma wystarczającą ilość wiedzy” „Żeby jeden na drugiego był otwarty, żeby powiedział o co chodzi. A nie żeby zostawić tą wiadomość dla siebie (...)” „Znaczący też konkretne określenie obowiązków pracownika (...) I ja wiem, że jak się zgłaszam do Oli to ona mi udzieli konkretnych informacji bo to jest jej zadanie. I ja oczekuję od niej, że ona udzieli mi tych informacji” „Kiedy jest szybka, rzetelna, kiedy odbiorca rozumie” „(...) przekazać tak, aby dotarło do reszty, a nie na zasadzie, że przecież przekazałem, a czy zrozumieliście to już nie moja brocha” „To jest dobra organizacja tego wszystkiego” „Dostęp do informacji (...), żeby ktoś wiedział, że zaczyna brakować komponentu i poinformował tego, który odpowiada za to żeby zamówić” „(...) szybkość otrzymywania informacji i jej jakość”
Średni	„(...) czy jest informacja zwrotna np. załatwiłem, nie załatwiłem” „(...) nieważne czy temat został załatwiony czy nie. Bo może być informacja do mnie o tym jakie są perspektywy firmy, ja przejąłem do wiadomości, zapoznałem się z tym, że moje działania nie spowodują, że będzie lepiej, ale przyszła do mnie informacja zapoznałem się” „Pewność, że to, co powiedziałam zostało dobrze zrozumiane, dobrze odebrane. Nie będę musiała na przykład dopytywać czy zadanie zostało wykonane (...) skoro przekazałam jakiś komunikat to on został dobrze odebrany i zadanie zostało wykonane” „Ja w tej chwili z punktu widzenia przełożonego to dla mnie to jest taki dyskomfort, że po prostu nie wystarczy powiedzieć raz, tylko trzeba wykonać 3 czynności. Dopytać, czy to było zrozumiane i potem jeszcze dopytać, czy jest zrobione” „Kiedy odbierający, no nie wiem, zrobił to co mówiący mu przekazywał. Nie wiem jak to ładnie określić” „Celowość roszczenia, jak będę miał problem z transportem to nie pójdę z tym do Pawła bo to jego nie dotyczy. Czyli konkretnie taki musi być” „Przed wszystkim każdy musi wiedzieć gdzie daną informację wysłać. Żeby nie było czegoś takiego jak w tej chwili, że informacja trafia do kogoś i ten ktoś mówi: „To nie ja tym się zajmuję” „Jak wpływa na rozwiązanie problemu, na rozwiązanie sprawy, że sprawa zostanie załatwiona”
Wysoki	„Komunikat musi być skuteczny, czyli dokładnie przyniósł taki cel, jaki był zamierzony” „Szybki przepływ(...) informacji przemyślanych. Myślę, że duże znaczenie będzie miała trafność tych informacji” „Jeżeli dany problem zostanie rozwiązany” „Skuteczna to taka, która poprawia moją pracę na rzecz firmy. Taka, która ułatwia, a nie komplikuje” „Ona musi być w miarę skierowana do danej osoby. Generalnie wynikiem powinno być to, że ona powinna tę pracę ułatwiać (...)” „Ja ewentualnie oczekuję często takiego feedbacku, że przyjął do wiadomości, wykonał i że jest wykonane, odfajkować (...)”

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań jakościowych

Osoby sprawujące funkcje kierownicze twierdziły, że dla skuteczności komunikacji wewnętrznej kluczowe jest osiągnięcie pożądanego rezultatu, a zatem celu, w którym zainicjowano akt komunikacyjny. Wielu przedstawicieli grup fokusowych średniego i wysokiego szczebla podkreślało przy tym konieczność otrzymania informacji zwrotnej od odbiorcy komunikatu odnośnie podjętych przez niego działań. Z kolei w opinii pracowników szeregowych najistotniejsze wydaje się być zapewnienie dostępu do rzetelnych, wiarygodnych wiadomości, ich jasne przekazywanie i dokładne określenie dróg komunikacyjnych i zakresów obowiązków. Jak wynika z przytoczonych fragmentów wywiadów, przełożeń i podwładni formułują odmienne, ale nie wykluczające się postulaty dotyczące kategorii skuteczności. Wszystkie wskazane aspekty przyczyniają się natomiast do wzrostu stopnia realizacji celów, stawianych przed komunikacją wewnętrzną.

W ramach prowadzonych badań postanowiono również sprawdzić, na jakim poziomie kształtuje się skuteczność porozumiewania w objętych pomiarem organizacjach. W związku z tym respondentów poproszono o określenie za pomocą pięciostopniowej skali Likerta, w jakim stopniu realizowane są poszczególne cele, stawiane przed komunikacją wewnętrzną, po czym obliczono średnią dla każdego z nich.³ W tabeli 4.14 zaprezentowano rozkład odpowiedzi udzielonych przez badanych wraz z obliczoną średnią.

Tab. 4.14.

Zestawienie rozkładu ocen stopnia realizacji celów komunikacji wewnętrznej

Proces komunikacji wewnętrznej w mojej firmie:	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Ani nie, ani tak	Raczej tak	Zdecydowanie tak	Średnia ocena
umożliwia przekazanie pracownikom aktualnych informacji niezbędnych dla ich właściwego funkcjonowania	4,0%	14,9%	31,6%	43,3%	6,2%	3,33
motywuje pracowników do działania na rzecz organizacji	7,1%	22,3%	35,0%	30,9%	4,7%	3,04
tworzy pozytywną atmosferę w miejscu pracy	7,3%	18,1%	31,1%	31,7%	11,8%	3,23
jednoczy pracowników wokół misji, wartości i strategii	7,3%	20,5%	42,1%	23,9%	6,1%	3,01
buduje pozytywny wizerunek firmy wśród pracowników	5,2%	19,6%	33,5%	34,0%	7,6%	3,19
przygotowuje pracowników do nadchodzących zmian	6,8%	14,3%	36,2%	35,8%	6,9%	3,22
Średnia						3,17

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych (N=1354)

³ Każdemu z możliwych wariantów odpowiedzi przyznano wartość od 1 (zdecydowanie nie) do 5 (zdecydowanie tak). Policzono także sumaryczną wartość wskazań dla każdego z celów, mnożąc liczbę poszczególnych odpowiedzi przez przyznaną danemu wariantowi wartość. Otrzymane wartości podzielono przez liczbę respondentów i w ten sposób otrzymano średnią ocenę dla każdego z celów.

Najwyższą średnią ocen (3,33) uzyskano dla przekazywania pracownikom aktualnych informacji niezbędnych dla ich właściwego funkcjonowania w przedsiębiorstwie (pierwsze miejsce w rankingu ważności). Zadowalająco oceniono także realizację celów, związanych z tworzeniem pozytywnej atmosfery (3,23), przygotowywaniem do nadchodzących zmian (3,22) i budowaniem pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników (3,19). Z kolei najniższe noty otrzymało jednoczenie pracowników wokół misji, wartości i strategii organizacji (3,01) oraz motywowanie pracowników do działania na rzecz przedsiębiorstwa, (3,04) czyli cele wskazane jako drugi i trzeci w hierarchii ważności. Analizując strukturę udzielonych odpowiedzi można zauważyć, iż cele te uzyskały najwięcej neutralnych i negatywnych wskazań (odpowiednio 69,9% i 64,4%). Należy zatem stwierdzić, iż pracownicy albo nie znają misji i strategii organizacji, albo nie czują się wystarczająco informowani w tym zakresie, albo też nie utożsamiają się z przedsiębiorstwem, w którym pracują. Ponadto komunikacja wewnętrzna w badanych organizacjach przyczynia się w stopniu niewystarczającym do motywowania personelu. Taki stan rzeczy potwierdzają również wyniki badań jakościowych. W tym przypadku największe niezadowolenie uczestników wywołuje realizacja celu związanego z przygotowaniem do nadchodzących zmian, które ma miejsce zbyt późno, a często nawet po fakcie. W związku z powyższym wszystkie wymienione obszary wymagają naprawy w ramach prowadzonych działań komunikacyjnych.

Na traktowanie komunikacji wewnętrznej jako ważnej płaszczyzny zarządzania wskazywano w szczególności w pozycjach literaturowych związanych z marketingiem usług. Postanowiono zatem sprawdzić, czy rodzaj działalności wpływa w istotny sposób na skuteczność porozumiewania się w organizacji, porównując wyniki odnotowane przez przedsiębiorstwa produkcyjne i usługowe. W konsekwencji sformułowano następującą hipotezę badawczą:

H4: Działania prowadzone w ramach komunikacji wewnętrznej charakteryzują się wyższą skutecznością w przedsiębiorstwach usługowych niż w przedsiębiorstwach produkcyjnych.

W celu weryfikacji hipotezy przeprowadzono analizy testem t-Studenta dla prób niezależnych. W tabeli 4.15 przedstawiono zestawienie statystyk opisowych dla wykonanych obliczeń.

Tab. 4.15.

Statystyki opisowe dla oceny skuteczności działań komunikacyjnych w podziale na przedsiębiorstwa usługowe i produkcyjne

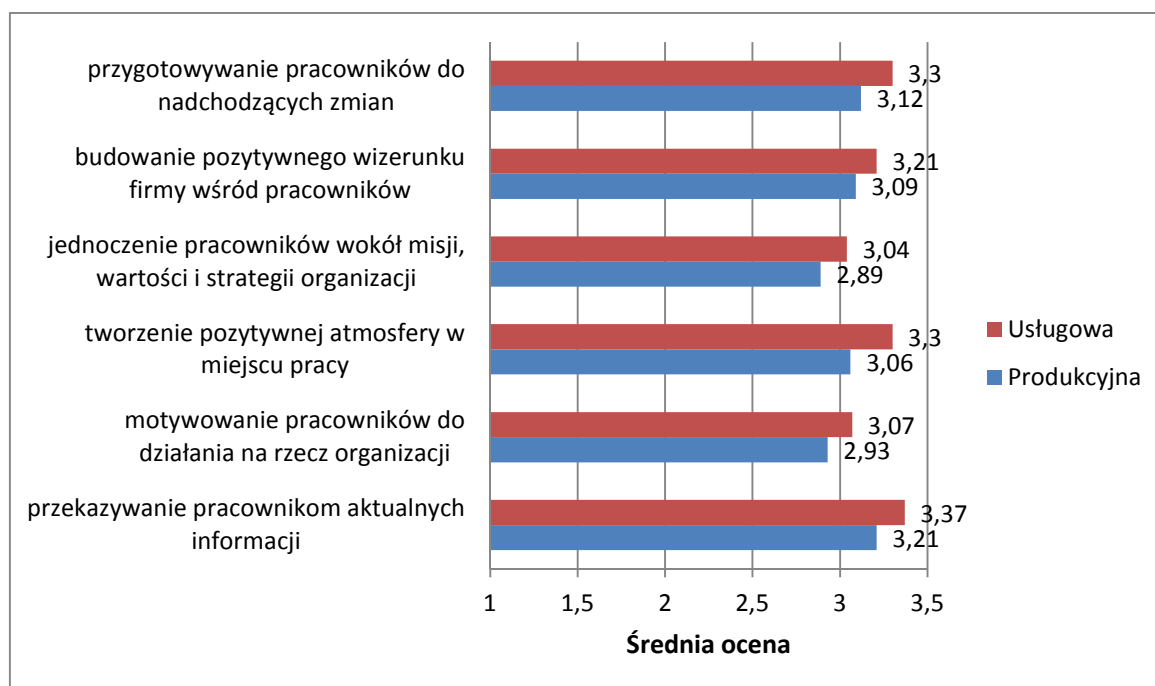
Cel komunikacji	Branża	Średnia	Odchylenie standardowe	Wynik testu t	Poziom istotności
przekazywanie pracownikom aktualnych informacji	Produkcyjna	3,21	0,94	2,92	0,004
	Usługowa	3,37	0,92		
motywowanie pracowników do działania na rzecz organizacji	Produkcyjna	2,93	0,98	2,28	0,023
	Usługowa	3,07	1,01		
tworzenie pozytywnej atmosfery w miejscu pracy	Produkcyjna	3,06	1,09	3,83	< 0,001
	Usługowa	3,30	1,11		
jednoczenie pracowników wokół misji, wartości i strategii organizacji	Produkcyjna	2,89	0,95	2,49	0,013
	Usługowa	3,04	1,01		
budowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników	Produkcyjna	3,09	0,99	2,05	0,040
	Usługowa	3,21	1,03		
przygotowywanie pracowników do nadchodzących zmian	Produkcyjna	3,12	1,03	3,19	0,001
	Usługowa	3,30	0,96		

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych (N=1354)

W przypadku każdego z celów komunikacji wewnętrznej stwierdzono, że przedsiębiorstwa usługowe notują wyższy poziom jego realizacji niż przedsiębiorstwa produkcyjne. Największe różnice odnotowano dla celów związanych z tworzeniem pozytywnej atmosfery w miejscu pracy (0,24) i przygotowaniem pracowników do nadchodzących zmian (0,18). Ten stan rzeczy może mieć związek z faktem, iż działalność usługowa zakłada częste interakcje na linii klient – pracownik organizacji. W związku z tym firmy przykładają większą wagę do tego, by postawy i zachowania personelu przejawiane w kontakcie z nabywcą były dodatkowym potwierdzeniem jakości oferowanych usług. Zadowoleni i przekonani do organizacji pracownicy stają się jej ambasadorami. Z kolei najbardziej zbliżony poziom skuteczności dla obu kategorii firm zaobserwowano dla budowania pozytywnego wizerunku wśród personelu (różnica średnich 0,12). Wykres 4.5 ilustruje poziom skuteczności komunikacji wewnętrznej w odniesieniu do poszczególnych jej celów z uwzględnieniem podziału badanych na pracujących w firmach produkcyjnych i usługowych.

Wyk. 4.5.

Opinie respondentów na temat stopnia realizacji poszczególnych celów komunikacji wewnętrznej w podziale na grupy reprezentujące branże usługową i produkcyjną



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych (N=1354)

Jak ustalono w trakcie prowadzonych wywiadów zogniskowanych, niższe wskaźniki skuteczności komunikacji w przedsiębiorstwach produkcyjnych są powodowane przede wszystkim marginalizowaniem roli i znaczenia pracowników niższego szczebla w planowaniu i realizacji działań komunikacyjnych. Ponadto, ze względu na zazwyczaj bardziej skomplikowaną strukturę organizacyjną, występują problemy z jasnym określeniem dróg komunikacyjnych. W świetle przytoczonych wyników i analiz postawiono przyjąć hipotezę 4.

Zadania stawiane przed komunikacją wewnętrzną są wykonywane z umiarkowanym powodzeniem, o czym świadczą wyniki dotyczące stopnia realizacji jej celów. Konieczne jest zatem zidentyfikowanie uwarunkowań ułatwiających i utrudniających prowadzenie działań komunikacyjnych, skierowanych do pracowników. W kolejnym podrozdziale omówione zostaną czynniki warunkujące skuteczność komunikacji wewnętrznej w poszczególnych obszarach.

4.3. Determinanty skuteczności i utrudnienia procesu komunikacji wewnętrznej w badanych przedsiębiorstwach

Na poziom skuteczności procesów porozumiewania się w organizacji wpływa wiele różnorodnych czynników. Należą do nich uwarunkowania związane z organizacją, jednostkami ją tworzącymi, a także interakcjami zachodzącymi w jej obrębie. Dla właściwego zarządzania komunikacją wewnętrzną kluczowe jest określenie, które z nich w najwyższym stopniu przyczyniają się do właściwej realizacji wytyczonych przed nią celów. W oparciu o wyniki przeprowadzonych na potrzeby dysertacji badań, postanowiono stworzyć zestawienie czynników wpływających na skuteczność porozumiewania się w organizacji. W celu uzyskania pełnego obrazu omawianego zjawiska wskazane zostały uwarunkowania oddziałujące na nią w sposób pozytywny i negatywny.

W literaturze przedmiotu brakuje jednoznacznych rozstrzygnięć na temat tego, czy w przypadku skuteczności procesów porozumiewania się w miejscu pracy większą rolę odgrywają cechy nadawcy i odbiorcy, relacje między komunikującymi się, czy uwarunkowania związane ze specyfiką organizacji. Psychologowie wskazują na dominujące znaczenie charakteru i osobowości jednostek. Z kolei socjologowie podkreślają, iż najważniejsze są relacje zachodzące między uczestnikami procesu. Natomiast badacze reprezentujący nauki o zarządzaniu zakładają zazwyczaj prymat czynników związanych z organizacją jako całością. W niniejszej pracy komunikacja w przedsiębiorstwie rozpatrywana jest na tle zachowań organizacyjnych, dlatego zdecydowano o poddaniu wszystkich wspomnianych obszarów badaniom. W związku z tym sformułowano następujące hipotezy badawcze, odnoszące się do powiązań między skutecznością a uwarunkowaniami o charakterze jednostkowym, grupowym i organizacyjnym:

- **H2:** Jednostkowe wyznaczniki zachowań komunikacyjnych w większym stopniu determinują skuteczność komunikacji wewnętrznej niż uwarunkowania organizacyjne;
- **H3:** Grupowe wyznaczniki zachowań komunikacyjnych w większym stopniu determinują skuteczność komunikacji wewnętrznej niż uwarunkowania organizacyjne;

Respondentów poproszono o wskazanie, które z czynników i w jakim stopniu oddziałuje na porozumiewanie się w miejscu pracy, wykorzystując do oceny pięciostopniową skalę Likerta (1 – czynnik w ogóle nieistotny, 5 – bardzo istotny). W grupie uwarunkowań o charakterze jednostkowym znalazły się: płeć, wiek, status rodzinny, wykształcenie, zawód, osobowość, wyznawane wartości i doświadczenia indywidualne pracowników. Do czynników grupowych zaliczono: styl kierowania przełożonego, relacje między pracownikami w poszczególnych

działach, relacje między pracownikami w ramach grup roboczych, konflikty, formalne i nieformalne sieci komunikowania się. Natomiast wśród uwarunkowań organizacyjnych wyróżniono: kierunki komunikowania się, walkę o władzę w organizacji, strukturę organizacyjną, kulturę i klimat oraz zmiany organizacyjne. Na podstawie zebranych odpowiedzi przeprowadzono analizę wariancji w schemacie wewnątrzgrupowym dla wskazanych grup czynników. Uzyskane wyniki umożliwiły zweryfikowanie, czy występuje różnica w ocenie wpływu poszczególnych wyznaczników zachowań komunikacyjnych na skuteczność komunikacji wewnętrznej. W tabeli 4.16 przedstawiono statystyki opisowe z przeprowadzonej analizy.

Tab. 4.16.

Statystyki opisowe dla oceny wpływu indywidualnych, grupowych i organizacyjnych uwarunkowań zachowań komunikacyjnych na skuteczność komunikacji wewnętrznej

Wyznaczniki	Średnia	Odchylenie standardowe
jednostkowe	2,98	0,76
grupowe	3,75	0,65
organizacyjne	3,47	0,68

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych (N=1354)

Analiza wariancji dowiodła, iż występują istotne statystycznie różnice między poszczególnymi grupami – $F(2, 2706) = 571,98$; $p < 0,001$. Natomiast porównania wielokrotne wykazały, że:

- wpływ wyznaczników organizacyjnych był wyżej oceniany niż wyznaczników jednostkowych;
- wpływ wyznaczników grupowych był wyżej oceniany niż wyznaczników indywidualnych i wyznaczników organizacyjnych.

W opinii respondentów czynniki indywidualne ogólnie w mniejszym stopniu oddziałują na procesy porozumiewania się w miejscu pracy niż czynniki grupowe i organizacyjne. Z kolei uwarunkowania związane z grupą mają według badanych największy wpływ na skuteczność komunikacji wewnętrznej. W świetle powyższych ustaleń postanowiono odrzucić hipotezę 2 i przyjąć hipotezę 3.

Uzyskane wyniki wskazują, że uwarunkowania indywidualne są mniej istotne dla procesów porozumiewania się w organizacji niż uwarunkowania grupowe i organizacyjne. Należy jednak zauważyć, iż w poszczególnych zbiorach wyznaczników mogły występować czynniki o znikomym znaczeniu dla badanego zagadnienia, jak również czynniki niezwykle istotne. W związku z tym określenie średniej łącznej oceny dla każdej grup nie pozwoliło na

pełne wyjaśnienie badanego zagadnienia i konieczna była dalsza, bardziej szczegółowa analiza otrzymanych wyników.

Sprawdzono zatem, jak respondenci oceniali wpływ pojedynczych czynników na skuteczność komunikacji w miejscu pracy. Tabela 4.17 prezentuje zestawienie statystyk opisowych dla każdego z uwarunkowań.

Tab. 4.17.

Statystyki opisowe dla oceny wpływu poszczególnych czynników na skuteczność komunikacji między pracownikami

	Czynnik	Średnia ocena	Odchylenie standardowe
Jednostkowe	osobowość	3,90	1,11
	doświadczenia indywidualne pracowników	3,64	1,04
	wyznawane wartości	3,14	1,09
	wykształcenie	3,05	1,23
	wiek	2,71	1,27
	zawód	2,58	1,11
	płeć	2,5	1,25
	status rodzinny	2,32	1,04
Grupowe	styl kierowania przełożonego	4,15	0,86
	relacje między pracownikami w poszczególnych działach	4,02	0,90
	konflikty	3,78	0,93
	relacje między pracownikami w ramach grup roboczych	3,77	0,92
	formalne sieci komunikowania się	3,4	0,86
	nieformalne sieci komunikowania	3,37	0,91
Organizacyjne	kultura i klimat organizacyjny	3,65	0,93
	zmiany organizacyjne	3,65	0,84
	struktura organizacyjna	3,45	0,88
	kierunki komunikowania się	3,41	0,93
	walka o władzę w organizacji	3,22	1,04

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych (N=1354)

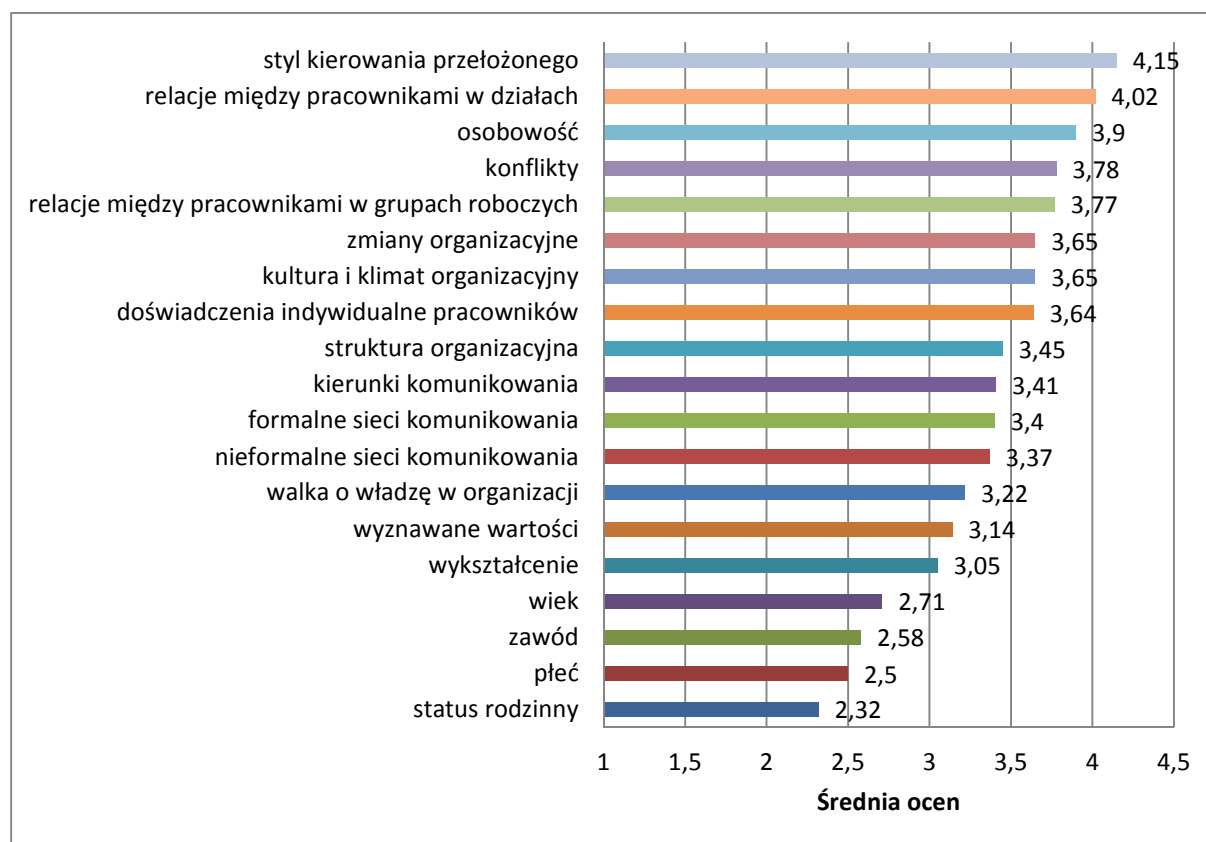
Wnioskowanie na temat wpływu poszczególnych grup uwarunkowań na podstawie przedstawionych powyżej wyników częściowych nie jest już tak jednoznaczne. Zdaniem respondentów najwięcej ważnych z punktu widzenia skuteczności komunikacji wewnętrznej czynników rzeczywiście należy do wyznaczników grupowych. Za istotne uznano aż cztery z sześciu poddanych ocenie, a mianowicie: styl kierowania przełożonego (średnia ocen 4,15), relacje między pracownikami w działach (4,02), konflikty (3,78) i stosunki między zatrudnionymi w ramach grup roboczych (3,77). Ponadto wielkości odchylenia standardowego dla poszczególnych zmiennych nie są duże (między 0,86 a 0,93), co świadczy

o niewielkich różnicach w opiniach respondentów na ten temat. Z kolei uwarunkowania organizacyjne otrzymały dużo niższe oceny od uwarunkowań grupowych, a jako dość ważne wskazano tylko dwa spośród pięciu – kulturę i klimat (3,65) oraz zmiany organizacyjne (3,65). Co ciekawe, struktura organizacyjna uznawana w literaturze przedmiotu za czynnik o znaczeniu kluczowym została oceniona przez badanych za umiarkowanie istotną (3,45). Natomiast wśród czynników o charakterze indywidualnym niemal wszystkie otrzymały noty niższe niż czynniki z pozostałych grup. Wielkości odchylenia standardowego dla poszczególnych zmiennych również są większe i oscylują między 1,04 a 1,27. Oznacza to, iż między stanowiskami badanych w tej kwestii występowały zauważalne różnice. Jednak wśród ocenianych czynników jednostkowych była również osobowość, która uzyskała trzecią co do wielkości średnią ocen w rankingu (3,9). Według respondentów większy wpływ na skuteczność komunikacji w pracy mają jedynie styl kierowania przełożonego (4,15) i relacje między pracownikami w poszczególnych działach (4,02).

Do pozostałych istotnych uwarunkowań badani zaliczyli: konflikty (3,78), stosunki w grupach roboczych (3,77), kulturę, klimat i zmiany organizacyjne (po 3,65), a także doświadczenia indywidualne pracowników (3,64). Z kolei za najmniej ważne uznano następujące czynniki: status rodzinny (2,32), płeć (2,5), zawód (2,58) i wiek (2,71). Wykres 4.6 ilustruje ranking omawianych czynników, sporządzony na podstawie odpowiedzi respondentów.

Wyk. 4.6.

Ranking średnich ocen dotyczących wpływu czynników o charakterze jednostkowym, grupowym i organizacyjnym na skuteczność komunikacji wewnętrznej



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych (N=1354)

Odnosząc się do wyników badań, uwarunkowania, które uzyskały średnią ocen poniżej 3,0 należy uznać za mające niewielki wpływ na właściwy przebieg procesów komunikowania się w organizacji.

Zważywszy na fakt, iż dla każdego z czynników odnotowano poziom odchyłeń standardowych rzędu 0,84 – 1,27, postanowiono sprawdzić, czy występowały istotne statystycznie różnice w ich ocenie w zależności od określonych charakterystyk respondentów. W związku z tym przeprowadzono analizy korelacji rho-Spearmana pomiędzy: wiekiem, poziomem wykształcenia, stażem pracy, reprezentowanym szczeblem zarządzania i wielkością zatrudnienia w przedsiębiorstwie a wybranymi zmiennymi. W tabeli 4.18 zestawiono współczynniki korelacji uzyskane w ramach przeprowadzonych analiz.

Tab. 4.18.

Współczynniki korelacji rho-Spearmana między oceną wagi czynników wpływających na skuteczność komunikacji a wiekiem, poziomem wykształcenia, stażem pracy, reprezentowanym szczeblem zarządzania i liczbą pracowników w firmie

Ocena wpływu czynnika	Wiek	Wykształcenie	Staż pracy	Szczebel zarządzania	Wielkość zatrudnienia
płeć	0,16*	-0,22*	-0,07*	-0,10*	0,14*
wiek	0,10*	-0,13*	-0,06*	-0,09*	0,16*
status rodzinny	0,17*	-0,22*	-0,07*	-0,09*	0,22*
wykształcenie	0,20*	-0,10*	-0,12*	-0,04	0,22*
zawód	-0,02	0,09*	0,08*	0,05	0,04
osobowość	0,05	0,16*	-0,13*	-0,01	0,03
wyznawane wartości	0,01	0,12*	-0,02	0,11*	0,06*
doświadczenia indywidualne pracowników	0,01	0,19*	0,05	0,06*	0,00
styl kierowania przełożonego	-0,11*	0,23*	-0,03	0,07*	-0,04
relacje między pracownikami w działach	-0,12*	0,24*	-0,01	0,14*	-0,13*
relacje między pracownikami w grupach roboczych	-0,14*	0,30*	0,05	0,16*	-0,15*
konflikty	-0,20*	0,24*	0,04	0,12*	-0,12*
formalne sieci komunikowania	-0,16*	0,30*	0,08*	0,18*	-0,12*
nieformalne sieci komunikowania	-0,15*	0,31*	0,09*	0,16*	-0,17*
kierunki komunikowania	-0,21*	0,37*	0,15*	0,22*	-0,21*
walka o władzę w organizacji	-0,20*	0,38*	0,09*	0,17*	-0,13*
struktura organizacyjna	-0,19*	0,37*	0,09*	0,18*	-0,10*
kultura i klimat organizacyjny	-0,28*	0,31*	0,10*	0,16*	-0,11*
zmiany organizacyjne	-0,01	0,11*	0,00	0,03	0,03

* p < 0,05

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych (N=1354)

Wykonane analizy wykazały, że im badane osoby były starsze, tym wyżej oceniały wpływ płci, wieku, statusu rodzinnego, a przede wszystkim wykształcenia na działania w ramach komunikacji wewnętrznej. Z kolei mniejszą wagę przywiązywały m.in. do kultury i klimatu organizacyjnego ($r = -0,28$), kierunków komunikowania, walki o władzę czy konfliktów. Natomiast respondenci o wyższym poziomie wykształcenia za istotniejsze czynniki uznawali głównie: walkę o władzę w organizacji ($r = -0,38$), styl kierowania przełożonego, relacje między pracownikami w działach i w ramach grup roboczych, konflikty, formalne i nieformalne sieci komunikowania, kierunki komunikowania, strukturę, kulturę i klimat organizacyjny. Z kolei niżej oceniali m.in. wpływ płci i statusu rodzinnego na skuteczność działań komunikacyjnych. Im wyższy szczebel zarządzania reprezentowali badani, tym ważniejsze ich zdaniem są przede wszystkim kierunki komunikowania ($r = 0,22$). Respondenci pracujący w większych firmach wskazywali na większe znaczenie statusu

rodzinnego i wykształcenia ($r = 0,22$), a mniejsze kierunków komunikowania ($r = -0,21$). Wykazano także różnice w ocenie poszczególnych czynników w zależności od stażu pracy badanych, jednak wartości współczynników korelacji były stosunkowo niskie.

Analiza uwarunkowań determinujących skuteczność komunikacji wewnętrznej nie byłaby pełna bez uwzględnienia ustaleń poczynionych w trakcie przeprowadzonych zogniskowanych wywiadów grupowych. Uczestników poproszono o opinię na temat czynników, wpływających na skuteczność procesów porozumiewania się w miejscu pracy. Pierwsze skojarzenia badanych, niezależnie od reprezentowanego szczebla zarządzania, dotyczyły osobowości i charakteru. Podkreślano, że kluczową rolę w komunikowaniu się – także wewnętrznym – odgrywa to, jakim jest się człowiekiem. Zdaniem uczestników wywiadów poszczególne cechy jednostki, jak chociażby intro- bądź ekstrawertyzm, nastawienie na współpracę lub walkę, poziom wykształcenia czy otwartość na współpracowników, w najwyższym stopniu wpływają na skuteczność działań komunikacyjnych. Co więcej, wskazywano na duże znaczenie relacji międzyludzkich, a w szczególności życzliwość, szacunek, kulturę osobistą w kontaktach z innymi i historię wcześniejszych, wzajemnych doświadczeń. Do uwarunkowań istotnych dla skuteczności komunikacji wewnętrznej zaliczono również te związane z osobą kierownika i jego nastawieniem do porozumiewania się z pracownikami. Większość badanych reprezentujących niski szczebel zarządzania podkreślała, że praca wymaga współistnienia w grupie, dlatego tak ważne są wszystkie czynniki kształtujące relacje między pracownikami. Ponadto uczestnicy wywiadów zauważyli, że czynnikami o dużym znaczeniu są wielkość firmy, przyjęte w przedsiębiorstwie procedury oraz klimat i struktura organizacyjna. Wśród pozostałych ważnych kwestii wyszczególniono: podejście do pracy, sytuacje stresowe, narzędzia i systemy i czas. W tabeli 4.19 zaprezentowano wybrane opinie uczestników zogniskowanych wywiadów grupowych na temat wpływu badanych czynników na komunikację w organizacji.

Zestawienie czynników wpływających na skuteczność komunikacji wewnętrznej według uczestników zogniskowanych wywiadów grupowych

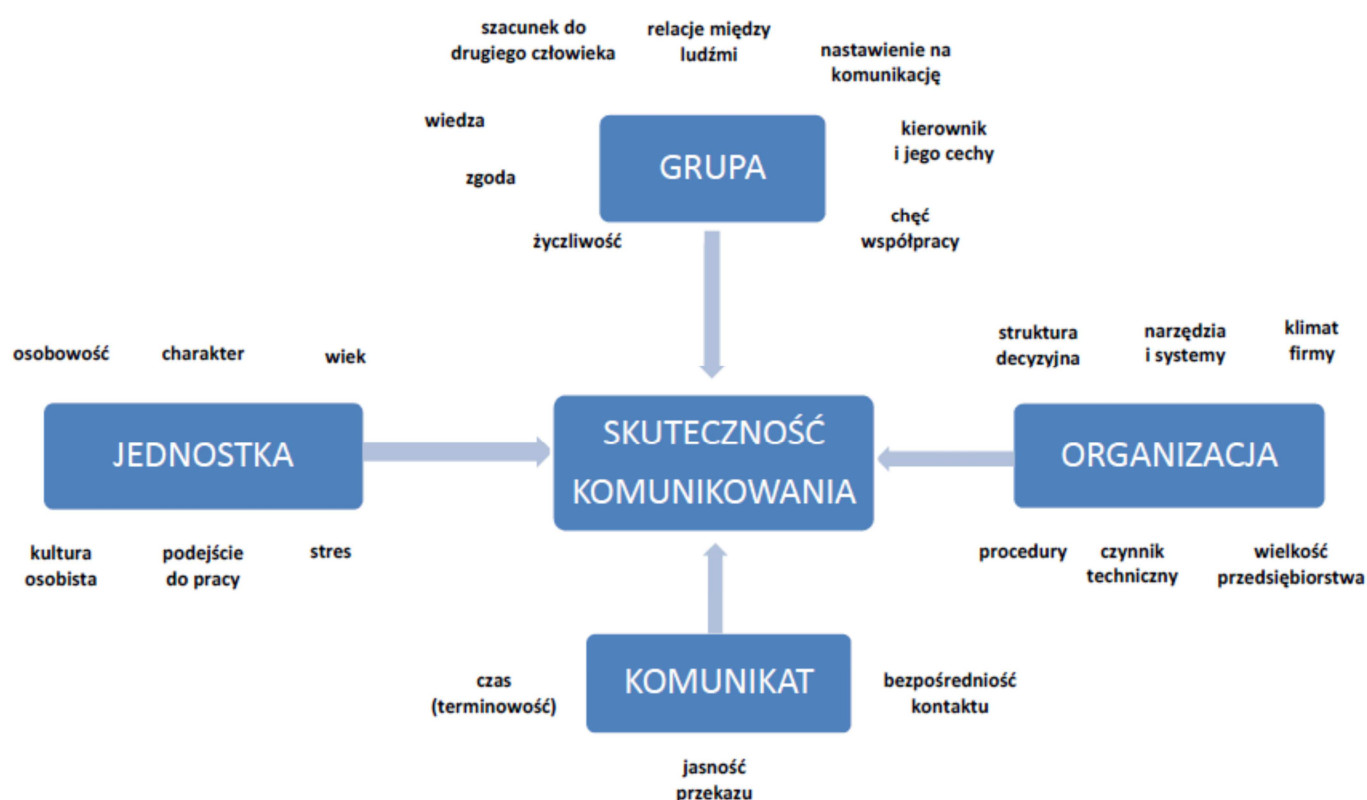
Szczebel zarządzania	Opinie uczestników	Wskazane ważne obszary
Szczebel niski	„Charakter człowieka. Są ludzie, którzy nadają na innej fali. Ja mówię A, a ktoś słyszy B” „(...) łatwiej przekazuje się informacje znajomemu niż obcej osobie (...)” „Osobowość. Nie każdy z każdym lubi współpracować (...)” „(...) wszystko zależy chyba od otwartości (...)” „Każdy jest inny i (...) tworzymy grupę, ale każda osoba coś do niej wnosi i to właśnie cechy każdej z tych osób mają znaczenie” „(...) czynniki związane z grupą. Jako grupa mamy już utarte pewne zachowania, schematy, a nawet jakiś pewnie słownik wyrażeń” „Pracujemy w grupie więc zachowanie grupy jest ważniejsze niż jednostki. Jednostka zresztą nie ma takiego wpływu jak grupa” „Cechy danego kierownika (...)” „(...) nastawienie szefa (...)” „(...) to zależy i od specyfiki firmy i od tego, jaka to jest duża firma (...)”	- osobowość - charakter - wiek - relacje między ludźmi - zgoda - ranga stanowiska - osoba kierownika - klimat firmy - procedury - wielkość firmy - czynnik techniczny
Szczebel średni	„(...) znajomość danej osoby (...)” „(...) wykształcenie danej osoby (...)” „(...) jakieś wydarzenia z przeszłości, które mówią nam o tej osobie (...)” „(...) dobry kontakt przełożonego z innymi (...)” „(...) wpływy kierownictwa (...)” „(...) struktura powoduje narzucenie pewnych (...) kierunków komunikacji (...)” „(...) żeby kierownik też traktował pracownika jak człowieka (...)” „(...) czynniki takie osobiste w dużej mierze. I pierwsze wrażenie dużo robi (...)” „Starsza osoba to inaczej trzeba rozmawiać i młodsza to też inaczej (...)” „Płeć. Bo kobiety (...) wszystko widza pod swoim kątem i czasami może tak nie dadzą dojść do słowa i do zrozumienia tej myśli a jednak się upierają przy swoim (...)” „(...) od charakteru osoby (...)” „(...) ludzie muszą chcieć słuchać żeby faktycznie dotarła do nich jakaś komunikacja (...)” „(...) podobieństwo charakterów (...)”	- osobowość - kultura osobista - życzliwość - jasność przekazu informacji - chęć współpracy - szacunek do drugiego człowieka - dobre relacje między współpracownikami - bezpośredni kontakt - wiedza - struktura decyzyjna
Szczebel wysoki	„(...) zorientowanie w danym temacie (...)” „(...) bezpośredniość kontaktów. Umiejętność przekazania tego co kto ma do powiedzenia (...)” „(...) ma znacznie na przykład też to jak kierownik podchodzi do <i>komunikacji</i> (...)” „(...) na początku jest człowiek (...)” „(...) ważny podział kompetencji. Za co kto odpowiada i na ile może jakąś decyzję podejmować, bo czasami to jest problematyczne (...)” „(...) funkcjonujemy w firmie, która mimo wszystko składa się z ludzi tak samo składa się z jakichś struktur (...)” „(...) interpersonalne cechy (...)”	- osobowość - czynnik ludzki - relacje - nastawienie na komunikację - podejście do pracy - sytuacje stresowe - narzędzia i systemy - czas

Źródło: opracowanie własne na podstawie zogniskowanych wywiadów grupowych

Na podstawie przytoczonych fragmentów wywiadów, możliwe było zdiagnozowanie konkretnych obszarów (czynników), które według badanych są szczególnie istotne dla właściwego procesu porozumiewania się w przedsiębiorstwie. Bazując na przytoczonej powyżej tablicy z danymi, stworzono rysunek ilustrujący czynniki determinujące skuteczność komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa według uczestników wywiadów zogniskowanych (rys. 4.2).

Rys. 4.2.

Czynniki determinujące skuteczność komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa według uczestników wywiadów zogniskowanych



Źródło: opracowanie własne na podstawie zogniskowanych wywiadów grupowych

Wszystkie uwarunkowania przyporządkowano do jednej z czterech grup: organizacyjnej, grupowej, jednostkowej lub czynników związanych z komunikatem⁴. W opinii badanych dbałość o każdy ze wskazanych obszarów, z uwzględnieniem ich poszczególnych elementów składowych, przyczynia się do wzrostu skuteczności komunikacji wewnętrznej.

⁴ Analizując wypowiedzi uczestników zogniskowanych wywiadów grupowych, postanowiono wprowadzić czwartą grupę uwarunkowań związaną z cechami komunikatów. Badani mieli bowiem wiele uwag do treści, które są im przekazywane w ramach działań komunikacyjnych.

Zarządzanie procesami porozumiewania się w organizacji wymaga również wiedzy na temat czynników, które utrudniają osiągnięcie wysokiego stopnia skuteczności (por. tab. 4.20).

Tab. 4.20.

Zestawienie czynników, które w opinii respondentów przeszkadzają w realizacji poszczególnych celów komunikacji wewnętrznej

Cel komunikacji wewnętrznej	Czynniki utrudniające jego realizację (tzw. wąskie gardła)
przekazywanie pracownikom aktualnych informacji	▪ brak spójnego systemu informowania, a co za tym idzie występowanie informacji niekompletnych, niewiarygodnych, niejasnych, niespójnych oraz przekazywanych niesystematycznie i z opóźnieniem ▪ niesprecyzowane narzędzia komunikacji z pracownikami różnego szczebla ▪ problemy natury technicznej, np. brak dostępu do Internetu, niesprawna poczta elektroniczna ▪ niskie zainteresowanie komunikacją na niższych szczeblach struktury organizacyjnej, np. słabo rozbudowane tablice informacyjne ▪ wielkość, rodzaj działalności i rozbudowana struktura organizacyjna ▪ brak kultury komunikacyjnej w firmie
motywowanie pracowników do działania na rzecz organizacji	▪ system wynagrodzeń nieadekwatny do wymagań ▪ przekazywanie pojedynczych poleceń i niezapoznanie pracowników z całokształtem zagadnienia ▪ brak zaufania przełożonych do pracownika i jego umiejętności ▪ nieefektywny system motywacyjny oraz oceny pracowniczej, np. niejasność zasad, wąska grupa instrumentów służących zarówno nagradzaniu jak i karaniu pracowników, niewystarczająca liczba działań pro-pracowniczych ▪ nie w pełni satysfakcjonujące możliwości rozwoju zawodowego, w tym ilość szkoleń i nie wspieranie pracowników w realizowaniu nowatorskich pomysłów ▪ niejasne obszary odpowiedzialności określonych komórek i osób kierujących, co powoduje przerzucanie odpowiedzialności na innych pracowników
tworzenie pozytywnej atmosfery w miejscu pracy	▪ zbyt mała liczba spotkań integracyjnych pracowników wszystkich działów ▪ brak zaufania przełożonych do pracownika i jego umiejętności ▪ brak kultury komunikacyjnej w firmie ▪ orientacja na wynik oraz produktywność, czego efektem jest brak aktywności zespołowej i czasu na spotkania informacyjne ▪ poszczególne działy i jednostki są zainteresowane realizacją własnych celów co nie sprzyja integracji a przyczynia się do tzw. „wyścigu szczurów”
jednoczenie pracowników wokół misji, wartości i strategii organizacji	▪ zbyt mała liczba spotkań integracyjnych pracowników wszystkich działów ▪ brak informacji o dokonaniach firmy a także współdzielenia jej sukcesów z pracownikami, przez co czują się oni niedoceniani ▪ niewystarczająca komunikacja ze strony kadry zarządzającej, zwłaszcza w kontekście celów strategicznych i kierunku rozwoju firmy
budowanie pozytywnego wizerunku wśród pracowników	▪ zbyt mała liczba spotkań integracyjnych pracowników wszystkich działów ▪ brak informacji o działaniach firmy na rzecz społeczności lokalnej ▪ napięta atmosfera pracy, która czasem prowadzi do niepotrzebnych konfliktów
przygotowywanie pracowników do nadchodzących zmian	▪ przekonanie kierowników o tym, iż szeregowy pracownik "nie powinien za dużo wiedzieć", co powoduje przekazywanie tylko tych informacji, które są „wygodne” bądź informowaniem personelu „po fakcie” ▪ sporadyczne spotkania przedstawicieli różnych działów, co skutkuje nieznaną pozostałych osób/jednostek organizacyjnych ▪ niewystarczająca komunikacja ze strony kadry zarządzającej, zwłaszcza w kontekście wprowadzanych zmian

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ilościowych i jakościowych

W ramach prowadzonych badań, respondentów poproszono także o wskazanie najważniejszych przeszkód na drodze do osiągnięcia wysokiej skuteczności działań komunikacyjnych skierowanych do pracowników. Badani mieli odnieść się do poszczególnych celów komunikacji wewnętrznej. Respondenci wskazywali przede wszystkim na niespójność prowadzonych działań, co skutkuje występowaniem niepełnych informacji, a także niewystarczającą aktywność kadry zarządzającej w tym zakresie. Podkreślano, iż unika się przekazywania komunikatów, które mogłyby wywołać negatywne emocje, przez co poziom poinformowania pracowników na temat planowanych zmian, wdrażanej strategii czy planowanego kierunku rozwoju firmy jest niesatysfakcjonujący. Ponadto zwrócono uwagę na niejasny podział obowiązków między poszczególnymi działami i nastawianie na wewnętrzną rywalizację, jako czynniki utrudniające realizację celów komunikacji wewnętrznej, związanych z motywowaniem i tworzeniem pozytywnej atmosfery w miejscu pracy. Respondenci sygnalizowali również problemy wynikające z braku zaufania do personelu, nieefektywności systemu motywacyjnego i nie w pełni zadawalających możliwości rozwoju.

By działania prowadzone w ramach komunikacji wewnętrznej były skuteczne, konieczne jest także używanie do tego celu odpowiednich narzędzi. Respondentów poproszono o ocenę wykorzystania poszczególnych narzędzi w skali pięciostopniowej, gdzie 1 oznaczało zdecydowanie złe, a 5 zdecydowanie dobre. Następnie obliczono średnie ważone dla każdego z nich⁵. Dla wygody ankietowanych instrumenty podzielono na pięć grup:

- narzędzia wymagające bezpośredniego kontaktu, takie jak: rozmowa twarzą w twarz, zebrania, godziny konsultacji zarządu, szkolenia, zespoły interdyscyplinarne, imprezy integracyjne i celebrowanie świąt;
- pośrednie instrumenty kontaktu, tj. badanie opinii i postaw pracowników, skrzynki pomysłów i zażaleń oraz broszury, ulotki, itp.,
- formy drukowane, np. gazeta firmowa, raporty, publikacje związków zawodowych;
- formy elektroniczne, do których należą e-mail, Intranet, newsletter, media społecznościowe, firmowe i nieformalne fora dyskusyjne dla pracowników;
- media firmowe, tj. telewizja wewnętrzna, radio firmowe, tablice ogłoszeń;
- narzędzia komunikacji nieformalnej, czyli: plotki i pogłoski, nieoficjalne spotkania pracowników po pracy, odwiedzanie personelu na stanowisku pracy przez kierownika,

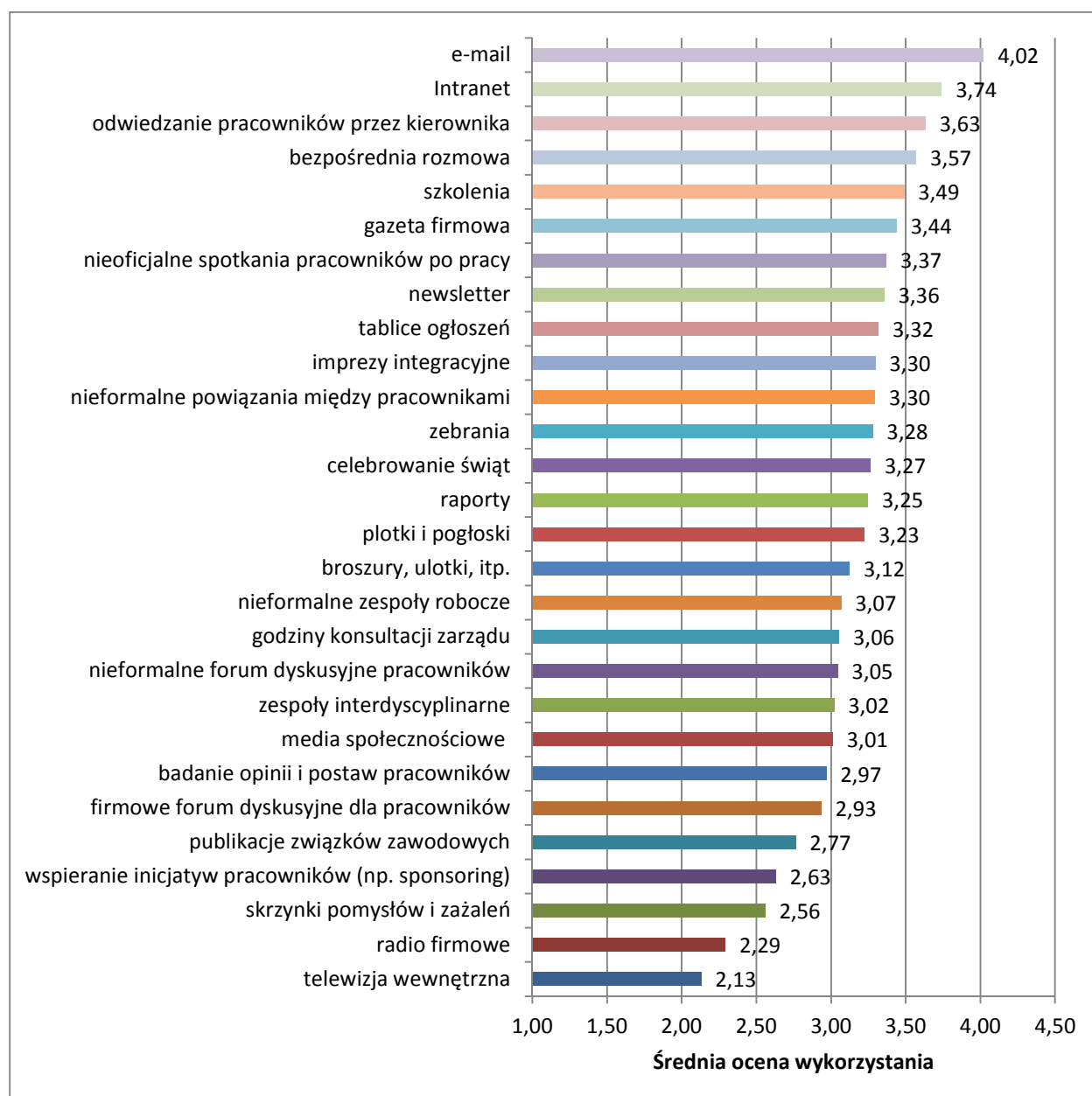
⁵ Dla każdego z narzędzi policzono sumę punktów, mnożąc liczbę poszczególnych odpowiedzi przez przyznaną danemu wariantowi wartość. Otrzymane wyniki podzielono przez liczbę ankietowanych, którzy ocenili konkretne instrumenty, co pozwoliło określić średnią ocen dla analizowanych narzędzi.

nieformalne zespoły robocze i powiązania między pracownikami oraz wspieranie inicjatyw.

Na wykresie 4.7 zilustrowano średnie ocen uzyskane przez każde z narzędzi, w kolejności od najlepiej do najgorzej wykorzystywanych.

Wyk. 4.7

Zestawienie ocen respondentów dotyczących wykorzystania poszczególnych narzędzi komunikacji wewnętrznej



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych (N=1354)

Przyznane oceny oscylują między 2,13 a 4,02, przy czym najwyższą notę otrzymały e-maile, a najniższą telewizja wewnętrzna. Za satysfakcjonujące uznano wykorzystanie w codziennej komunikacji poczty elektronicznej, Intranetu (średnia 3,74), management by walking around (odwiedzanie pracowników w miejscu pracy przez kierownika – 3,63), bezpośredniej rozmowy (3,57), szkoleń (3,49) i gazety firmowej (3,44). Personel administracyjny był najbardziej zadowolony z użycia form elektronicznych i szkoleń, natomiast pracownicy produkcyjni doceniali głównie wizyty kierowników, rozmowę bezpośrednią i gazetę firmową. Przeciętnie oceniono obecne stosowanie nieformalnych zespołów roboczych (3,07), godzin konsultacji zarządu (3,06), nieformalnych i firmowych forów dyskusyjnych dla pracowników (odpowiednio 3,05 i 2,93), zespołów interdyscyplinarnych (3,02), mediów społecznościowych (3,01) oraz badań opinii i postaw pracowników (2,97). Z kolei wśród narzędzi wywołujących największe niezadowolenie respondentów znalazły się telewizja wewnętrzna (2,13), radio firmowe (2,2), skrzynki pomysłów i zażaleń (2,56), wspieranie inicjatyw pracowników (2,63) i publikacje związków zawodowych (2,77). Co ciekawe, w żadnym z badanych przedsiębiorstw nie stwierdzono wykorzystania instrumentów w postaci telewizji czy radia firmowego, w związku z tym niskie oceny wynikają najprawdopodobniej z niezaspokojonych oczekiwań w tym zakresie. Wśród osób, które wypowiadały się na ten temat negatywnie, dominowali przedstawiciele produkcji. Wywiady zogniskowane prowadzone z pracownikami niskiego szczebla potwierdzają, iż czują się pomijani w polityce informacyjnej, co negatywnie wpływa na ich nastawienie do działań komunikacyjnych. W trakcie dyskusji pojawiły się głosy, że używane kiedyś na szeroką skalę radiowęzły miały swoje zalety i warto byłoby pomyśleć o ich reaktywacji.

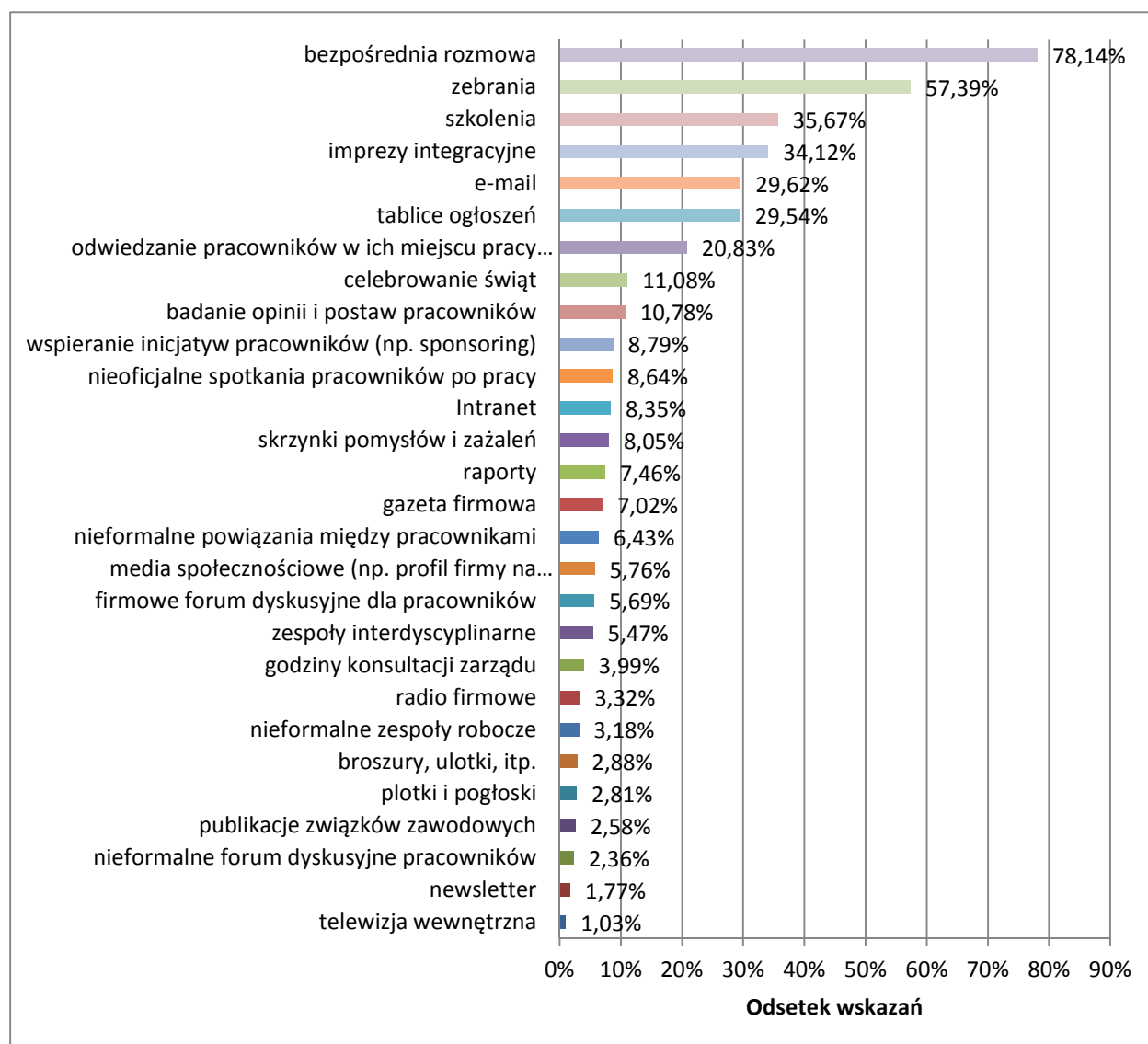
Średnia arytmetyczna dla wszystkich ocenianych instrumentów wyniosła 3,15 co wskazuje na umiarkowaną satysfakcję badanych w tym obszarze. Co ciekawe, stosunkowo niskie noty, jednak powyżej średniej, otrzymały plotki i pogłoski (3,23), które są uznawane za jedno z głównych źródeł informacji w miejscu pracy. Sytuacja ta może wynikać z trzech przyczyn – wysokiego poziomu poinformowania pracowników drogami formalnymi, negatywnymi doświadczeniami z wiarygodnością plotek krążących w organizacji oraz niechęcią respondentów do przyznania się, iż aprobują tego rodzaju komunikaty. Biorąc pod uwagę umiarkowaną satysfakcję badanych z realizacji celu informacyjnego komunikacji wewnętrznej, należy odrzucić pierwszą z przyczyn i wyjaśnienia zjawiska poszukiwać w pozostałych dwóch. Odpowiedzi ankietowanych wskazują także na przeciętne zadowolenie z wykorzystania instrumentów związanych z integracją pracowników. Celebrowanie świąt otrzymało średnią ocen 3,27, a imprezy integracyjne 3,30, przy czym duży odsetek respondentów (odpowiednio 47% i 43%) uznał, że narzędzi tych w ogóle nie wykorzystuje się w ich firmach. Taki stan rzeczy

należy uznać za niepokojący, zwłaszcza w kontekście niskiej oceny realizacji celów komunikacji wewnętrznej, związanych z jednoczeniem pracowników wokół misji, wartości i strategii organizacji (średnia 3,01) oraz motywowaniem do działania na rzecz przedsiębiorstwa (3,04).

W ramach tego samego pytania, poproszono respondentów o wskazanie preferowanych narzędzi komunikacji wewnętrznej. Wykres 4.8 ilustruje uzyskane odpowiedzi uszeregowane w kolejności od najpopularniejszych do najrzadziej wybieranych instrumentów.

Wyk. 4.8.

Ranking preferowanych instrumentów komunikacji wewnętrznej według badanych



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych (N=1354)

Ponad 78% respondentów wybrało rozmowę bezpośrednią jako preferowane narzędzie komunikacji w miejscu pracy. W grupie tej znaleźli się zarówno pracownicy administracyjni, jak

i produkcyjni. Drugim popularnym wśród badanych instrumentem były zebrania – wskazało je blisko 57,4% osób, przy czym większość stanowił personel liniowy. Do preferowanych narzędzi należą również: szkolenia (35,67% wskazań), imprezy integracyjne (34,12%), e-mail (29,62%) i tablice ogłoszeń (29,54%). Co ważne, szkolenia i pocztę elektroniczną wybierali przedstawiciele administracji, natomiast imprezy integracyjne i tablice ogłoszeń pracownicy liniowi. Odwiedzanie personelu w miejscu pracy przez kierownika cieszyło się dużą popularnością u osób zatrudnionych w działach produkcji (20,83% głosów). W dobie dominacji mediów elektronicznych, interesującym zjawiskiem jest niska liczba głosów oddanych na media społecznościowe jako narzędzie komunikacji – zaledwie 5,76% wskazań. Także w pytaniu, „Czy firmy powinny korzystać z mediów społecznościowych na potrzeby codziennej komunikacji z pracownikami?”, nie uzyskano jednoznacznych wyników. Ponad 38% badanych było zdecydowanie i raczej przeciwnych, więcej niż 29% nie miało określonego zdania, a 32,6% uznało to za raczej, bądź zdecydowanie dobre rozwiązanie. W toku prowadzonych badań jakościowych ustalono, że aktywność na popularnych portalach społecznościowych np. Facebooku czy Twitterze, kojarzona jest przez badanych z prywatną sferą ich życia. Z tego powodu nie wykazują dużego zainteresowania korzystaniem z nich w celach związanych z wykonywaną pracą.

Na przebieg procesu komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie oddziałuje wiele czynników związanych zarówno z osobami uczestników, stosunkami między pracownikami, jak i uwarunkowaniami natury organizacyjnej. W toku prowadzonych badań ustalono, iż na skuteczność działań komunikacyjnych skierowanych do personelu największy wpływ mają wyznaczniki grupowe, związane ze stylem kierowania przełożonego i relacjami między pracownikami w poszczególnych działach oraz czynnik jednostkowy w postaci osobowości. Do innych uwarunkowań zaliczyć można także konflikty, stosunki między zatrudnionymi w ramach grup roboczych, kulturę, klimat i zmiany organizacyjne oraz doświadczenia indywidualne pracowników. Ważne jest również użycie właściwego instrumentarium odpowiadającego potrzebom i preferencjom personelu w tym zakresie.

4.4. Model zależności między uwarunkowaniami komunikacji wewnętrznej a jej skutecznością

W poprzednim podrozdziale omówiono wyselekcjonowane na podstawie teorii zachowań organizacyjnych czynniki, oddziałujące na przebieg działań komunikacyjnych skierowanych do pracowników. Zważywszy na fakt, iż zdaniem autorki nie tłumaczą one w pełni badanego

zagadnienia, postanowiono przeanalizować otrzymane wyniki badań ilościowych pod kątem związków poszczególnych aspektów komunikacji wewnętrznej z jej skutecznością. Bazując na zintegrowanym podejściu do rozważań na temat skuteczności działań komunikacyjnych wewnątrz przedsiębiorstwa, przyjęto, iż konieczne będzie także określenie ich sprawności oraz jakości.

W toku prowadzonych prac badawczych postanowiono sprawdzić poziom sprawności komunikacji wewnętrznej. W związku z badanymi poproszono o ocenę poszczególnych elementów, składających się na kategorię sprawności, omówioną w podrozdziale 3.3.1. Respondenci zaznaczali swoje odpowiedzi na pięciostopniowej skali Likerta. Każdemu z wariantów przyznano wartość od 1 do 5, gdzie 1 oznaczało zdecydowanie źle a 5 zdecydowanie dobrze. Dla każdego z obszarów, obliczono również średnie z uzyskanych ocen⁶. Rozkład poszczególnych odpowiedzi wraz ze średnimi ilustruje tabela 4.21.

Tab. 4.21.

Zestawienie ocen respondentów dotyczących różnych aspektów komunikowania w organizacji

Aspekty	Zdecydowanie źle	Raczej źle	Ani źle, ani dobrze	Raczej dobrze	Zdecydowanie dobrze	Średnia ocena
dostęp do informacji	3,3%	15,2%	32,9%	42,3%	6,2%	3,33
szybkość przepływu informacji	7,4%	17,5%	29,6%	39,1%	6,4%	3,20
ilość informacji otrzymywanych w stosunku do ilości informacji potrzebnych	3,3%	18,2%	34,9%	38,6%	4,9%	3,23
rzetelność i kompletność otrzymywanych informacji	2,9%	15,5%	31,2%	45,0%	5,5%	3,35
dostosowanie działań komunikacyjnych do potrzeb pracowników	3,8%	19,1%	37,8%	33,2%	6,1%	3,18
atmosfera komunikacyjna	4,4%	13,9%	36,2%	37,7%	7,8%	3,31

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych (N=1354)

Jak widać ponad połowa badanych (50,5%) ocenia dobrze lub zdecydowanie dobrze rzetelność i kompletność otrzymywanych informacji (najwyższa średnia ocen – 3,35). Podobna liczba respondentów (48,5% wskazań) wypowiada się pozytywnie o dostępie do informacji (3,33). Uzyskane wyniki nie są wysokie, jednak powodem takiego stanu rzeczy jest duży odsetek osób, oceniających wspomniane aspekty przeciętnie – odpowiednio 31,2% oraz 32,9%. Swoje

⁶ Policzono sumaryczną wartość odpowiedzi dla każdego z obszarów mnożąc liczbę poszczególnych odpowiedzi przez przyznaną danemu wariantowi wartość. Otrzymane wyniki podzielono przez liczbę respondentów i w ten sposób otrzymano średnią ważoną dla każdego z obszarów.

niezadowolenie w obu obszarach wyraziło nieco ponad 18% badanych. Stosunkowo wysoko oceniono również atmosferę komunikacyjną (3,31) – w tym aspekcie odnotowano najniższy odsetek wskazań negatywnych (18,3%). Satysfakcja ankietowanych jest najmniejsza w kwestii dostosowania działań komunikacyjnych do potrzeb personelu (najniższa średnia ocen – 3,18) i szybkości otrzymywanych informacji (3,20). Dla drugiego z wymienionych aspektów udzielono najwięcej negatywnych odpowiedzi (24,9%). W świetle pozostałych wyników badań wskazuje to na konieczność zwrócenia większej uwagi na realne zapotrzebowanie pracowników na informacje.

Następnie sprawdzono, czy któryś z badanych obszarów przyczynia się w większym stopniu do ogólnej sprawności komunikacji wewnętrznej. W tym celu przeprowadzono analizy korelacji r-Pearsona pomiędzy ocenami poszczególnych aspektów komunikacji w organizacji a osiąganą sprawnością. W tabeli 4.22 zaprezentowano otrzymane wyniki.

Tab. 4.22.

Zestawienie współczynników korelacji r-Pearsona pomiędzy oceną poszczególnych aspektów komunikacji a ogólną oceną sprawności komunikacji wewnętrznej

Aspekty komunikowania	Ocena sprawności
dostęp do informacji	.784**
szybkość przepływu informacji	.811**
ilość informacji otrzymywanych w stosunku do ilości informacji potrzebnych	.825**
rzetelność i kompletność otrzymywanych informacji	.783**
dostosowanie działań komunikacyjnych do potrzeb pracowników	.775**
atmosfera komunikacyjna	.756**

** Korelacja jest istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych (N=1354)

Wszystkie otrzymane wyniki są dowodem występowania, istotnych statystycznie, silnych związków między poszczególnymi aspektami komunikowania a sprawnością porozumiewania się w organizacji. Najwyższe współczynniki korelacji odnotowano dla ilości informacji otrzymywanych w stosunku do ilości informacji potrzebnych ($r = 0,825$) i szybkości przepływu informacji ($r = 0,811$), natomiast najniższy dla atmosfery komunikacyjnej ($r = 0,756$).

W kolejnym kroku postanowiono zweryfikować, czy występuje istotna statystycznie zależność między kategoriami sprawności i skuteczności komunikacji wewnętrznej. Pod uwagę wzięto pojedyncze aspekty sprawności, średnią sprawności ogólnej, jak również średnie arytmetyczne i średnią ważoną skuteczności. Przeprowadzona analiza korelacji r-Pearsona

dowodła, iż kategorie sprawności i skuteczności są ze sobą powiązane. Współczynniki korelacji między poszczególnymi zmiennymi zaprezentowano w tabeli 4.23.

Tab. 4.23.

Współczynniki korelacji r-Pearsona dla oceny poszczególnych aspektów porozumiewania się w organizacji, ogólnej oceny sprawności oraz średnich arytmetycznej i ważonej dla skuteczności komunikacji wewnętrznej

Aspekty komunikowania	Średnia arytmetyczna dla skuteczności komunikacji wewnętrznej	Średnia ważona dla skuteczności komunikacji wewnętrznej
dostęp do informacji	.390**	.392**
szybkość przepływu informacji	.402**	.398**
ilość informacji otrzymywanych w stosunku do ilości informacji potrzebnych	.413**	.414**
rzetelność i kompletność otrzymywanych informacji	.395**	.388**
dostosowanie działań komunikacyjnych do potrzeb pracowników	.374**	.380**
atmosfera komunikacyjna	.424**	.414**
średnia ocena sprawności	.504**	.507**

** Korelacja jest istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych (N=1354)

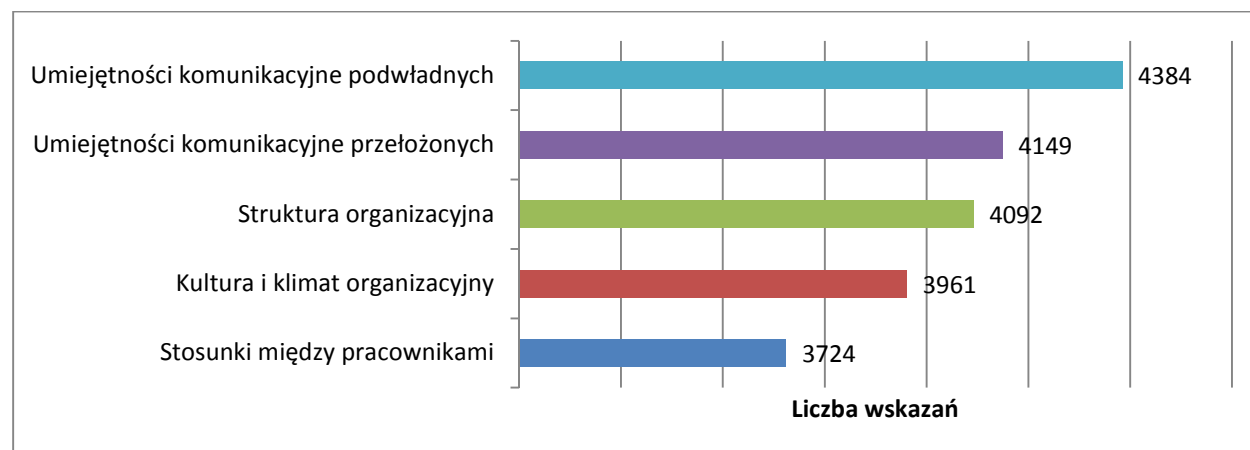
Stwierdzono występowanie wyraźnych zależności między dostępem do informacji, rzetelnością i kompletnością otrzymywanych komunikatów oraz dostosowaniem działań komunikacyjnych do potrzeb pracowników a skutecznością komunikacji wewnętrznej. Ponadto odnotowano umiarkowane korelacje dla szybkości przepływu informacji, ilości otrzymywanych komunikatów w stosunku do ilości potrzebnych i atmosfery komunikacyjnej. Najsilniejszy związek wystąpił między średnią oceną sprawności a średnią ważoną dla skuteczności komunikacji wewnętrznej ($r = 0,507$). Uzyskane wyniki uprawniają do stwierdzenia, że kategorie sprawności i skuteczności porozumiewania się w organizacji są ze sobą powiązane, a w szczególności im wyższa sprawność, tym wyższa skuteczność procesu.

W podejściu zintegrowanym do oceny komunikacji wewnętrznej pod uwagę należy wziąć również jej jakość. Stworzony w podrozdziale 3.3.3 zestaw czynników wpływających na jakość procesów porozumiewania się poddano pod ocenę respondentów. Badanych poproszono o ich uszeregowanie w kolejności od najważniejszych (1) do najmniej istotnych (5). Wśród wspomnianych uwarunkowań znalazły się: umiejętności komunikacyjne przełożonych,

umiejętności komunikacyjne podwładnych, struktura organizacyjna, kultura i klimat organizacyjny i stosunki między pracownikami. Ustalony ranking czynników, wpływających na jakość komunikacji wewnętrznej w opinii respondentów⁷ ilustruje wykres 4.9.

Wyk. 4.9.

Zestawienie czynników wpływających na jakość komunikacji wewnętrznej w świetle badań



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych (N=1354)

Za najważniejszy czynnik determinujący jakość komunikacji w przedsiębiorstwie badani uznali umiejętności komunikacyjne podwładnych. Czynniki zajmujące kolejne trzy pozycje we wspomnianym rankingu, tj. umiejętności komunikacyjne przełożonych (miejsce 2), struktura organizacyjna (miejsce 3) oraz kultura i klimat organizacyjny otrzymały zbliżoną liczbę punktów.

Następnie postanowiono sprawdzić, jak oceniany jest poziom jakości komunikacji wewnętrznej w badanych przedsiębiorstwach. Badanych poproszono o ocenę wyszczególnionych czynników w odniesieniu do komunikacji w ich przedsiębiorstwach. Przy tworzeniu wariantów odpowiedzi posłużono się pięciostopniową skalą Likerta, gdzie 1 oznaczało zdecydowanie źle, a 5 zdecydowanie dobrze. Dla każdego z czynników policzono sumaryczną wartość odpowiedzi, mnożąc liczbę poszczególnych odpowiedzi przez przyznaną danemu wariantowi wartość. Otrzymane wyniki podzielono przez liczbę ankietowanych, co

⁷ W celu uzyskania rankingu czynników przeliczono udzielone odpowiedzi według następującego wzorca. Każdemu miejscu w rankingu przyznano pewną liczbę punktów: dla miejsca 1 – 5 punktów, dla 2 – 4 punkty, dla 3 – 3 punkty, dla 4 – 2 punkty, dla 5 – 1 punkt. W kolejnym kroku pomnożono dla każdego z czynników liczbę odpowiedzi w danym wariantcie przez przyznaną liczbę punktów. Następnie wartości te zsumowano. Po powtórzeniu operacji dla wszystkich elementów ustalono ostateczny ranking.

pozwoili określić średnią ocen dla poszczególnych czynników. Rozkład odpowiedzi wraz z wartościami średnich ocen zaprezentowano w tabeli 4.24.

Tab. 4.24.

Zestawienie rozkładu ocen czynników wpływających na jakość komunikacji w badanych firmach

Czynniki wpływające na jakość komunikacji wewnętrznej	Zdecydowanie złe	Raczej złe	Ani złe, ani dobrze	Raczej dobrze	Zdecydowanie dobrze	Średnia ocena
umiejętności komunikacyjne przełożonych	6,2%	13,6%	31,2%	40,3%	8,6%	3,32
umiejętności komunikacyjne podwładnych	1,6%	8,8%	27,8%	51,7%	10,0%	3,60
struktura organizacyjna	5,5%	10,4%	43,8%	35,7%	4,5%	3,23
kultura i klimat organizacyjny	2,4%	14,5%	38,3%	38,0%	6,6%	3,32
stosunki między pracownikami	1,9%	10,9%	26,1%	43,8%	17,4%	3,64

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych (N=1354)

Najwyżej oceniono stosunki między pracownikami (średnia ocen 3,64), które w hierarchii ważności zostały uznane przez badanych za najmniej istotny czynnik. Wysoką notę otrzymały również, najważniejsze w opinii respondentów umiejętności komunikacyjne podwładnych (3,60). Natomiast najgorzej w ocenie ankietowanych wypadła struktura organizacyjna (średnia ocen – 3,23). Należy przy tym zauważyć, iż niski wynik jest powodowany przede wszystkim wysoką liczbą odpowiedzi o charakterze neutralnym. Z kolei słaba ocena kompetencji komunikacyjnych przełożonych (3,32) wynika ze dużej grupy pracowników niezadowolonych z tego aspektu – 19,8% respondentów uznało je za złe lub zdecydowanie złe.

Kolejne pytanie dotyczyło ogólnej oceny jakości komunikacji w firmie. Dla wariantów odpowiedzi przyjęto pięciostopniową skalę, gdzie 1 oznaczało zdecydowanie niska a 5 zdecydowanie wysoka. 57,6% respondentów oceniło jakość komunikacji w organizacji jako przeciętną, a 20,5% jako raczej wysoką i zdecydowanie wysoką. Natomiast w opinii 21,9% badanych jest ona zdecydowanie bądź raczej niska.

Autorka uznała za interesujące sprawdzenie, czy ocena jakości komunikacji w organizacji jest związana z oceną satysfakcji z miejsca pracy. Analiza korelacji r-Pearsona wykazała istotny statystycznie związek o umiarkowanej sile: $r = 0,49$; $p < 0,001$. Oznacza to, że im wyższe było zadowolenie respondentów z miejsca pracy, tym wyżej oceniali również jakość komunikacji w

firmie. Ponadto ustalono, iż dla 45,9% badanych problemy z porozumiewaniem się mogłoby stać się powodem zmiany miejsca pracy. 31,5% respondentów było przeciwnego zdania, a 22,6% nie miało sprecyzowanej opinii na ten temat. Przytoczone wyniki pozwalają przypuszczać, iż stosowność komunikacji w dużym stopniu oddziałuje na funkcjonowanie jednostek w obrębie organizacji.

W niniejszej pracy przyjęto pogląd, iż kategorie skuteczności, sprawności i jakości komunikacji wewnętrznej są ze sobą powiązane i wzajemnie na siebie oddziałują. Postanowiono zatem sprawdzić, czy występują istotne statystycznie zależności między poszczególnymi zmiennymi. Na początku podjęto próbę weryfikacji hipotezy w następującym brzmieniu:

H5: Skuteczność komunikacji wewnętrznej jest dodatnio skorelowana z jakością działań komunikacyjnych skierowanych do pracowników.

W tym celu przeprowadzono analizy korelacji r-Pearsona pomiędzy oceną skuteczności komunikacji wewnętrznej a oceną jakości działań komunikacyjnych skierowanych do pracowników, jak również realizacji pojedynczych celów komunikacji wewnętrznej. Otrzymane rezultaty zestawiono w tabeli 4.26.

Tab. 4. 25.

Współczynniki korelacji r-Pearsona pomiędzy oceną skuteczności komunikacji wewnętrznej rozpatrywanej przez pryzmat realizacji poszczególnych celów i oceną jakości działań komunikacyjnych skierowanych do pracowników

Ocena skuteczności działań komunikacyjnych skierowanych do pracowników	Współczynnik korelacji r-Pearsona	Poziom istotności
umożliwia przekazanie pracownikom aktualnych informacji niezbędnych dla ich właściwego funkcjonowania w przedsiębiorstwie	0,45	< 0,001
motywuje pracowników do działania na rzecz organizacji	0,43	< 0,001
tworzy pozytywną atmosferę w miejscu pracy	0,42	< 0,001
jednoczy pracowników wokół misji, wartości i strategii organizacji	0,36	< 0,001
buduje pozytywny wizerunek firmy wśród pracowników	0,43	< 0,001
przygotowuje pracowników do nadchodzących zmian	0,36	< 0,001
średnia ocena skuteczności komunikacji wewnętrznej	0,43	< 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych (N=1354)

Analiza korelacji wykazała, że respondenci wyżej oceniający jakość komunikacji wewnętrznej, lepiej wypowiadali się również na temat stopnia realizacji jej poszczególnych celów. W każdym z badanych obszarów współczynniki korelacji wahały się między $r = 0,36$ a $r = 0,45$. Wartość współczynnika korelacji między oceną jakości, a sprawności była najwyższa dla celu związanego z przekazywaniem pracownikom informacji niezbędnych do ich właściwego

funkcjonowania w przedsiębiorstwie, natomiast najniższa w przypadku celów dotyczących jednoczenia pracowników wokół misji, wartości i strategii organizacji oraz przygotowywania personelu do nadchodzących zmian. Zanotowano także istotną statystycznie zależność o umiarkowanej sile między ogólną oceną jakości komunikacji wewnętrznej a jej skutecznością ($r = 0,43$). Z tych względów nie było podstaw do odrzucenia hipotezy 5 i postanowiono ją przyjąć.

Dla uzyskania pełnego obrazu występujących zależności konieczne było ustalenie, czy między poszczególnymi kategoriami oceny komunikacji w organizacji, tj. sprawnością, jakością i skutecznością, występują istotne statystycznie związki korelacyjne. Po raz kolejny posłużono się analizą korelacji r-Pearsona, której wyniki przedstawiono w tabeli 4.27.

Tab. 4.26.

Zestawienie współczynników korelacji r-Pearsona pomiędzy średnimi ocenami jakości, sprawności i skuteczności

Zmienne	Średnia ocena sprawności przepływu informacji	Ocena jakości komunikacji w firmie respondentów	Średnia ważona dla oceny jakości komunikacji w firmie respondentów	Średnia ważona dla skuteczności komunikacji wewnętrznej	Średnia arytmetyczna dla skuteczności komunikacji wewnętrznej
średnia ocena sprawności przepływu informacji	1	.613**	.637**	.434**	.431**
ocena jakości komunikacji w firmie respondentów	.613**	1	.613**	.486**	.481**
średnia ważona dla oceny jakości komunikacji w firmie respondentów	.637**	.613**	1	.434**	.431**
średnia ważona dla skuteczności komunikacji wewnętrznej	.434**	.486**	.434**	1	.982**
średnia arytmetyczna dla skuteczności komunikacji wewnętrznej	.431**	.481**	.431**	.982**	1

** Korelacja jest istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych (N=1354)

Między analizowanymi kategoriami występują zależności istotne statystycznie o umiarkowanej sile. Najwyższy współczynnik korelacji odnotowano dla kategorii sprawności i jakości komunikacji (w przypadku średniej arytmetycznej oceny jakości $r = 0,637$, bazując na średniej ważonej $r = 0,631$). Ponadto zaobserwowano umiarkowanie silne zależności między skutecznością działań komunikacyjnych w organizacji, a jakością i sprawnością w badanym obszarze.

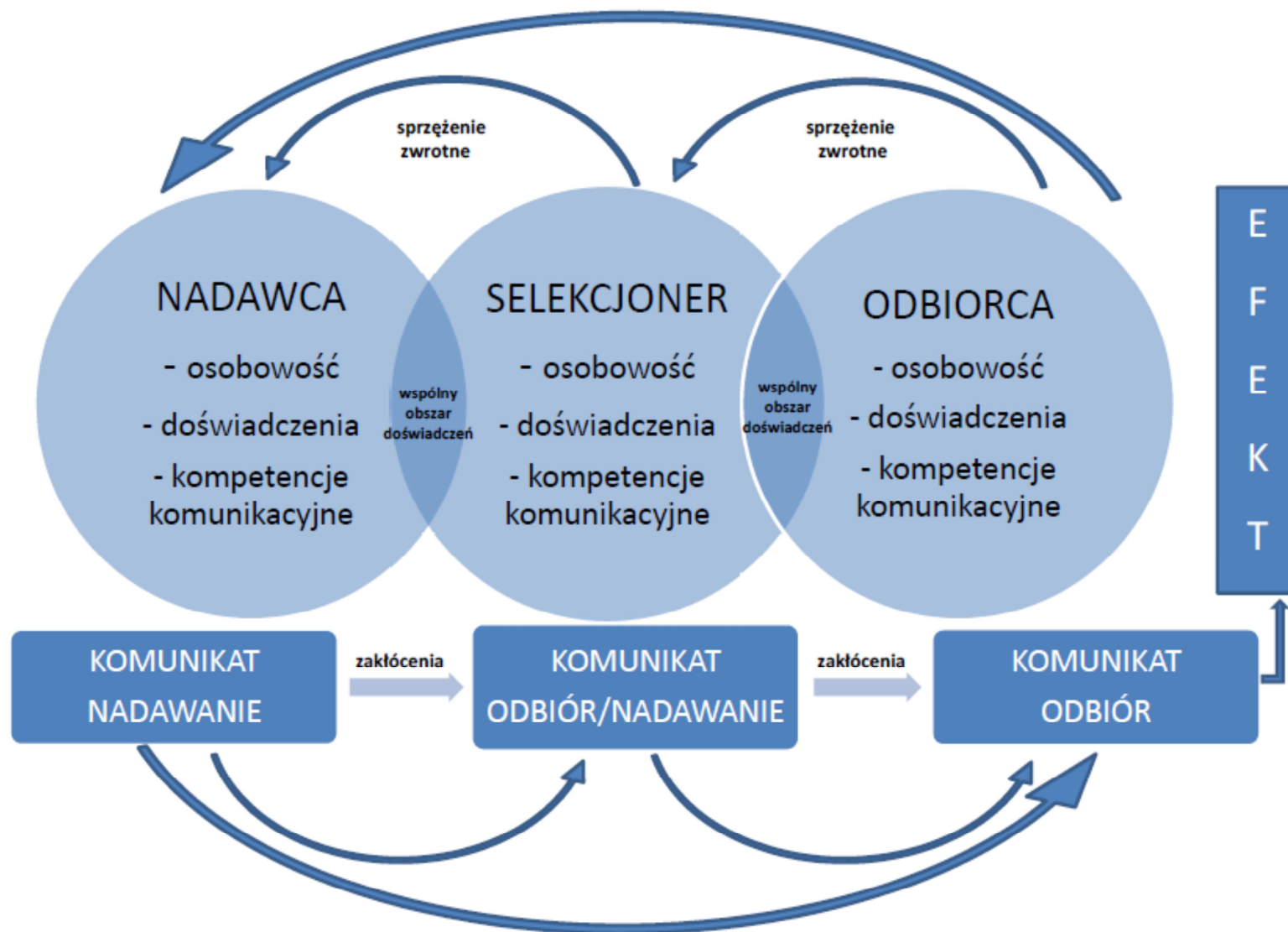
Wszystkie przeprowadzone analizy posłużyły pozyskaniu danych, które umożliwiły zbudowanie modelu zależności między uwarunkowaniami komunikacji wewnętrznej, a jej skutecznością. Najpierw jednak konieczne było uporządkowanie wiedzy na temat podejść i założeń do modeli procesów porozumiewania się w przedsiębiorstwie. Okazało się to istotne dla stanowiska autorki odnośnie tego, jak należy traktować komunikację w organizacji. W związku z tym z przedstawionych w podrozdziale 2.1 modeli komunikowania wybrano i zaadaptowano na potrzeby autorskiego modelu następujące cechy charakterystyczne:

- z modelu przepływu informacji K. Lewina – postać selekcjonerów, którzy kontrolują przepływ informacji i przebieg komunikacji;
- z modelu aktu perswazyjnego H.D. Lasswella – wynik procesu w postaci efektu, rozumianego jako określony cel, który polega na ukształtowaniu nowej postawy lub jej zmianie, lub wzmocnieniu istniejącej;
- z modelu przekazu sygnałów C. Shannona i W. Weavera – występowanie różnych zakłóceń, które mogą utrudnić, a nawet uniemożliwić przekazanie komunikatu;
- z modelu wspólnoty doświadczeń W. Shramma – pojęcie wspólnoty doświadczeń, obejmującej postawy, poglądy i symbole, z którymi w równym stopniu identyfikują się nadawca i odbiorca oraz przekonanie, iż komunikowanie stanowi wzajemne dzielenie się jednostek doświadczeniami;
- z modelu selekcji B. Westleya i M. McLeana – postać selekcjonerów filtrujących informacje;
- z modelu komunikacji SMCR Berlo – czynniki wpływające na nadawcę i odbiorcę komunikatu, a w szczególności kompetencje komunikacyjne i postawy;
- z koncentrycznego modelu HUB – komunikacja jako proces rozchodzenia się fal dźwiękowych, przy czym cecha ta ma zastosowanie w analizie komunikacji wewnętrznej z wykorzystaniem mediów społecznościowych.

Ponadto przyjęto za przedstawicielami Szkoły Palo Alto, iż komunikacja, także wewnętrzna, jest społecznym procesem, zachodzącym nieustannie na różnych poziomach. Na rys. 4.2 zilustrowano zaproponowany przez autorkę model komunikacji w organizacji.

Rys. 4.3.

Model komunikacji w organizacji



Źródło: opracowanie własne

Proponowany model składa się z następujących elementów:

- nadawcy przekazu, którego zdobyte doświadczenia, poziom kompetencji komunikacyjnych i osobowość, w istotny sposób wpływają na sposób formułowania komunikatu i przebieg zdarzenia komunikacyjnego;
- selektonera, czyli osoby, która kontroluje przepływ wiadomości i przebieg komunikacji, dlatego tak ważne są jej kompetencje komunikacyjne. Należy również pamiętać o władzy, jaką daje ta pozycja. Selektoner może, ale nie musi brać udziału w komunikacji. W roli tej najczęściej występują przełożeni oraz brokerzy i liderzy informacji;
- odbiorcy komunikatu, którego cechy osobowościowe, wcześniejsze doświadczenia i stopień rozwoju kompetencji komunikacyjnych determinują zachowania komunikacyjne i sposób odbioru przekazu;
- wspólnego obszaru doświadczeń nadawcy i selektonera, selektonera i odbiorcy lub nadawcy i odbiorcy – przejawianie podobnych postaw i wyznawanie poglądów, z którymi w równym stopniu identyfikują się obie strony procesu, ułatwia przebieg komunikacji. W ramach procesu porozumiewania się następuje nie tylko przekaz informacji, ale również dzielenie się doświadczeniami;
- komunikatu, czyli przekazu w formie pisemnej, ustnej lub niewerbalnej, który powinien zostać nadany w taki sposób, by adresat odebrał go w sposób możliwie najbliższy intencjom nadawcy;
- zakłóceń, czyli różnego rodzaju szumów, barier czy utrudnień, które powodują, że informacje docierają z opóźnieniem, niekompletne, zniekształcone;
- sprzężenia zwrotnego, czyli reakcji odbiorcy na odcodowany komunikat nadawcy, umożliwiający sprawdzenie, czy przekaz został odpowiednio odebrany i zrozumiany. Warto zauważyć, iż sprzężenie zwrotne nie musi przybierać formy ustnego lub pisemnego potwierdzenia;
- efektu rozumianego jako sprecyzowany cel, w którym rozpoczęto komunikację, a polegającego na wywołaniu/zaniechaniu określonego działania, ukształtowaniu nowej postawy lub jej zmianie, lub też wzmocnieniu istniejącej.

W niniejszej pracy skuteczność procesu porozumiewania się w organizacji konsekwentnie jest utożsamiana z realizacją określonych celów. Z tego powodu najistotniejszą zmianą wprowadzoną do rozważań nad wspomnianym procesem jest kategoria efektu, czyli zakładanego przez nadawcę przekazu skutku.

Rezultatem pogłębionych badań nad przebiegiem komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie, jej uwarunkowaniami i czynnikami przyczyniającymi się do zwiększania lub obniżania stopnia realizacji stawianych przed nią celów, jest model zależności między skutecznością komunikacji wewnętrznej a jej uwarunkowaniami. Na podstawie analizy statystycznej wyników badań ankietowych i analizy jakościowej przeprowadzonych wywiadów zogniskowanych stworzono listę obszarów, które wpływają na właściwy przebieg działań komunikacyjnych w organizacji. Zmienną objaśnianą w niniejszym modelu jest skuteczność komunikacji wewnętrznej, rozumiana jako realizacja stawianych przed nią celów. Wspomniana skuteczność może być pełna lub częściowa. Zdarza się również, iż działania prowadzone w ramach procesów porozumiewania się w firmie przynoszą skutki odwrotne do zamierzonych, wtedy występuje tzw. przeciw skuteczność. Na ogólną ocenę skuteczności (wyrażaną w postaci średniej ważonej lub arytmetycznej) składa się stopień realizacji celów częściowych komunikacji wewnętrznej, przy czym dopuszczalne jest nadanie każdemu z celów określonej wagi. Wyróżnia się następujące cele: informacyjny, motywacyjny, związany z atmosferą pracy, integracyjny, wizerunkowy i związany ze zmianami. Zmiennymi objaśniającymi są z kolei kategorie sprawności i jakości, na które składają się katalogi określonych czynników⁸. W przypadku oceny sprawności bierze się pod uwagę następujące elementy składowe:

- dostęp do informacji,
- szybkość przepływu komunikatów,
- stosunek ilości informacji otrzymywanych w stosunku do ilości potrzebnych,
- rzetelność i kompletność przekazu,
- dostosowanie działań komunikacyjnych do potrzeb pracowników,
- atmosfera komunikacyjna,
- wykorzystywane instrumentarium,
- bariery.

Z kolei na ogólną ocenę jakości komunikacji rzutują następujące czynniki:

- umiejętności komunikacyjne podwładnych,
- osobowość pracowników,
- umiejętności komunikacyjne przełożonych,
- doświadczenia indywidualne pracowników,
- styl kierowania,
- przyjęta struktura organizacyjna,

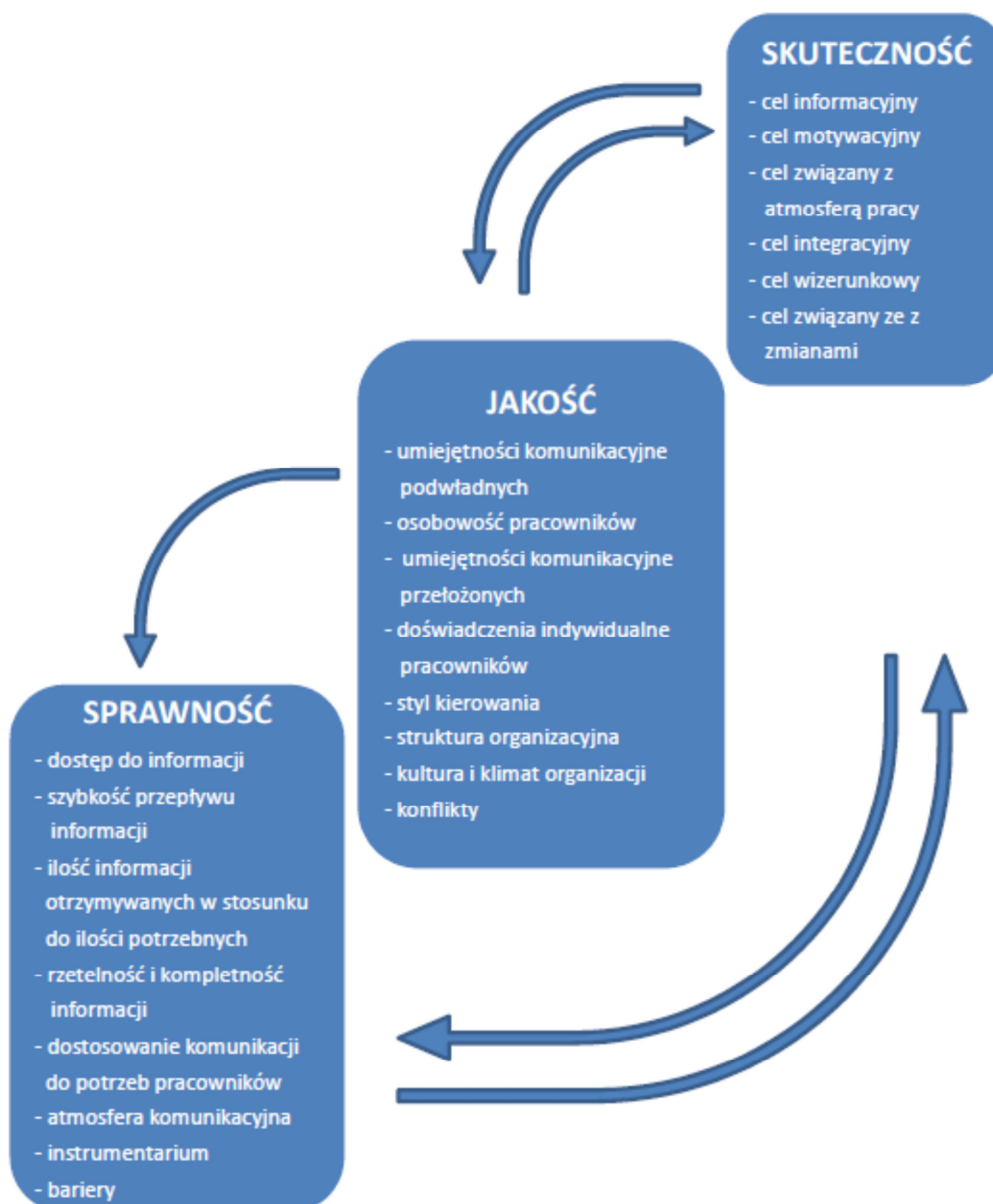
⁸ W ramach przeprowadzonej analizy czynnikowej potwierdzono, że kategorie sprawności i jakości warunkują kategorię skuteczności komunikacji wewnętrznej.

- kultura i klimat organizacji,
- konflikty.

Na rysunku 4.4 zaprezentowano model zależności między zmienną objaśnianą a zmiennymi objaśniającymi.

Rys. 4.4.

Model zależności między skutecznością komunikacji wewnętrznej a jej uwarunkowaniami



Źródło: opracowanie własne

Stworzony model ilustruje zależności między różnymi aspektami związanymi z zarządzaniem komunikacją wewnętrzną i czynnikami warunkującymi skuteczność podejmowanych działań. Ponadto wskazuje na obszary wymagające szczególnej uwagi ze strony osób, planujących strategię komunikacji i wdrażających rozwiązania w dziedzinie porozumiewania się w organizacji.

Zdaniem autorki kategorie sprawności i jakości warunkują kategorię skuteczności komunikacji wewnętrznej, zatem osiągnięcie wysokiego poziomu realizacji jej celów wymaga satysfakcjonujących wyników w obu obszarach. Przedstawiony model zależności stanowił punkt wyjścia do opracowania założeń dla instrumentu pomiarowego skuteczności porozumiewania się w przedsiębiorstwie, który zaprezentowano w kolejnym podrozdziale.

4.5. Założenia zintegrowanego wskaźnika oceny skuteczności komunikacji wewnętrznej

Podjęcie zintegrowane do oceny procesu komunikacji wewnętrznej, zaproponowane w podrozdziale 3.3., zakładało uwzględnienie kategorii sprawności, skuteczności, jakości i efektywności. Z powodu ograniczonych możliwości, a także trudności z realnym określaniem poziomu efektywności prowadzonych działań komunikacyjnych postanowiono, iż w niniejszej pracy ocenie poddane zostaną pozostałe trzy komponenty. Przyjęto, że zarówno organizacja, jak i jej członkowie dążą do osiągnięcia optymalnego poziomu zadowolenia, także w obszarze porozumiewania się w miejscu pracy. W odwołaniu do dostępnych źródeł literaturowych, dotyczących badania satysfakcji, zdecydowano o zaadaptowaniu na potrzeby prowadzonych analiz znormatyzowanego wskaźnika satysfakcji klientów [Nestorowicz 2003].

W podrozdziale 3.3.2 zaprezentowano ogólny zarys indeksu satysfakcji ze skuteczności komunikacji wewnętrznej, określając jednocześnie szczegółowe założenia dotyczące jego konstrukcji. Nie sprecyzowano jednak, jakie obszary powinny być poddane pomiarowi, gdyż miały one zostać zidentyfikowane w toku prowadzonych badań. Stworzony w oparciu o wyniki wykonanych pomiarów model zależności między uwarunkowaniami komunikacji wewnętrznej a jej skutecznością, umożliwił określenie składowych do mierzenia zintegrowanego wskaźnika oceny komunikacji wewnętrznej, tj. wskaźników sprawności, jakości i skuteczności. Tabela 4.28 przedstawia wykorzystywany do tego celu instrument pomiarowy.

Tab. 4.27

Instrument pomiarowy zintegrowanego wskaźnika oceny komunikacji wewnętrznej

	A	B	C	D	E	F	G	H
	Cele	Waga	Poziom odniesienia			Wartości rzeczywiste		
			Poziom zadowolenia	Indeks satysfakcji	Znormatyzowany indeks satysfakcji	Poziom zadowolenia	Indeks satysfakcji	Znormatyzowany indeks satysfakcji
			1 – 5 pkt.	B x C	$(D/\sum D) \times 100\%$	1 – 5 pkt.	B x F	$(G/\sum D) \times 100\%$
SPRAWNOŚĆ	atmosfera komunikacyjna	6						
	ilość informacji otrzymywanych w stosunku do ilości informacji potrzebnych	5						
	szybkość przepływu informacji	4						
	rzetelność i kompletność otrzymywanych informacji	3						
	dostęp do informacji	2						
	dostosowanie działań komunikacyjnych do potrzeb pracowników	1						
		1 – 5 pkt.	1 – 5 pkt.	B x C	$(D/\sum D) \times 100\%$	1 – 5 pkt.	B x F	$(G/\sum D) \times 100\%$
JAKOŚĆ	umiejętności komunikacyjne współpracowników	5						
	umiejętności komunikacyjne przełożonych	4						
	przyjęta struktura organizacyjna	3						
	kultura i klimat organizacyjny	2						
	stosunki między pracownikami	1						
		1 – 5 pkt.	1 – 5 pkt.	B x C	$(D/\sum D) \times 100\%$	1 – 5 pkt.	B x F	$(G/\sum D) \times 100\%$
SKUTECZNOŚĆ	przekazywanie aktualnych informacji niezbędnych dla właściwego funkcjonowania w przedsiębiorstwie	6						
	jednoczenie wokół misji, wartości i strategii organizacji	5						
	motywowanie do działania na rzecz firmy	4						
	tworzenie pozytywnej atmosfery w miejscu pracy	3						
	budowanie pozytywnego wizerunku wewnętrznego organizacji	2						
	przygotowywanie do nadchodzących zmian	1						
		1 – 6 pkt.	1 – 5 pkt.	B x C	$(D/\sum D) \times 100\%$	1 – 5 pkt.	B x F	$(G/\sum D) \times 100\%$
	Suma	-	-		100%	-		
	Studia literaturowe	Badania ilościowe	Ustalenia osób odpowiedzialnych za komunikację	Obliczenia		Badania ilościowe	Obliczenia	

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań oraz A. Mann, A. Töpfer, Kundenzufriedenheit als Messlatte für den Erfolg, w: Kundenzufriedenheit messen und steigern, Lucherhand Verlag, Neuwied, Kriftel, Berlin 1996, s. 44.

W pierwszym etapie zidentyfikowano cele i obszary o szczególnym znaczeniu dla sprawności i jakości działań komunikacyjnych. W ramach prowadzonych badań ankietowych respondenci przypisali wagi poszczególnym elementom składowym każdej z kategorii⁹, natomiast osoby odpowiedzialne za komunikację w objętych pomiarem przedsiębiorstwach określiły poziom odniesienia. Uznano ocenę dobrą za wystarczającą, dlatego do dalszych obliczeń przyjęto wartość 4. W kolejnym kroku określono satysfakcję ze sprawności, jakości i skuteczności komunikacji wewnętrznej, odnosząc się do poszczególnych elementów składowych. Następnie uzupełniono indeks o średnie oceny poziomu zadowolenia z poszczególnych aspektów, które pozyskano w toku przeprowadzonych badań ilościowych. W przypadku, gdy rzeczywisty poziom zadowolenia z danego aspektu komunikacji był większy od zakładanego, w dalszych obliczeniach uwzględniono wartość zakładaną, a nie rzeczywistą. Pozwoliło to uniknąć sztucznego zawyżenia indeksu. W ostatnim kroku obliczono indeksy satysfakcji ze sprawności, jakości i skuteczności komunikacji wewnętrznej. Efektem tych zabiegów było uzyskanie kompleksowego obrazu zadowolenia z prowadzonych w organizacji działań komunikacyjnych.

W tabeli 4.29 przedstawiono szczegółowe obliczenia wykonane na podstawie wyników badań ankietowych. Dla wszystkich elementów składowych ustalono optymalny i rzeczywisty indeks satysfakcji. W kolumnie I zestawiono różnice między zakładanym a faktycznym poziomem zadowolenia. Największe rozbieżności zanotowano w następujących obszarach:

- jednoczenie wokół misji, wartości i strategii organizacji (5,77%),
- atmosfera komunikacyjna (4,93%),
- przekazywanie aktualnych informacji niezbędnych dla właściwego funkcjonowania w przedsiębiorstwie (4,86%),
- ilość informacji otrzymywanych w stosunku do ilości informacji potrzebnych (4,58%),
- umiejętności komunikacyjne przełożonych (4,53%),
- motywowanie do działania na rzecz firmy (4,52%).

Szczególną uwagę należy zwrócić na najważniejsze w opinii respondentów aspekty, dla których stwierdzono duże rozbieżności, tj. przekazywanie niezbędnych informacji, jednoczenie pracowników wokół misji (odpowiednio pierwszy i drugi co do ważności cel komunikacji wewnętrznej) i atmosferę komunikacyjną.

⁹ Wyjątek stanowił obszar sprawności. W tym przypadku hierarchię stworzono na podstawie analizy współczynników korelacji między poszczególnymi elementami a skutecznością komunikacji wewnętrznej. Im wyższą wartość przyjmował współczynnik, tym wyżej w hierarchii umieszczono dany aspekt.

Tab. 4.28

Zintegrowany wskaźnik oceny komunikacji wewnętrznej

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
	Cele	Waga	Poziom odniesienia			Wartości rzeczywiste			Różnica
			Poziom zadowolenia	Indeks satysfakcji	Znormatyzo- wany indeks satysfakcji	Poziom zadowolenia	Indeks satysfakcji	Znormatyzo- wany indeks satysfakcji	
			1 – 6 pkt.	1 – 5 pkt.	B x C	(D/ΣD)x100%	1 – 5 pkt.	B x F	
SPRAWNOŚĆ	atmosfera komunikacyjna	6	4	24	28,57%	3,31	19,86	23,64%	4,93%
	ilość informacji otrzymywanych w stosunku do ilości informacji potrzebnych	5	4	20	23,81%	3,23	16,15	19,23%	4,58%
	szybkość przepływu informacji	4	4	16	19,05%	3,2	12,8	15,24%	3,81%
	rzetelność i kompletność otrzymywanych informacji	3	4	12	14,29%	3,35	10,05	11,96%	2,32%
	dostęp do informacji	2	4	8	9,52%	3,33	6,66	7,93%	1,60%
	dostosowanie działań komunikacyjnych do potrzeb pracowników	1	4	4	4,76%	3,18	3,18	3,79%	0,98%
	Suma	-	24	84	100,00%		68,70	81,79%	18,21%
		1 – 5 pkt.	1 – 5 pkt.	B x C	(D/ΣD)x100%	1 – 5 pkt.	B x F	(G/ΣD) x 100%	
JAKOŚĆ	umiejętności komunikacyjne współpracowników	5	4	20	33,33%	3,6	18	30,00%	3,33%
	umiejętności komunikacyjne przełożonych	4	4	16	26,67%	3,32	13,28	22,13%	4,53%
	przyjęta struktura organizacyjna	3	4	12	20,00%	3,23	9,69	16,15%	3,85%
	kultura i klimat organizacyjny	2	4	8	13,33%	3,32	6,64	11,07%	2,27%
	stosunki między pracownikami	1	4	4	6,67%	3,64	3,64	6,07%	0,60%
	Suma	-	20	60	100,00%		51,25	85,42%	14,58%
		1 – 6 pkt.	1 – 5 pkt.	B x C	(D/ΣD)x100%	1 – 5 pkt.	B x F	(G/ΣD) x 100%	
SKUTECZNOŚĆ	przekazywanie aktualnych informacji niezbędnych dla właściwego funkcjonowania w przedsiębiorstwie	6	4	24	28,57%	3,32	19,92	23,71%	4,86%
	jednoczenie wokół misji, wartości i strategii organizacji	5	4	20	23,81%	3,03	15,15	18,04%	5,77%
	motywowanie do działania na rzecz firmy	4	4	16	19,05%	3,05	12,2	14,52%	4,52%
	tworzenie pozytywnej atmosfery w miejscu pracy	3	4	12	14,29%	3,23	9,69	11,54%	2,75%
	budowanie pozytywnego wizerunku wewnętrznego organizacji	2	4	8	9,52%	3,2	6,4	7,62%	1,90%
	przygotowywanie do nadchodzących zmian	1	4	4	4,76%	3,23	3,23	3,85%	0,92%
	Suma	-	24	84	100,00%		66,59	79,27%	20,73%
	Wartości zintegrowanego wskaźnika oceny (średnia arytmetyczna z wszystkich kategorii)							82,16%	17,84%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

W ramach kategorii sprawności, relatywnie najniższy, realny indeks satysfakcji dotyczył również ilości informacji otrzymywanych w stosunku do informacji potrzebnych. Z kolei w kategorii jakości największe rozbieżności między optymalnym i rzeczywistym indeksem satysfakcji wystąpiły w przypadku umiejętności komunikacyjnych przełożonych (różnice na poziomie 4,53), a najmniejsze dla stosunków między pracownikami (0,63%).

Dla lepszego zobrazowania, które z elementów składowych zintegrowanego wskaźnika oceny komunikacji wewnętrznej wywołują największą, a które najmniejszą satysfakcję badanych, postanowiono obliczyć stopień niezadowolenia z każdego z nich. W tym celu sprawdzono, jaki procent optymalnego indeksu satysfakcji stanowi różnica między indeksem zakładanym a realnym. Otrzymane wartości ilustruje tabela 4.30.

Tab. 4.29.

Ranking elementów składowych zintegrowanego wskaźnika oceny komunikacji wewnętrznej ze względu na stopień niezadowolenia

Element składowy wskaźnika	Indeks satysfakcji optymalny A	Indeks satysfakcji realny B	Różnica C	Stopień niezadowolenia z danego elementu (C/A)
jednoczenie wokół misji, wartości i strategii organizacji	23,81%	18,04%	5,77%	24,25%
motywowanie do działania na rzecz firmy	19,05%	14,52%	4,52%	23,75%
dostosowanie działań komunikacyjnych do potrzeb pracowników	4,76%	3,79%	0,98%	20,50%
szybkość przepływu informacji	19,05%	15,24%	3,81%	20,00%
budowanie pozytywnego wizerunku wewnętrznego organizacji	9,52%	7,62%	1,90%	20,00%
ilość informacji otrzymywanych w stosunku do ilości informacji potrzebnych	23,81%	19,23%	4,58%	19,25%
istniejąca struktura organizacyjna	20,00%	16,15%	3,85%	19,25%
tworzenie pozytywnej atmosfery w miejscu pracy	14,29%	11,54%	2,75%	19,25%
przygotowywanie do nadchodzących zmian	4,76%	3,85%	0,92%	19,25%
atmosfera komunikacyjna	28,57%	23,64%	4,93%	17,25%
przekazywanie aktualnych informacji niezbędnych dla właściwego funkcjonowania w przedsiębiorstwie	28,57%	23,71%	4,86%	17,00%
umiejętności komunikacyjne przełożonych	26,67%	22,13%	4,53%	17,00%
kultura i klimat organizacyjny	13,33%	11,07%	2,27%	17,00%
dostęp do informacji	9,52%	7,93%	1,60%	16,75%
rzetelność i kompletność otrzymywanych informacji	14,29%	11,96%	2,32%	16,25%
umiejętności komunikacyjne współpracowników	33,33%	30,00%	3,33%	10,00%
stosunki między pracownikami	6,67%	6,07%	0,60%	9,00%

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Powyższe wyniki potwierdzają, iż respondenci są zdecydowanie najmniej zadowoleni z realizacji celów komunikacji wewnętrznej związanych z jednoczeniem wokół misji, wartości i strategii organizacji (stopień niezadowolenia 24,25%) oraz motywowania do działania na rzecz firmy (23,75%). Na kolejnych miejscach rankingu uplasowały się szybkość przepływu informacji i budowanie pozytywnego wizerunku wewnętrznego (po 20%), które ze względu na mniejsze wagi przyznane przez respondentów, wykazywały niższe różnice w indeksach satysfakcji. Podobna sytuacja dotyczy realizacji celu związanego z przygotowywaniem do nadchodzących zmian (19,25%). Z kolei najniższy stopień niezadowolenia badanych jest związany ze stosunkami między pracownikami (9%) i ich umiejętnościami komunikacyjnymi (10%).

Zintegrowany wskaźnik, poza oceną satysfakcji na poziomie elementów składowych, umożliwia także analizę wyników uzyskanych dla poszczególnych kategorii. W badanych przedsiębiorstwach znormatyzowany indeks satysfakcji ze sprawności kształtował się na poziomie 81,79%, co jest wynikiem dobrym. Z kolei ocena satysfakcji z jakości procesu porozumiewania w organizacji wyniosła 85,42%, co stanowiło najlepszy rezultat wśród wszystkich badanych kategorii. Respondenci byli najmniej zadowoleni z realizacji celów stawianych przed komunikacją wewnętrzną. Świadczą o tym zarówno wyniki cząstkowe, jak i znormatyzowany indeks satysfakcji w tym obszarze, który wyniósł 79,27%. Po obliczeniu średniej arytmetycznej dla wszystkich trzech kategorii otrzymano wynik 82,16%.

W zależności od poziomu odniesienia, ustalonego przez zarządzających komunikacją w przedsiębiorstwach, różne wartości znormatyzowanego indeksu satysfakcji świadczyć będą o poprawności prowadzonych w tym zakresie działań. Autorka proponuje, by przyjąć następujące miary oceny ogólnej satysfakcji z komunikacji i zadowolenia z poszczególnych kategorii¹⁰:

- 88 – 100% – poziom wysoki,
- 75 – 87% – poziom umiarkowanie wysoki,
- 62 – 74% – poziom przeciętny,
- 51 – 61% – poziom niski,
- poniżej 50% – poziom skrajnie niski, wymagający natychmiastowej interwencji.

Wartości znormatyzowanych indeksów satysfakcji dla jakości, sprawności i skuteczności, a także ogólnej oceny komunikacji wewnętrznej, kształtują się na umiarkowanie wysokim poziomie. Działania prowadzone w ramach komunikacji wewnętrznej w badanych firmach są zatem poprawne, wymagają natomiast podjęcia kroków naprawczych w odniesieniu do

¹⁰ Przy ustaleniu punktu odniesienia na poziomie 4 dla wszystkich poddanych pomiarowi elementów oraz przyjęciu, iż średnia ocena poszczególnych elementów poniżej 2,0 stanowi punkt graniczny, po przekroczeniu którego działania zaczynają odnosić skutki odwrotne do zamierzonych.

pojedynczych elementów składowych wskaźnika, jak chociażby realizacji poszczególnych celów procesu porozumiewania w organizacji.

Zaproponowany instrument pomiarowy umożliwia analizę i ocenę komunikacji wewnętrznej uwzględniającą wiele różnych aspektów. Należy zauważyć, iż sposób jego liczenia można poddać pewnym modyfikacjom (por. tab. 4.31). Zamiast nadawania wag poszczególnym elementom składowym dla każdej z kategorii na zasadzie rangowania, dopuszczalne jest wykorzystanie średnich ważonych ocen uzyskanych w ramach badań ankietowych (kolumna B). Dzięki temu w przypadku wystąpienia niewielkich różnic w opiniach respondentów na temat istotności konkretnych aspektów, obliczone wartości indeksów satysfakcji będą lepiej odzwierciedlały stan faktyczny. W niniejszej pracy nie skorzystano z tego rozwiązania, gdyż kwestionariusz ankietowy nie zawierał pytania o ocenę ważności elementów składających się na kategorię sprawności porozumiewania w organizacji. Kolejną z możliwych modyfikacji jest wykorzystanie szerszej skali¹¹ przy ocenie poziomu zadowolenia z poszczególnych aspektów komunikacji (kolumny C i F). Zastosowanie siedmio- lub dziewięciostopniowej skali pozwoli na bardziej precyzyjne określenie poziomu satysfakcji respondentów z całości działań komunikacyjnych i elementów składowych.

Analizę zadowolenia pracowników z komunikacji wewnętrznej można także prowadzić w różnych przekrojach. Z punktu widzenia zarządzania procesem porozumiewania się ważne wydaje się skonfrontowanie opinii i ocen osób sprawujących funkcje kierownicze z tymi reprezentowanymi przez pracowników szeregowych. Ponadto interesującym jest spojrzenie na to zagadnienie przez pryzmat charakteru wykonywanej pracy. W świetle prowadzonych przez autorkę badań uzasadnione jest twierdzenie, iż pracownicy administracyjni oceniają skuteczność komunikacji wewnętrznej wyżej niż pracownicy liniowi. W związku z tym istotne byłoby określenie tych elementów składowych, które obniżają satysfakcję ze sprawności, np. pracowników działów produkcyjnych, i podjęcie działań naprawczych w tych obszarach. Osoby zarządzające komunikacją w przedsiębiorstwie mogą również przyjąć odmienne wagi dla poziomu odniesienia dla zadowolenia z różnych elementów składających się na zintegrowany wskaźnik. Z jednej strony umożliwi to, wskazanie aspektów szczególnie ważnych z punktu widzenia formułowanej strategii komunikacyjnej i instrumentów wykorzystywanych w celu jej realizacji. Natomiast z drugiej, pozwoli ustalić, jaki jest poziom satysfakcji w kluczowych obszarach.

¹¹ Należy wziąć pod uwagę, iż w Polsce istnieje silne przywiązanie do skali pięciostopniowej, w związku z czym rekomendowane jest jej użycie w przypadku badań wśród polskich respondentów [Białowas 2006, s. 151].

Tab. 4.30.

Symulacja możliwych modyfikacji instrumentu pomiarowego zintegrowanego wskaźnika oceny komunikacji wewnętrznej

	A	B	C	D	E	F	G	H
	Cele	Waga	Poziom odniesienia			Wartości rzeczywiste		
			Poziom zadowolenia	Indeks satysfakcji	Znormatyzowany indeks satysfakcji	Poziom zadowolenia	Indeks satysfakcji	Znormatyzowany indeks satysfakcji
		Średnia ważona uzyskanych ocen	1 – 9 pkt.	B x C	$(D/\sum D) \times 100\%$	1 – 9 pkt.	B x F	$(G/\sum D) \times 100\%$
SPRAWNOŚĆ	atmosfera komunikacyjna	3,98*	7*			5,96		
	ilość informacji otrzymywanych w stosunku do ilości informacji potrzebnych	3,87*	7,5*			5,81		
	szybkość przepływu informacji	3,85*	8*			5,76		
	rzetelność i kompletność otrzymywanych informacji	3,65*	8*			6,03		
	dostęp do informacji	3,63*	8*			5,99		
	dostosowanie działań komunikacyjnych do potrzeb pracowników	3,54*	7*			5,72		
		Średnia ważona z uzyskanych ocen	1 – 9 pkt.	B x C	$(D/\sum D) \times 100\%$	1 – 9 pkt.	B x F	$(G/\sum D) \times 100\%$
JAKOŚĆ	umiejętności komunikacyjne współpracowników	3,24	6,5*			6,48		
	umiejętności komunikacyjne przełożonych	3,06	8*			5,98		
	przyjęta struktura organizacyjna	3,02	7,5*			5,81		
	kultura i klimat organizacyjny	2,93	8*			5,98		
	stosunki między pracownikami	2,75	6*			6,55		
		Średnia ważona z uzyskanych ocen	1 – 9 pkt.	B x C	$(D/\sum D) \times 100\%$	1 – 9 pkt.	B x F	$(G/\sum D) \times 100\%$
SKUTECZNOŚĆ	przekazywanie aktualnych informacji niezbędnych dla właściwego funkcjonowania w przedsiębiorstwie	4,44	8*			5,98		
	jednoczenie wokół misji, wartości i strategii organizacji	3,56	7*			5,45		
	motywowanie do działania na rzecz firmy	3,48	7*			5,49		
	tworzenie pozytywnej atmosfery w miejscu pracy	3,44	7*			5,81		
	budowanie pozytywnego wizerunku wewnętrznego organizacji	3,13	7,5*			5,76		
	przygotowywanie do nadchodzących zmian	2,93	8*			5,81		
	Suma	-	-		100%	-		
	Wartości zintegrowanego wskaźnika oceny (średnia ważona z wszystkich kategorii)							

Źródło: opracowanie własne, wartości oznaczone * są wartościami przyjętymi na potrzeby symulacji

Wykorzystanie zintegrowanego wskaźnika oceny komunikacji wewnętrznej pozwala na wszechstronną analizę badanego zagadnienia. Uzyskane wyniki można bowiem interpretować nie tylko w odniesieniu do ogólnego poziomu zadowolenia respondentów, ale także w kontekście zadowolenia z poszczególnych elementów składowych, wpływających na proces porozumiewania się. W ten sposób ustalane są czynniki, które w największym stopniu przyczyniają się do budowania satysfakcji. Wskaźnik służy również określaniu, które z kategorii (lub tworzących je składowych) wymagają uruchomienia procedur naprawczych. Dzięki temu możliwe jest zwiększanie satysfakcji ogólnej i częściowej badanych. Warto jednak zauważyć, że dążenie do 100% zadowolenia z komunikacji wewnętrznej nie zawsze jest uzasadnione ekonomicznie, a także możliwe do osiągnięcia. Przyczyn takiego stanu rzeczy może być kilka, jak chociażby ograniczenia natury technicznej, kulturowej czy finansowej. Ponadto doświadczenia audytów komunikacyjnych wskazują, iż pierwsze pomiary, dokonywane po udanym wprowadzeniu procedur naprawczych, przynoszą gorsze wyniki. Pracownicy przyzwyczajają się bowiem do wyższych standardów komunikacyjnych i zwiększają swoje oczekiwania w tym zakresie.

Przedstawione w niniejszym rozdziale wyniki badań umożliwiły weryfikację postawionych na potrzeby dysertacji hipotez. Analiza danych empirycznych pozwoliła skonfrontować dotychczasowy stan wiedzy naukowej związanej z komunikacją wewnętrzną w przedsiębiorstwach z aktualną praktyką gospodarczą. W szczególności dokonano hierarchizacji celów stawianych przed procesem porozumiewania się w organizacji dowodząc, iż mimo nadrzędności celu informacyjnego, realizacja pozostałych w większym stopniu wpływa na postawy pracowników. Sformułowano również najistotniejsze wytyczne dla kategorii skuteczności z perspektywy przełożonych i podwładnych. Ponadto stworzono katalog uwarunkowań wpływających na skuteczność komunikacji wewnętrznej. Bazując na przeglądzie modeli komunikacji dokonany w podrozdziale 2.1 oraz odwołując się do wyników przeprowadzonych badań, zbudowano autorski model komunikacji w organizacji. Łącząc analizę danych empirycznych z zaproponowanym w podrozdziale 3.3 kompleksowym podejściem do komunikacji, skonstruowano również model zależności między uwarunkowaniami procesu porozumiewania się w miejscu pracy a jego skutecznością. Jednak najważniejszy rezultat stanowi stworzenie wytycznych do instrumentu pomiarowego w postaci zintegrowanego wskaźnika oceny komunikacji wewnętrznej. Umożliwia on diagnozę sytuacji komunikacyjnej w odniesieniu do kategorii sprawności, jakości i skuteczności, jak również poszczególnych elementów składających się na wspomniane obszary.

ROZDZIAŁ 5

Wykorzystanie narzędzi komunikacji wewnętrznej w obszarach związanych z marketingiem

5.1. Rola komunikowania w marketingu wewnętrznym, marketingu personalnym i wewnętrznym public relations

Jak wynika ze stworzonej systematyki celów komunikacji wewnętrznej, jej znaczenie zdecydowanie wykracza poza obszar zapewniania sprawnego przepływu informacji. Właściwie prowadzone działania komunikacyjne umożliwiają budowanie zaufania między przedsiębiorstwem i pracownikami. Dzięki wyjaśnianiu przez kierownictwo wizji i strategii organizacji, a także podejmowanych decyzji oraz konsekwencji jakie ze sobą niosą, zwiększa się zaangażowanie personelu w ich realizację. Ponadto komunikacja odgrywa istotną rolę w przygotowaniu pracowników do planowanych zmian, a następnie w implementowaniu tychże. Szczególnie ważne jest wskazanie, w jaki sposób zmiany wpłyną na codzienne funkcjonowanie poszczególnych członków organizacji [Armstrong 2012, s. 825]. W związku z tym prowadzone działania komunikacyjne mają za zadanie zyskać akceptację, przychylność oraz zwiększyć zaangażowanie i poczucie identyfikacji z firmą.

Wszystkie wymienione zagadnienia leżą w centrum zainteresowania trzech koncepcji o charakterze marketingowym, a mianowicie marketingu wewnętrznego, personalnego oraz wewnętrznego public relations. Mimo że wyodrębniono w literaturze przedmiotu cechy każdej z nich, nie stanowią one koncepcji rozłącznych. Ze względu na nakładające się na siebie cele, zadania oraz wykorzystywane instrumenty, istnieje bowiem trudność w kwalifikowaniu wielu podejmowanych w ich ramach aktywności do wyłącznie jednej z dziedzin. Zestawienie różnych podejść do wyjaśniania istoty marketingu wewnętrznego, personalnego i wewnętrznego public relations zaprezentowano w tabeli 5.1.

Koncepcja marketingu wewnętrznego wywodzi się z obszaru marketingu i zarządzania usługami. W odróżnieniu od tradycyjnego marketingu, w centrum zainteresowania znajdują się w tym przypadku klienci wewnętrzni organizacji, czyli pracownicy. Podejmowane w jego ramach działania mają zaspokajać potrzeby personelu związane z motywowaniem i satysfakcją, co w konsekwencji powinno prowadzić do osiągnięcia wysokiego poziomu jakości produktów i usług oferowanych przez przedsiębiorstwo. W różnych definicjach marketingu wewnętrznego, akcentuje się jego odmienne cechy – zorientowanie na pracownika,

Tab. 5.1.

Zestawienie wybranych definicji marketingu wewnętrznego, personalnego i wewnętrznego public relations

Koncepcja	Definicje
Marketing wewnętrzny	▪ Przyjmowanie, szkolenie i motywowanie pracowników, których zadaniem jest dobra obsługa klientów.¹ ▪ Postrzeganie pracowników jako wewnętrznych nabywców, postrzeganie pracy jako wewnętrznych produktów, które zaspokajają potrzeby i pragnienia pracowników podczas spełniania przez nich celów firmy.² ▪ Zaplanowane działania, które przy wykorzystaniu narzędzi komunikacji i elementów kształtujących klimat, kulturę oraz wizerunek wewnętrzny organizacji, mają za zadanie motywować i integrować pracowników, tak by efektywnie wdrażali strategię, realizowali cele firmy i inicjowali wewnętrzne zmiany, prowadzące do generowania usprawnień.³
Marketing personalny	▪ System sposobów postępowania i zachowania przedsiębiorstwa zorientowanego na interesy i oczekiwania potencjalnych i zatrudnionych pracowników.⁴ ▪ Całokształt działań wewnętrznych i zewnętrznych firmy związanych z zarządzaniem społecznym potencjałem organizacji, kształtowaniem jego wielkości i struktury oraz doskonaleniem dzięki tworzeniu korzystnych warunków dla angażowania się pracowników w działalność przedsiębiorstwa i podnoszenie jego efektywności rynkowej oraz pozyskiwania właściwych pracowników z rynku pracy.⁵ ▪ Działania prowadzone przez firmę w zakresie systemu społecznego, mające na celu stworzenie i utrzymanie wizerunku atrakcyjnego, odpowiedzialnego oraz uczciwego pracodawcy zarówno na zewnętrznym, jak i na wewnętrznym rynku pracy, z którym warto się związać, gdyż rozwój indywidualny każdego pracownika wyznacza kierunek rozwoju całej organizacji, a z kolei jej rozwój prowadzi do dalszego permanentnego samodoskonalenia jej członków.⁶
Public relations wewnętrzne	▪ Kształtowanie pozytywnej postawy pracowników wobec firmy (...). Jego celem jest zachęcanie pracowników do większego zaangażowania w realizację celów firmy (...) oraz rozbudzanie poczucia dumy z firmy i z własnej pracy.⁷ ▪ Działania mające na celu spowodowanie pozytywnego stosunku pracowników i udziałowców do własnej firmy, identyfikowanie się z nią, a w rezultacie promowanie firmy na zewnątrz. Jest to czynienie z nich szczerych przyjaciół firmy.⁸ ▪ Działania podejmowane przez przedsiębiorstwo wobec swoich pracowników (...) Polega głównie na odpowiednio prowadzonej polityce informacyjnej, często nazywane jest również internal communication (komunikacja wewnętrzna) bądź human communication. Służy również: kształtowaniu postaw lojalności oraz wzbudzania zaufania i zrozumienia dla polityki zarządu, tworzeniu sprzyjającej atmosfery pracy (...), kształtowaniu wizerunku organizacji na zewnątrz.⁹ ▪ Oddziaływanie na środowisko wewnętrzne za pomocą narzędzi public relations określić można jako realizację humano relations, czyli takiego rodzaju stosunków, które mają na celu stworzenie tzw. morale zakładowego oraz właściwego klimatu w pracy. Jest to systematyczny i planowy proces zarządzania ludźmi, którzy chcą wspólnie z organizacją osiągać również własne sukcesy.¹⁰

Źródło: opracowanie własne na podstawie: ¹Ph. Kotler, K. L. Keller, *Marketing*, Rebis, Poznań 2012, s. 23; ²L.L. Berry i A. Parasuraman, za: A. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Difin, Warszawa 2006, s. 19; ³A. Olsztyńska, *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie: koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2005, s. 20; ⁴K. Schwan, K.G. Seipel, *Marketing kadrowy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 1997, s. 7; ⁵J. Penc, *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997, s. 239; ⁶A. Baruk, *Postmodernistyczne koncepcje marketingowe a marketing klasyczny*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa "Dom Organizatora", Toruń 2008, s. 112; ⁷J. Blythe, *Komunikacja marketingowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 144; ⁸M. Rydel, (red.), *Komunikacja marketingowa*, wydanie I, ODDK, Gdańsk 2001, s. 61; ⁹B. Rozwadowska, *Public Relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, wyd. 1, Studio EMKA, Warszawa 2002, s. 116 – 117; ¹⁰M. Bsoul, *Wewnętrzne public relations jako czynnik decydujący o rynkowym powodzeniu przedsiębiorstwa*, w: *Public relations – materiały z II Kongresu PR*, red. D. Tworzydło, Wyd. WSliZ, Rzeszów 2003, s. 439.

zorientowanie na klienta lub wsparcie we wdrażaniu strategii i zarządzaniu zmianami [Egan 2007, s. 354; Finney 2011; Olsztyńska 2005, s. 11]. Każdorazowo jest on jednak traktowany jako niezbędne wsparcie działań ukierunkowanych na klientów zewnętrznych organizacji.

We współczesnych opracowaniach dotyczących marketingu wewnętrznego autorzy najczęściej skupiają się na aspektach związanych z pozyskaniem akceptacji i wsparcia personelu dla realizacji celów strategicznych organizacji, z włączaniem go w proces decyzyjny oraz wzmacnianiem kreatywności i lojalności [Baruk 2008, s. 80]. Skuteczne działania w tym obszarze prowadzą do lepszych wyników poszczególnych pracowników, a w konsekwencji także całego przedsiębiorstwa. Usatysfakcjonowany personel przekazuje swoje zadowolenie klientom, co z kolei sprawia, że ci ostatni są bardziej rentowni i lojalni [Schulz 2004, s. 112]. Do pięciu podstawowych elementów marketingu wewnętrznego zalicza się [Rafiq i Ahmed 2000, p. 456]:

- motywacja i satysfakcja pracownika,
- orientacja na klienta i jego satysfakcję,
- wewnętrzna koordynacja i integracja,
- marketingowe podejście do wymienionych powyżej obszarów,
- implementacja strategii przedsiębiorstwa oraz strategii funkcjonalnych.

Działania podejmowane w ramach wymienionych wyżej obszarów umożliwiają zbudowanie zaangażowania pracowników i ich zaufania do organizacji. Wśród zadań realizowanych z pomocą marketingu wewnętrznego wymienić można m.in. [Baruk 2008, s.85]:

- kształtowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników;
- uświadamianie pracownikom misji firmy i strategii działania;
- stymulowanie innowacyjności oraz kreatywności;
- naprawianie komunikacji w wymiarze horyzontalnym i wertykalnym między pracownikami;
- motywowanie personelu.

Szerokie spektrum działania wymaga zastosowaniu różnorodnych instrumentów. Kluczowym warunkiem powodzenia jest efektywne wykorzystanie systemu komunikacji wewnętrznej. Pozwala on bowiem pozyskać przychylność personelu do decyzji podejmowanych przez kierownictwo, a ponadto buduje poczucie utożsamiania się z przedsiębiorstwem.

Drugą koncepcją o charakterze marketingowym, która w centrum zainteresowania stawia pracowników, jest marketing personalny. Obejmuje on działania, prowadzone przez firmę w zakresie systemu społecznego, które mają stworzyć i utrzymać wizerunek przedsiębiorstwa jako dobrego pracodawcy. Odbiorcami są pracownicy, zarówno aktualni jak

i potencjalni, przy czym na każdy z podsystemów składają się różne elementy. W ramach wewnętrznego marketingu personalnego wyróżnia się: komunikację wewnętrzną, system motywacyjny, system szkoleniowy, kreowanie i utrwalanie wizerunku firmy jako pracodawcy oraz system wewnętrznej rekrutacji i selekcji. Z kolei zewnętrzny marketing personalny dotyczy działań związanych z komunikacją, rekrutacją oraz kreowaniem i utrwalaniem wizerunku na zewnątrz organizacji [Baruk 2006, s. 14-15].

U podstaw koncepcji leży zaspokajanie zidentyfikowanych potrzeb obecnych i potencjalnych pracowników, które ma prowadzić do nawiązania emocjonalnych relacji z przedsiębiorstwem. W związku z tym konieczna jest realizacja następujących celów [Baruk 2008, s. 122]:

- kreowanie, kształtowanie i utrwalanie wizerunku firmy jako atrakcyjnego pracodawcy;
- pozyskiwanie i utrzymywanie personelu, którego potencjał emocjonalny i intelektualny decyduje o wyjątkowej osobowości firmy oraz jej wartości rynkowej;
- stymulowanie aktywności i kreatywności członków organizacji;
- nawiązywanie i zacieśnianie więzi z potencjalnymi pracownikami;
- podtrzymywanie długookresowych relacji z byłym personelem.

Marketing personalny stanowi zatem rozwinięcie koncepcji marketingu wewnętrznego, gdyż szerszy jest zarówno obszar jego działania jak i grupa adresatów. Traktowanie każdego pracownika z jednej strony jako cennego członka zespołu, a z drugiej odrębnej, poszukującej rozwoju jednostki sprawia, że między nim a organizacją kształtują się obopólnie korzystne relacje. Istotne znaczenie dla właściwej realizacji wymienionych celów ma właściwa komunikacja wewnątrz firmy, która wpływa na poziom motywacji personelu. W związku z tym również w przypadku tej koncepcji, kluczową rolę odgrywa aspekt komunikacyjny.

W przypadku wewnętrznego public relations celem nadrzędnym jest ustanowienie i pielęgnowanie pozytywnych relacji między firmą a rynkiem wewnętrznym. Stanowi narzędzie służące motywowaniu, internalizacji misji, jak również integrowaniu pracowników wokół wspólnych celów [Wiktor 2001, s. 226]. Adresatami prowadzonych działań są kadra kierownicza, personel i właściciele firmy, potencjalni lub emerytowani pracownicy oraz wielu innych. Realizacja nadrzędnego celu polega przede wszystkim na odpowiednim zarządzaniu polityką informacyjną, nazywaną często internal communication (komunikacja wewnętrzna) lub human communication (komunikacja międzyludzka) [Rozwadowska 2002, s. 116]. Komunikacja wewnętrzna jest odpowiedzialna za budowanie pozytywnego wizerunku organizacji, motywowanie i szkolenie personelu, tak by zachowywał się właściwie w

kontaktach z odbiorcami zewnętrznymi. Bieżące informowanie o prowadzonych przez organizację działaniach i decyzjach dotyczących pracowników sprawia, że chętniej je akceptują i współpracują przy ich realizacji [De Pelsmacker, Geuens and Van den Bergh 2007, p. 298]. Szczególnie ważne jest zaangażowanie kierownictwa w proces komunikacji wewnętrznej.

Wewnętrzne public relations bazuje zatem na założeniu, iż uporządkowanie spraw wewnątrz organizacji jest niezbędne, by zacząć mówić dobrze o firmie na zewnątrz [Bsoul 2003, s. 439]. Biorąc pod uwagę, iż pracownicy są istotnym kanałem komunikacyjnym między firmą a otoczeniem zewnętrznym, bez pozyskania ich przychylności niemożliwe jest kształtowanie jej pozytywnego wizerunku, ani realizowanie innych celów public relations. Personel przedsiębiorstwa, w szczególności zatrudniony na niższych stanowiskach, traktowany jest przez otoczenie zewnętrzne jako najbardziej wiarygodne źródło informacji. Doceniony pracownik, z satysfakcją wykonujący swoje obowiązki, przekazuje pozytywne informacje o przedsiębiorstwie [Rogała 2010, s. 247-248]. W związku z tym dzięki działaniom w ramach wewnętrznego public relations kształtowany jest zarówno wizerunek własny jak i obcy organizacji.

Jak wynika z powyższych rozważań, wszystkie omawiane koncepcje są ze sobą powiązane. Łączy je orientacja na pracownika, chęć zaspokajania jego potrzeb i budowania poczucia przynależności do organizacji, choć różnią przyczyny podejmowania aktywności w tych obszarach. W przypadku marketingu wewnętrznego działania mają prowadzić do lepszej obsługi klientów, personalnego – do pozyskania i związania z firmą wartościowego personelu, natomiast wewnętrzne public relations powinno zamienić zatrudnionych w organizacji ludzi w jej ambasadorów. Praktyczne zastosowanie koncepcji pozwala zatem realizować wiele różnych celów i ma istotne znaczenie dla marketingu organizacji [Trębecki 2011, s. 79]. Wspólną płaszczyznę ich oddziaływania stanowi przede wszystkim kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa. W tym celu wykorzystywane są narzędzia komunikacji wewnętrznej.

Na wizerunek organizacji wpływa wiele różnych czynników, tworzących pewnego rodzaju system. Do jego elementów należą: tożsamość firmy, komunikacja marketingowa, wizerunek marki produktu, komunikacja wewnętrzna i public relations [Budzyński 2003, s. 70]. Kształtowanie wizerunku powinno rozpoczynać się od wnętrza przedsiębiorstwa, tak by później wizerunek zewnętrzny był potwierdzany w trakcie interakcji z przedstawicielami firmy. Pracownicy tworzą i rozpowszechniają reputację firmy, jeśli czują się z nią związani. Jednym ze sposobów na budowanie poczucia przynależności do organizacji, a tym samym jej

wizerunku i reputacji, jest wykorzystanie komunikacji wewnętrznej jako mechanizmu promocji podstawowych wartości wyznawanych w przedsiębiorstwie [Krawiec 2009, s. 83]. Personel pełni rolę ambasadorów organizacji w jej otoczeniu, dlatego też powinien być do tej funkcji odpowiednio przygotowany. Sprawna komunikacja wewnętrzna wpływa w pozytywny sposób na proces budowania wizerunku na zewnątrz organizacji. Tymczasem większość naukowców i przedsiębiorstw poświęca więcej uwagi komunikacji zewnętrznej, która pomaga budować wizerunek firmy i wyróżniać ją na rynku, ale marginalizując rolę komunikacji wewnętrznej. Nie doceniają faktu, że pracownicy mogą być najważniejszym adresatem wysiłków organizacji w kształtowaniu jej rzeczywistego obrazu [Christensen i Askegaard 2001, s. 292 – 315]. Personel jest ucieleśnieniem marki firmy, a interakcje między pracownikami i klientami zewnętrznymi stanowią świadectwo wartości, jakimi się ona kieruje, przynajmniej w takim samym stopniu jak tradycyjnie rozumiana komunikacja marketingowa. Utożsamiający się z organizacją pracownicy przyczyniają się do budowania przewagi konkurencyjnej przez swoje kontakty z nabywcami [Hardaker i Fill 2005, s. 365 – 376]. W związku z tym komunikacja wewnętrzna powinna przyczyniać się do zrozumienia celów przedsiębiorstwa i roli zatrudnionych w firmie, a także sprawiać, by z przekonaniem dążyli oni do osiągnięcia tych celów. Badania dowodzą, że organizacje przywiązujące większą wagę do procesu przekazu informacji, mogą poszczycić się wyższym poziomem zaangażowania pracowników [Thomson i Hecker 2000, s. 57] i lepszą reputacją [Dortok 2006, s. 322-338]. Jednak działania podejmowane w ramach komunikacji wewnętrznej nie powiodą się, jeśli komunikaty wysyłane do wnętrza przedsiębiorstwa nie będą spójne z tymi wysyłanymi na zewnątrz. Należy przy tym zauważyć, iż potrzeby personelu i klientów powinny być uznane za tak samo ważne. Ze względu na problematykę pracy, w niniejszym podrozdziale, omówione zostanie oddziaływanie komunikacji wewnętrznej na postrzeganie przedsiębiorstwa przez pracowników.

W ramach prowadzonych badań postanowiono sprawdzić, w jaki sposób działania komunikacyjne prowadzone wewnątrz organizacji wpływają na kształtowanie jej wizerunku. Respondentów poproszono o ocenę oddziaływania procesu porozumiewania się w ich firmie na relacje ze współpracownikami. Ponad 52,5% badanych uznało ten wpływ za zdecydowanie lub raczej pozytywny, natomiast aż 36,4% nie potrafiło określić swojego stanowiska w tej kwestii. Z kolei blisko 11,1% ankietowanych stwierdziło, iż oddziaływanie komunikacji na relacje ze współpracownikami jest zdecydowanie lub raczej negatywne.

Respondenci oceniali również reprezentowane przez siebie przedsiębiorstwo jako miejsce pracy. Zdecydowana większość (69,4%) uznała je za raczej (56,3%) bądź

zdecydowanie (13,1%) satysfakcjonujące. Jednoznacznego zdania na ten temat nie miało 17,6% badanych. Stosunkowo niewielki odsetek ankietowanych (13%) był raczej lub zdecydowanie niezadowolony ze swojego aktualnego miejsca zatrudnienia.

Trudności w porozumiewaniu się ze współpracownikami mogą zniechęcić do pracy w danej organizacji i spowodować chęć wystąpienia z niej. Wyrażając opinię na temat ewentualnej zmiany miejsca zatrudnienia w wyniku problemów z komunikacją, blisko 46% przyznało, że podjęłoby taką decyzję. Natomiast 31,4% było przeciwnego zdania, a 22,6% nie odpowiedziało się po żadnej ze stron.

Następnie poszukiwano związków między zadowoleniem z pracy, oceną wpływu działań komunikacyjnych na relacje ze współpracownikami i możliwością podjęcia decyzji o zmianie miejsca zatrudnienia w wyniku problemów komunikacyjnych a skutecznością działań prowadzonych w ramach wewnętrznego procesu porozumiewania. W tym celu przeprowadzono analizy korelacji r-Pearsona, których wyniki zaprezentowano w tabeli 5.2.

Tab. 5.2.

Zestawienie współczynników korelacji r-Pearsona pomiędzy wpływem komunikacji na relacje ze współpracownikami, zadowoleniem z miejsca pracy, ewentualną chęcią zmiany miejsca zatrudnienia w wyniku problemów z porozumiewaniem się a oceną skuteczności komunikacji wewnętrznej

	wpływ komunikacji w firmie na relacje ze współpracownikami	zadowolenie z obecnego miejsca pracy	ewentualna zmiana miejsca pracy w wyniku trudności w komunikacji	średnia ocena skuteczności komunikacji wewnętrznej
wpływ komunikacji w firmie na relacje ze współpracownikami	1	.426**	.084**	.446**
ocena zadowolenia z miejsca pracy	.426**	1	.196**	.370**
ewentualna zmiana miejsca pracy w wyniku trudności w komunikacji	.084**	.196**	1	.079**
średnia ocena skuteczności komunikacji wewnętrznej	.446**	.370**	.079**	1

** Korelacja jest istotna na poziomie 0.01 (dwustronnie)

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (N=1354)

Zaobserwowano występowanie istotnych statycznie korelacji między wszystkimi zmiennymi, przy czym najwyższe współczynniki o umiarkowanej sile odnotowano pomiędzy:

- oceną wpływu komunikacji w firmie na relacje ze współpracownikami a skutecznością komunikacji wewnętrznej – $r = 0,446$;
- oceną wpływu komunikacji w organizacji na stosunki pracownicze a zadowoleniem z miejsca pracy – $r = 0,426$.

Na podstawie powyższych wyników można stwierdzić, iż dobre relacje międzyludzkie w organizacji wpływają pozytywnie na stopień satysfakcji z bycia jej częścią, oraz że im większe jest zadowolenie pracowników tym lepsze panują między nimi stosunki. Ponadto wyższa ocena skuteczności działań komunikacyjnych implikuje ich lepszy wpływ na relacje pracownicze i odwrotnie.

Po ustaleniu, iż zadowolenie z miejsca pracy i dobre stosunki między pracownikami są powiązane ze skutecznym procesem porozumiewania się w organizacji, postanowiono sprawdzić, czy wpływa on również na kształtowanie wizerunku firmy przez personel. Pod uwagę brano zarówno wizerunek wewnętrzny, jak i zewnętrzny organizacji. W związku z tym weryfikacji poddano hipotezę w następującym brzmieniu:

H7: Komunikacja wewnątrz organizacji w istotny sposób wpływa na kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa przez pracowników.

Aby ustalić, czy komunikacja wewnętrzna oddziałuje w istotny sposób na poszczególne obszary budowania wizerunku organizacji przez pracowników, przeprowadzono analizę testem t-Studenta dla jednej próby. W toku postępowania sprawdzono, czy ocena wpływu komunikacji wewnętrznej na poszczególne aspekty jest wyższa od średniej teoretycznej oceny (3 = trudno powiedzieć). W tabeli 5.3 zestawiono wyniki przeprowadzonej analizy.

Tab. 5.3.

Statystyki opisowe dla poszczególnych aspektów kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa przez pracowników

Oceniany aspekt kształtowania wizerunku firmy	Średnia	Odchylenie standardowe	Wynik testu t	Poziom istotności
stopień poinformowania pracowników o produktach/usługach firmy	3,71	0,99	26,10	< 0,001
ogólna atmosfera pracy	4,15	0,84	50,42	< 0,001
postrzeganie firmy przez pracowników	4,10	0,83	49,14	< 0,001
chęć polecenia oferty firmy znajomym i rodzinie	3,76	1,02	27,47	< 0,001
skłonność do rekomendowania firmy jako pracodawcy	3,88	0,97	33,17	< 0,001

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (N=1354)

Wyniki analizy testem t-Studenta dla jednej próby dowiodły, że działania komunikacyjne wewnątrz organizacji w istotny sposób wpływają na poszczególne aspekty kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa przez pracowników: $p < 0,001$. Postanowiono zatem przyjąć hipotezę 7.

W zawartej w podrozdziale 4.2 ocenie skuteczności komunikacji wewnętrznej, cel związany z budowaniem pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników uzyskał przeciętny wynik (średnia 3,19). Z jednej strony działania komunikacyjne są zatem istotne dla kształtowania wizerunku zewnętrznego organizacji, z drugiej natomiast istnieją trudności w budowaniu właściwego wizerunku wewnętrznego. Przyczyn takiego stanu rzeczy może być wiele, przy czym ich znaczenie może przybierać lub tracić na sile. Prowadzone na potrzeby dysertacji zogniskowane wywiady grupowe dotyczyły również wspomnianego obszaru procesu porozumiewania się w przedsiębiorstwie. Wykorzystując metodę skojarzeń swobodnych, poproszono uczestników o zapisanie pięciu pierwszych skojarzeń z wizerunkiem ich firmy, które jako pierwsze przychodzą im na myśl. Respondenci wypowiadali się w większości pozytywnie na temat przedsiębiorstwa, w którym pracują. Pojawiały się głosy krytyczne, wynikające głównie z niezadowolenia z systemu płac oraz niewłaściwej organizacji funkcjonowania firmy. Uzyskane odpowiedzi zestawiono w tabeli 5.4, dzieląc je na określenia, których użyły osoby zadowolone, umiarkowanie zadowolone i nieusatysfakcjonowane z komunikacji. Wśród uczestników pozytywnie oceniających proces porozumiewania się w ich organizacji, skojarzenia z firmą są również dobre. Jedynym dwuznacznym określeniem, jakiego użyli respondenci w tej grupie był epitet „nieprzewidywalna”, choć z kontekstu rozmowy wynika, że chodziło raczej o dynamiczność. Uznawano więc reprezentowane przedsiębiorstwa za rzetelne, profesjonalne, rozwijające się, stabilne i przyjazne pracownikami. Z kolei badani przeciętnie zadowoleni z komunikacji częściej używali określeń o lekko negatywnym zabarwieniu, takich jak: „lekko skostniała”, „zaniedbana”, „oszczędnie płacąca” i „mało przyjazna personelowi”. Pomimo to ogólna ocena także w tym przypadku wypadła na plus. Natomiast osoby, które uznały komunikację w swojej firmie za złą, chętniej krytykowały pracodawcę. Używano w związku z tym bardziej dobitnych określeń („zaniedbana”, „toksyczna”, „ciężka we współżyciu”, „nastawiona na zysk a nie na ludzi”), które wyraziście podkreślały niezadowolenie i dezaprobatę dla podejmowanych w organizacji działań. Należy nadmienić, iż większość uczestników wywiadów dostrzegała pozytywne strony przedsiębiorstwa, w szczególności doceniając prężność działania, stabilność zatrudnienia i innowacyjność.

Tab. 5.4.

Skojarzenia uczestników wywiadu zogniskowanego na temat wizerunku firmy, w której pracują i cenionych w niej wartości

Opinia o komunikacji	Dobra		Przeciętna		Zła	
Skojarzenia z firmą	▪ wspaniała ▪ zorganizowana ▪ profesjonalna ▪ rzetelna ▪ wymagająca ▪ dobra ▪ wypłacalna ▪ stała ▪ stabilna ▪ konkretna ▪ specyficzna ▪ z tradycjami ▪ ciekawa ▪ komfortowa ▪ rozwojowa ▪ zorganizowana ▪ sympatyczna ▪ przyjazna ▪ innowacyjna	▪ elastyczna ▪ nowoczesna ▪ komfortowa ▪ otwarta na klienta ▪ prężna ▪ dynamiczna ▪ nieprzewidywalna ▪ OK ▪ przyjazna dla pracowników ▪ otwarta na porozumienie ▪ taka jak inne małe firmy ▪ otwarta na nowe pomysły i zmiany ▪ szanowana i rozpoznawana na rynku	▪ znana ▪ markowa ▪ duża ▪ do modernizacji ▪ zaniedbana ▪ „wygodna” ▪ nowoczesna ▪ wiarygodna ▪ wydajna ▪ stabilna ▪ rozwijająca się ▪ dbająca o personel ▪ dobrze zarządzana ▪ przyjazna ▪ oszczędna ▪ podzielona ▪ bogata ▪ „czeska” ▪ wypłacalna	▪ dynamiczna ▪ z perspektywami ▪ rodzinna ▪ daje poczucie bezpieczeństwa ▪ z rozbudowaną strukturą ▪ bezpieczna ▪ odrobinę skostniała ▪ nie dzieli się bogactwem z pracownikami ▪ słabo skomunikowana ▪ mało płacąca ▪ mało przyjazna pracownikom ▪ działa na podstawie przepisów prawa	▪ trudna ▪ toksyczna ▪ czasami OK ▪ nowoczesna ▪ innowacyjna ▪ z przyszłością ▪ ekologiczna ▪ innowacyjna ▪ nieuporządkowana ▪ wyluzowana ▪ otwarta ▪ pewna ▪ nieułożona ▪ źle postrzegana ▪ bogata ▪ dynamiczna ▪ brudna ▪ chaotyczna ▪ niestabilna	▪ denerwująca ▪ perspektywiczna ▪ nastawiona na zysk a nie na pracownika ▪ na etapie przekształceń ▪ ciężka we współzyciu ▪ niedostosowana do potrzeb pracowników
	Wartości / cechy cenione w firmie	▪ zaufanie ▪ zaangażowanie ▪ pracowitość ▪ innowacyjność ▪ rzetelność ▪ prawdomówność ▪ motywacja ▪ poświęcenie ▪ wiedza ▪ kontaktowość ▪ uczciwość ▪ komunikatywność ▪ współpraca ▪ kompromis ▪ solidność ▪ stabilizacja ▪ chęć do pracy	▪ punktualność ▪ pracowitość ▪ chęć rozwoju ▪ otwartość ▪ solidarność ▪ mobilność ▪ odpowiedzialność ▪ kompetentność ▪ szczerowość ▪ dyspozycyjność ▪ realizacja zadań ▪ operatywność ▪ profesjonalizm ▪ sumienna praca ▪ inteligencja ▪ nastawienie na cel	▪ uczciwość ▪ komunikatywność ▪ lojalność ▪ jakość ▪ zgoda ▪ profesjonalność ▪ wydajność ▪ zaangażowanie ▪ wiedza ▪ fachowość ▪ wielofunkcyjność ▪ samodzielność ▪ znajomości ▪ układy rodzinne ▪ niepełnosprawność ▪ oddanie ▪ efektywność	▪ kreatywność ▪ skuteczność ▪ solidność ▪ efektywność ▪ podporządkowanie ▪ działanie	▪ wiedza ▪ praktyka ▪ poświęcenie ▪ dyspozycyjność ▪ odpowiedzialność ▪ zaangażowanie ▪ praca ponad wszystko ▪ oddanie ▪ zyskowość ▪ małomówność ▪ pracowitość

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań jakościowych

W tej samej tabeli zaprezentowano również odpowiedzi na zadanie w ramach testu luki słownej, przy czym zdanie wyjściowe brzmiało: „..... i są wartościami cenionymi w mojej firmie”. W przypadku uczestników zadowolonych z komunikacji wewnętrznej znowu pojawiło się wiele określeń o charakterze pozytywnym, np. „solidność”, „chęć pracy”, „szczerłość”. Z kolei osoby umiarkowanie lub zupełnie nieusatysfakcjonowane wskazywały na wyrazy/sformułowania o zabarwieniu pejoratywnym, np. „układy rodzinne” czy „znajomości”. Określenie niepełnosprawność pojawiło się w trakcie badań w firmie, która zatrudnia m.in. osoby z orzeczoną inwalidztwem. Najwięcej problemów z realizacją tego zadania mieli uczestnicy, którzy uznali komunikację w ich przedsiębiorstwie za złą. Jako cenione wartości wskazali między innymi „małomówność” oraz „pracę ponad wszystko”, co wskazuje na negatywne doświadczenia i niezadowolenie z dotychczasowego przebiegu komunikacji i zatrudnienia.

W czasie dyskusji na temat wizerunku przedsiębiorstwa pojawiło się wiele różnych głosów. Chętnie dzielono się własnymi poglądami na ten temat, jak również opiniami pozyskanymi od klientów i współpracowników. W tabeli 5.5. zestawiono wybrane wypowiedzi uczestników na temat wizerunku wewnętrznego i zewnętrznego firmy, w której pracują. Fragmenty podzielono na trzy grupy, w pierwszej znalazły się osoby zadowolone z komunikacji wewnętrznej, w drugiej umiarkowanie usatysfakcjonowane, a w trzeciej oceniające ją jako złą. Osoby, które wskazywały na pozytywną atmosferę komunikacyjną i dobre relacje z przełożonymi i współpracownikami, częściej przejawiały pozytywne nastawienie wobec organizacji jako całości. W przypadku firm, prowadzonych przez założyciela, duży wpływ na wizerunek, zarówno wewnętrzny, jak i zewnętrzny, ma jego charakter. W jednym z badanych przedsiębiorstw właściciel jest osobą skrytą i małomówną, ale pracowitą i uczciwą. Cieszy się dużym szacunkiem pracowników, którzy czują się w firmie bezpiecznie i chętnie angażują w jej rozwój. Z kolei w innej organizacji, założyciel jest nieznoszącym sprzeciwu ekstrawertykiem, co negatywnie wpływa na relacje wewnątrz firmy i zraża personel do zgłaszania jakichkolwiek pomysłów. Uczestnicy nie ukrywają, iż duże znaczenie ma dla nich stabilność zatrudnienia i pewność otrzymania wynagrodzenia, a to przekłada się na postrzeganie przez nich firmy, w której pracują. Wizerunek wewnętrzny w większym stopniu wpływa na wizerunek zewnętrzny tych przedsiębiorstw, które działają na rynkach lokalnych. Pracownicy kształtują bowiem w swoich grupach odniesienia opinię o firmie jako pracodawcy, wytwórcy wyrobów lub oferencie usług. Natomiast ze względu na niewielkie terytorium geograficznie i bliskie relacje łączące ludzi w małych społecznościach, informacje te szybko się rozprzestrzeniają i są traktowane jako wiarygodne.

Tab. 5.5.

Wybrane fragmenty opinii uczestników wywiadów na temat wizerunku wewnętrznego i zewnętrznego reprezentowanego przez nich przedsiębiorstwa

Dobra opinia o komunikacji wewnętrznej	
Opinia o wizerunku zewnętrznym	Opinia o wizerunku wewnętrznym
„(...) jak ostatnio byłem (...) to klient był bardzo zadowolony, że drugi rok już tutaj z naszej firmy... i nie ma ochoty zmienić. Jest dobra jakość (...), jest to na czas, tak jak powinno być.” „(...) nasza firma jest dobrze postrzegana, tu przynajmniej w okolicach. No i myślę, że nie ma też ku temu powodów, żeby było inaczej.” „(...) rozmawiałam z klientem i mówi, że dość długo już przywozi tutaj zboże i jest zadowolony, że terminowo płacimy. (...) raczej pozytywnie jesteśmy postrzegani. (...) dużo pozytywów słyszałam na temat szefa i firmy.” „Znaczący my chyba jesteśmy pozytywnie postrzegani przez tych okolicznych rolników. Chociażby to, że z roku na rok po prostu na baza klientów się powiększa.”	„No jest okej, jest prężna, rozwijająca się w dobrym kierunku według mnie. Jest wypłacalna dla nas i dla klientów, tak myślę. Może być wzorem (...).” „Wśród pracowników jest dobra opinia, chociażby dlatego, że pensje są wypłacane na czas (...) To, że jest ludzi coraz więcej - w ciągu tych 3 lat z 26 zrobiło się 77 osób, więc to (...) gigantyczny wzrost. Szef nie rozstaje się z pracownikami bo mu się coś nie spodobało, tylko jeśli faktycznie coś się wydarzy. A jak nawet się coś wydarzy to daje szansę mimo wszystko.” „To jest (...) miejsce gdzie czasami lubię sobie przyjść bo wiem, że mam tutaj ludzi, z którymi mogę sobie porozmawiać, pośmiać się i od razu jest tak inaczej (...).” „(...) rozwijająca się, sympatyczna i otwarta.”
„Według mnie firma jest dobrze postrzegana na rynku lokalnym (...).” „Dobry, bo sprzedajemy dużo po prostu.” „Produkt jest dobry, towaru idzie bardzo dużo.” „Zlecenia są zagraniczne, gdyby coś było nie tak, to by ich nie było.” „Są jak najbardziej pozytywne moim zdaniem.”	„Myślę, że jest dobry. Takie mam odczucie.” „Bardzo dobry. Fajnie się pracuje w nowoczesnej, rozwijającej się firmie.” „Raczej pozytywny i to nawet bardzo”. „Ja mam pozytywne odczucia. Jeśli chodzi o mnie.” „Nikt go nie kreuje w naszej firmie, nikt nas nie przekonuje, że jest lepiej.”
Przeciętna opinia o komunikacji wewnętrznej	
Opinia o wizerunku zewnętrznym	Opinia o wizerunku wewnętrznym
„(...) oceniają nas bardzo dobrze pod względem jakości wyrobów bo mówią, że mamy najlepsze wyroby na rynku i jesteśmy najlepsi, tylko rzeczywiście, nieterminowi.” „(...) większość naszych klientów jest takich, że to są już takie bardzo stabilne relacje i często takie co raz mniej sformalizowane. Uważają za taką solidną firmę.” „Klienci zadowoleni. Nasza firma ma wizerunek bardzo dobry, ma porządek.” „Wizerunek nasz firmy na zewnątrz jest w wielu momentach zły, ponieważ telefony trafiają do osób, które nie powinny odebrać” „(...) raz słyszeliśmy taką opinię, że gdyby nie poziom obsługi, który my jako dział gwarantujemy nie zostali by z nami tylko szukali jakiś alternatywnych źródeł.”	„Starszy pracownicy (...) mają dobrą opinię o firmie, bo tu pracują ileś lat, tworzyli. Młodzi pracownicy, oni przychodzą, nie wiem ile oni zarabiają, ale oni by chyba chcieli dużo więcej na pewno.” „(...) ja jestem zadowolony z tego co mam. Niedaleko mam dom, także nie muszę jak było wspomniane wcześniej nie muszę nigdzie dojeżdżać. Firma jest stabilna”. „Słaby” „Średni”
„Ja myślę, że jest pozytywny. Są jakieś pojedyncze kwasy, które gdzieś tam wychodzą, ale generalnie wizerunek jest bardzo dobry. Zresztą to widać, jak się wejdzie na jakieś fora. Wizerunek jest generalnie pozytywny” „Mamy bardzo mały odsetek reklamacji, więc raczej pozytywny myślę.”	„Niska ocena jest wbrew pozorom. Właśnie za brak motywacji. (...) nie mamy wykształconych takich mechanizmów typu komunikacja(...) Duża część pracowników dostając niewiele lepszą płacę jest w stanie odejść.” „zależy od działu (..) Generalnie nie ma (...), że ludzie są tu za karę (...).” „Pracownicy są zadowoleni generalnie.”
Zła opinia o komunikacji wewnętrznej	
Opinia o wizerunku zewnętrznym	Opinia o wizerunku wewnętrznym
„To też zależy od tego czy nasze buty się sprzedają czy nie. W momencie gdy buty się sprzedają to wszyscy (...) generalnie są zadowoleni. (...) a jeżeli buty się nie sprzedają no to wiadomo, że to zdanie o firmie się zmienia. „Bo tak generalnie to mamy bardzo ładne buty.”	„Taki sobie na pewno. Pracują bo muszą. Nie mają innego wyjścia.” „Dlaczego my z góry zakładamy, że jest źle? Właśnie jest dobrze, dobry jest...” „Znaczący dobry jest ale każdy piątego widzi, że jest źle (...) I każdy ci powie, że gdybyśmy mieli lepsze wypłaty byłoby już w ogóle fajnie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań jakościowych

Pomimo posiadania często negatywnych opinii na temat organizacji jako całości, sposobu jej funkcjonowania czy podejmowanych działaniach komunikacyjnych, uczestnicy potrafili obiektywnie wypowiedzieć się o oferowanych przez przedsiębiorstwa produktach lub usługach. Świadczy to o tym, iż czują się współodpowiedzialni za firmę, w której pracują, a dobra opinia klientów jest dowodem uznania dla ich ciężkiej pracy.

W badaniu fokusowym skorzystano również z metody konstrukcji w postaci testu rysunkowego. Uczestników poproszono o uzupełnienie tego, co myślą i mówią w dwóch sytuacjach. W sytuacji 1 badany miał określić, czy poleciliby swoje przedsiębiorstwo jako miejsce pracy koleżance lub koledze. Rozmowa odbywała się poza terenem firmy. Natomiast sytuacja 2 zakładała dyskusję z przełożonym w miejscu pracy na temat wprowadzenia ewentualnych usprawnień w funkcjonowaniu organizacji. Analizę testów prowadzono pod kątem stopnia zgodności między opiniami wyrażanymi w obu sytuacjach oraz tym, co badany w danej chwili myślał. W tabeli 5.6 dokonano zestawienia najczęściej przejawianych postaw.

Tab. 5.6.

Najczęściej przejawiane postawy wśród uczestników w ramach rozwiązywania zadań w postaci testu rysunkowego

Opinia o komunikacji	Sytuacja 1 rozmowa z kolegą / koleżanką	Sytuacja 2 rozmowa z przełożonym
	zgodność między tym co mówi, a co myśli	zgodność między tym co mówi, a co myśli
Dobra	++	+
Przeciętna	+	+-
Zła	++	-
Legenda ++ pełna zgodność + umiarkowana zgodność +- unikanie odpowiedzi - - pełna niezgodność - umiarkowana niezgodność		

W sytuacji 1 większość badanych, niezależnie od tego, jak oceniała komunikację w firmie, zachowywała zgodność między sferą myśli a tym, co odpowiadała na pytanie koleżanki / kolegi. Ewentualne rozbieżności pojawiały się w sytuacji, gdy uczestnik wywiadu nie był przekonany, że dana osoba pasuje do przedsiębiorstwa lub nie chciał wyjawiać prawdy na temat atmosfery pracy czy zarobków. Co ważne, jeśli sytuacja w firmie była napięta, a komunikację oceniali jako złą, w większości myśleli i mówili to samo. W sytuacji 2 uczestnicy wykazywali się większą rezerwą. Niewiele osób pozwoliło sobie na zupełną szczerość z przełożonym. W przypadku dobrej oceny komunikacji, wypowiedzi były umiarkowanie spójne z tym, co badany myślał. Nie ujawniano zastrzeżeń do pomysłów kierownika. Jeśli komunikacja uznawana była za przeciętną,

większość badanych przyjmowała strategię unikania jasnej odpowiedzi, a w myślach skupiała się na poszukiwaniu przyczyn takiego zachowania przełożonego. Umiarkowana niezgodność występowała natomiast wtedy, gdy badani nie mieli zaufania do firmy, byli niezadowoleni z procesu porozumiewania się. Z tych względów nie chcieli dzielić się tym, co w rzeczywistości myślą. Jak widać, pracownicy niechętnie ujawniają to, co naprawdę sądzą. W większości przypadków jest to skutek wcześniejszych negatywnych doświadczeń komunikacyjnych. Z punktu widzenia zarządzania kompleksowym wizerunkiem przedsiębiorstwa i dążeniem do jego spójności na różnych obszarach konieczne jest zapewnienie możliwości otwartego dialogu, opartego na szacunku i zaufaniu. Jest to szczególnie ważne w przypadku planowania i wprowadzania zmian.

5.2. Znaczenie porozumiewania się w organizacji dla działań z zakresu komunikacji marketingowej

Aktywność przedsiębiorstwa na polu wewnętrznego marketingu i public relations, a także marketingu personalnego, ze szczególnym uwzględnieniem aspektu komunikacyjnego, zdaje się być kluczowa w kontekście wielości obszarów, które należy wziąć pod uwagę rozpatrując wewnętrzny wymiar komunikacji marketingowej. W ogólnym ujęciu komunikacja marketingowa stanowi interaktywny dialog między przedsiębiorstwem lub instytucją a jej otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym. Ów dialog służyć ma zaspokajaniu potrzeb klientów przez ofertę rynkową [Szymoniuk 2006, s. 16]. Przytoczona definicja implikuje określone konsekwencje dla zarządzania działaniami komunikacyjnymi. Szczególne miejsce zajmuje wśród nich konieczność identyfikacji różnych grup odbiorców i ich oczekiwań, a także dostosowanie komunikatów i wykorzystywanych narzędzi do adresatów procesu. Jak słusznie zauważa J.W. Wiktor [2011, s. 13], przedmiotem oddziaływania komunikacji marketingowej nie może być tylko potencjalny nabywca, jest nim natomiast szerokie audytorium. Z punktu widzenia efektywnego funkcjonowania przedsiębiorstwa skuteczna powinna być zarówno komunikacja skierowana na zewnątrz, jak i do wnętrza organizacji.

Ze względu na konieczność uwzględnienia potrzeb i oczekiwań wielu grup odbiorców, a także różnorodnych interesów przedsiębiorstwa, komunikacja marketingowa jest procesem złożonym. Potwierdzenie tego stanu rzeczy stanowi bogata systematyka celów, w których realizacji grupą docelową mogą być zarówno odbiorcy wewnętrzni, jak i zewnętrzni. W tabeli 5.7 zestawiono najważniejsze cele komunikacji marketingowej, wraz ze wskazaniem do kogo kierowane są podejmowane w ramach ich realizacji działania.

Tab. 5.7.

Systematyka celów komunikacji marketingowej

Cele komunikacji marketingowej	Adresat działań
▪ budowanie świadomości istnienia nowego produktu	→ wewnętrzny i zewnętrzny
▪ wprowadzenie na rynek nowego produktu	→ zewnętrzny
▪ stymulowanie do zakupu próbnego	→ zewnętrzny
▪ zdobywanie zamówień	→ zewnętrzny
▪ zwiększanie częstotliwości zakupów	→ zewnętrzny
▪ zwiększanie konsumpcji	→ zewnętrzny
▪ zwiększanie ruchu w punktach sprzedaży	→ zewnętrzny
▪ zachęcanie do zmiany w preferencjach marek	→ zewnętrzny
▪ redukcja bądź eliminacja dysonansu pozakupowego	→ zewnętrzny
▪ tworzenie liderów sprzedaży	→ zewnętrzny
▪ aranżowanie spotkań z klientem dla personelu sprzedaży	→ zewnętrzny
▪ prezentacje sprzedażowe	→ zewnętrzny
▪ wzmacnianie lojalności względem marki	→ zewnętrzny
▪ działanie w służbie publicznej	→ wewnętrzny i zewnętrzny
▪ zmiana postrzegania lub postaw wobec produktu bądź firmy	→ wewnętrzny i zewnętrzny
▪ dyfuzja pozytywnych informacji o organizacji	→ wewnętrzny i zewnętrzny
▪ budowanie wizerunku produktu oraz organizacji	→ wewnętrzny i zewnętrzny
▪ poprawa postaw pracowników wobec firmy	→ wewnętrzny

Źródło: opracowanie własne podstawie L. Koekemoer (red.), *Marketing Communications*, Juta and Co. Ltd., Lansdowne 2005, s. 23

Biorąc pod uwagę różnorodne cele komunikacji marketingowej można wysnuć wniosek, iż głównym adresatem działań podejmowanych dla ich realizacji są klienci. Z kolei pracownicy umożliwiają osiąganie sformułowanych przez organizację zamierzeń. W związku z tym komunikacja marketingowa powinna poprawiać postawy pracowników wobec firmy, by z większym oddaniem wykonywali swoje obowiązki, a w konsekwencji byli bardziej efektywni w sprzedawaniu produktów i usług klientom [Rogała i Kaniewska-Sęba 2013]. Rola pracowników w procesie komunikacji marketingowej może być, i zazwyczaj jest, potrójna. Po pierwsze, z racji zawodowych i prywatnych kontaktów z otoczeniem zewnętrznym, stanowią oni kanał transmisyjny dla informacji przesyłanych z przedsiębiorstwa do obecnych i potencjalnych nabywców. Z kolei sprzedawcy i osoby zajmujące się szeroko rozumianą obsługą klienta są swego rodzaju narzędziem komunikacji, bowiem ich postawy, gesty i słowa świadczą o organizacji jako całości. Natomiast trzecia, najważniejsza w przeświadczeniu autorki, rola odbiorcy komunikatów rzutuje na sposób działania personelu w wypełnianiu pozostałych dwóch. Jeśli pracownicy są niedoinformowani, pomijani lub niezadowoleni z komunikacji wewnętrznej, trudno oczekiwać od nich, by stali się przekonującymi ambasadorami firmy w otoczeniu zewnętrznym.

Koncepcją podkreślającą konieczność wykorzystywania różnych narzędzi i kanałów w celu wysyłania spójnych komunikatów do wszystkich odbiorców (zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych) jest zintegrowana komunikacja marketingowa (ZKM). W literaturze przedmiotu istnieje wiele jej odmiennych definicji, akcentujących różne elementy składowe [por. Baker i Mitchell 2000; Cornelissen 2001; Kitchen i Schultz 1999; Kliatchko 2005; Low 2000; Reid, Luxton i Mavondo 2006]. Zdaniem Ph. Kotlera i K. L. Kellera [2012, s. 530] przez zintegrowaną komunikację marketingową należy rozumieć „proces planowania, którego celem jest sprawienie, by wszystkie kontakty z marką towaru, usługi lub organizacji, będące udziałem klienta bądź potencjalnego klienta, miały dla niego znaczenie i były spójne w czasie”. Szczególną uwagę należy zwrócić na jednoznaczność, spójność i idealną integrację przekazów. ZKM nie powinna być zatem utożsamiana ze standaryzacją wiadomości wysyłanych do różnorodnych odbiorców za pośrednictwem różnych kanałów, lecz z kompleksową koordynacją i zarządzaniem komunikatami nadawanymi przez komplementarne kanały do sprecyzowanych grup adresatów. Dzięki temu możliwe będzie pokazywanie i budowanie spójnego wizerunku organizacji [Kitchen, Brignell, Li i Jones, 2004].

Włączenie w działania komunikacji marketingowej odbiorców wewnętrznych zakłada konieczność informowania i zaznajamiania pracowników z nowymi produktami, usługami, partnerami biznesowymi lub strategiami w celu zmotywowania i przygotowania ich do właściwego wykonywania obowiązków. Jakość i efekty relacji między organizacją a personelem zależą przede wszystkim od tego, w jaki sposób strony komunikują się ze sobą. Należy przy tym pamiętać, że pracownicy także podejmują swego rodzaju decyzje nabywcze – czy zaangażować się w realizację celów przedsiębiorstwa, czy dzielić wizję organizacji i wyznawane w niej wartości [Thomson i Hecker 2000, p. 48]. Implementacja komunikacji wewnętrznej w działania komunikacji marketingowej przedsiębiorstwa zakłada cztery etapy. Pierwszy zakłada stworzenie odpowiedniej atmosfery dla porozumiewania się w organizacji. Pozytywny klimat i kultura komunikacyjna wspierają dwustronny przepływ informacji w całym przedsiębiorstwie, co z kolei umożliwia budowanie korzystnych relacji między pracownikami oraz między personelem a firmą [Asif and Sergeant 2000]. Jak tylko ukształtuje się odpowiednia atmosfera, konieczne jest skorzystanie z szerokiego instrumentarium, m.in. w postaci sprzedaży osobistej, reklamy wewnątrz organizacji, warsztatów, nagród i zachęt. Właściwy ich dobór umożliwia osiągnięcie założonych celów, takich jak wspieranie marki wewnętrznej, zwiększanie satysfakcji i zaangażowania pracowników. Ostatnie dwa etapy dotyczą pomiaru skuteczności zintegrowanej wewnętrznej komunikacji marketingowej oraz uzyskania informacji zwrotnej, umożliwiającej podjęcie ewentualnych działań naprawczych [Ferdous 2008, s. 226-230]. Warto zauważyć, iż

zdaniem niektórych autorów komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna są zbyt złożone i obejmują za dużo przepływów oraz środków, by można je skutecznie regulować w ramach ZKM [Prymon 2011, s. 98] .

Przyjęta na potrzeby niniejszej pracy definicja wewnętrznej komunikacji marketingowej traktuje ją jako proces przekazywania informacji i wpływania na personel, który ma zwiększać wiedzę na temat towarów przedsiębiorstwa i samego przedsiębiorstwa, aby w rezultacie stały się one preferowanymi przez klientów. Za działania marketingowe skierowane do pracowników organizacji uznano aktywność w ramach marketingu wewnętrznego, marketingu personalnego i wewnętrznego public relations. Kluczowy warunek ich powodzenia stanowi istnienie systemu informowania personelu o ofercie firmy. Jednak, jak pokazują wyniki badań, jest to obszar znacznych zaniedbań ze strony przedsiębiorstw. Respondentów poproszono o wyrażenie opinii, czy w ich organizacjach funkcjonuje system informowania pracowników o oferowanych przez nią produktach/usługach. Ponad 39,1% uznało, że wspomniany system istnieje. Blisko 1/3 ankietowanych nie umiała jednoznacznie odpowiedzieć na to pytanie. Natomiast według 29,1% badanych w ich przedsiębiorstwach nie stworzono tego typu rozwiązań. Następnie postanowiono sprawdzić, jak respondenci oceniają swój stopień poinformowania o ofercie firmy. Na 1354 osób, 479 uznało się za dobrze i bardzo dobrze zaznajomionych z produkowanymi towarami lub świadczonymi usługami – stanowiły one 35,4% ogółu badanych. Z kolei 391 ankietowanych (28,9%) przyznało, że jest zdecydowanie bądź raczej niezadowolonych ze stopnia poinformowania o ofercie przedsiębiorstwa, w którym pracują. Zaskakująco dużo ankietowanych – 35,7% – nie potrafiło jednoznacznie określić swojego stanowiska w tej sprawie. Należy przy tym nadmienić, iż osoby, które wybrały wariant odpowiedzi „nie mam zdania” to głównie przedstawiciele produkcji, natomiast negatywnie w kwestii systemu informowania wypowiadali się zarówno pracownicy produkcyjni, jak i biurowi. Przytoczone wyniki obrazują skalę problemu z niedostatecznym wyposażaniem personelu w wiedzę w tak ważnym obszarze, jakim jest oferta rynkowa. Trudno oczekiwać od pracowników nieposiadających wystarczających informacji na ten temat, że będą właściwie wypełniali swoją rolę w kontakcie z potencjalnym bądź aktualnym klientem.

Analiza szerokiego spektrum zadań stawianych z jednej strony przed komunikacją marketingową o charakterze zewnętrznym, z drugiej natomiast przed marketingowymi koncepcjami ukierunkowanymi na personel, jak również powiązań pomiędzy nimi, pozwoliła na stworzenie systematyki celów wewnętrznej komunikacji marketingowej. Zdaniem autorki należą do nich:

- przekazywanie pracownikom określonych informacji o firmie i jej ofercie;

- oddziaływanie na zachowania i postawy pracowników w relacjach z klientami;
- kreowanie i utrwalanie pozytywnego wizerunku organizacji wśród pracowników;
- zachęcanie pracowników do korzystania z oferty przedsiębiorstwa.

Hierarchia wymienionych celów może, ale nie musi, być różna w zależności od charakteru działalności firmy. W przypadku branży usługowej niezwykle istotne będzie oddziaływanie na zachowania i postawy pracowników w relacjach z klientami. Natomiast dla firmy produkcyjnej ważniejsze może się okazać kształtowanie pozytywnego wizerunku w oczach personelu. Ich ranking zależeć będzie także od tego, czy w ocenie przyjęta zostanie perspektywa pracowników czy pracodawcy.

W ramach prowadzonych badań postanowiono sprawdzić jak kształtuje się hierarchia celów wewnętrznej komunikacji marketingowej w organizacjach objętych pomiarem. Respondentów poproszono o ocenę wagi wspomnianych celów, w skali od najbardziej (1) do najmniej ważnych (4).¹² Zestawienie udzielonych odpowiedzi wraz z przyznanym miejscem w rankingu i uzyskaną średnią ważoną ocen ilustruje tabela 5.8.

Tab. 5.8.

Ranking celów wewnętrznej komunikacji marketingowej w opinii respondentów

Cele wewnętrznej komunikacji marketingowej	1	2	3	4	Suma punktów	Średnia ważona	Miejsce w rankingu
przekazywanie pracownikom określonych informacji o firmie i	42,7%	16,1%	28,7%	12,6%	3912	2,89	1
oddziaływanie na zachowania i postawy pracowników w relacjach z klientami	22,2%	27,5%	36,7%	13,6%	3497	2,58	3
kreowanie i utrwalanie pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników	23,0%	36,6%	23,9%	16,5%	3602	2,66	2
zachęcanie pracowników do korzystania z oferty firmy	12,2%	19,9%	10,6%	57,3%	2531	1,87	4

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (N=1354)

W opinii blisko 42,7% respondentów najważniejszym celem wewnętrznej komunikacji marketingowej jest przekazywanie pracownikom określonych informacji o firmie i jej ofercie. Cel ten uzyskał również najwyższą wartość w ocenie sumarycznej. Na drugim miejscu znalazło się kreowanie i utrwalanie pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników, a na trzecim

¹² Ostateczny ranking został stworzony zgodnie z następującym wzorcem postępowania. Do każdego miejsca w rankingu przyporządkowano pewną wartość liczbową: dla miejsca 1 – 4 punkty, dla 2 – 3 punkty, dla 3 – 2 punkty, a dla 4 – 1 punkt. Następnie pomnożono liczbę odpowiedzi w danym wariantcie przez przyznaną liczbę punktów dla każdego z ocenianych celów. W kolejnym kroku wartości te zsumowano. Po powtórzeniu operacji dla każdego z celów ustalono ranking celów komunikacji marketingowej skierowanej do pracowników.

oddziaływanie na zachowania i postawy personelu w relacjach z klientami. Za najmniej istotny cel wewnętrznej komunikacji marketingowej ponad połowa badanych (57,3%) uznała zachęcanie personelu do korzystania z oferty firmy (najniższa wartość w ocenie sumarycznej). Należy przy tym podkreślić, iż zbieżne wyniki uzyskano we wszystkich badanych przedsiębiorstwach, niezależnie od rodzaju wykonywanej działalności oraz sprzedawanych dóbr i usług.

Ponadto respondentów poproszono o ocenę realizacji celów wewnętrznej komunikacji marketingowej w ich przedsiębiorstwie. Przyjęto pięciostopniową skalę odpowiedzi, a każdemu z wariantów nadano określoną wartość – od 1 dla opcji „zdecydowanie nie” do 5 dla opcji „zdecydowanie tak”.¹³ W tabeli 5.9 zaprezentowano rozkład udzielonych odpowiedzi wraz ze średnią ocen.

Tab. 5.9.

Ocena stopnia realizacji celów komunikacji marketingowej skierowanej do pracowników

Proces komunikacji marketingowej w mojej organizacji:	Zdecydowanie nie 1	Raczej nie 2	Ani nie, ani tak 3	Raczej tak 4	Zdecydowanie tak 5	Średnia ocena
umożliwia przekazywanie pracownikom określonych informacji o firmie i jej ofercie	6,4%	18,8%	32,8%	32,7%	9,2%	3,19
oddziałuje na zachowania i postawy pracowników w relacjach z klientami	10,1%	16,8%	31,7%	33,5%	8,0%	3,12
kreuje i utrwala pozytywny wizerunek firmy wśród pracowników	6,7%	16,5%	31,8%	36,5%	8,5%	3,23
zachęca pracowników do korzystania z oferty firmy	6,8%	21,8%	34,7%	28,2%	8,5%	3,10

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (N=1354)

Według badanych w najwyższym stopniu realizowany jest cel związany z kreowaniem i utrwalaniem pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników (średnia 3,23), który został uznany przez pracowników za drugi pod względem ważności. Najistotniejszy – zdaniem respondentów – cel dotyczący przekazywania określonych informacji o firmie i jej ofercie uzyskał drugi w kolejności wynik – średnia ukształtowała się na poziomie 3,19. Stosunkowo niskie noty otrzymało oddziaływanie na zachowania i postawy pracowników w relacjach z klientami (średnia 3,12). Niska średnia jest jednak powodowana dużym odsetkiem badanych

¹³ Dla każdego z celów obliczono sumaryczną wartość odpowiedzi, mnożąc liczbę wskazań przez przyznaną danemu wariantowi wartość. Następnie podzielono otrzymane sumy przez liczbę respondentów, co pozwoliło uzyskać średnią ważoną dla każdego z celów.

pochodzących z działów produkcyjnych. Nie mają oni bezpośredniego kontaktu z klientem i z tego powodu mogli udzielać odpowiedzi o charakterze negatywnym. Natomiast najgorzej oceniono wypełnianie celu związanego z zachęcaniem pracowników do korzystania z oferty firmy (średnia 3,1). Ten stan rzeczy jest o tyle niepokojący, iż nie znajduje wyłącznego uzasadnienia w specyfice działalności firmy. Odpowiedzi negatywne były bowiem udzielane zarówno przez przedstawicieli przedsiębiorstw oferujących swoje wyroby i usługi głównie na rynku instytucjonalnym, jak i tych działających na rynku klientów indywidualnych. Co ważne, realizację celów wewnętrznej komunikacji marketingowej należy uznać za umiarkowanie skuteczną. W przypadku każdego z celów uzyskano bowiem przynajmniej 37% wskazań dla wariantów oceny „raczej tak” bądź „zdecydowanie tak”. Odsetek odpowiedzi zdecydowanie bądź raczej negatywnych oraz o neutralnym charakterze jest jednak dość wysoki. Należałoby zatem w procesie komunikacyjnym zwrócić większą uwagę na działania związane z przekazywaniem pracownikom określonych informacji o firmie i jej ofercie.

Analizując systematykę celów związanych z wewnętrzną komunikacją marketingową założono, że ich realizacja powinna być w wysokim stopniu uzależniona od właściwie prowadzonej polityki komunikacji w organizacji. Na tej podstawie sformułowano następującą hipotezę badawczą:

H6: Skuteczność komunikacji marketingowej skierowanej do pracowników jest skorelowana dodatnio ze skutecznością komunikacji wewnętrznej.

Na potrzeby jej weryfikacji przeprowadzono analizy korelacji r-Pearsona pomiędzy realizacją poszczególnych celów komunikacji marketingowej oraz celów komunikacji wewnętrznej, jak również między ogólną oceną skuteczności obu procesów. Tabela 5.10 zawiera zestawienie współczynników korelacji dla badanych zmiennych.

Tab. 5.10.

Współczynniki korelacji r-Pearsona pomiędzy realizacją celów wewnętrznej komunikacji marketingowej (WKM) oraz komunikacji wewnętrznej (KW)

Cele WKM Cele KW	przekazywanie określonych informacji o firmie i jej ofercie	oddziaływanie na zachowania i postawy w relacjach z klientami	kreowanie i utrwalanie pozytywnego wizerunku wśród pracowników	zachęcanie do korzystania z oferty firmy	ogólna ocena skuteczności WKM
przekazywanie aktualnych informacji	0,46*	0,37*	0,42*	0,39*	0,46*
motywowanie do działania na rzecz organizacji	0,48*	0,40*	0,48*	0,44*	0,48*
tworzenie pozytywnej atmosfery w pracy	0,49*	0,39*	0,47*	0,45*	0,49*
jednoczenie wokół misji, wartości i strategii organizacji	0,44*	0,39*	0,47*	0,43*	0,44*
budowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników	0,47*	0,42*	0,55*	0,46*	0,47*
przygotowywanie pracowników do nadchodzących zmian	0,39*	0,36*	0,38*	0,34*	0,39*
ogólna ocena skuteczności KW	0,54*	0,46*	0,55*	0,50*	0,54*

* $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (N=1354)

Analizy korelacji wykazały, że zachodzą istotne, statystycznie dodatnie, związki pomiędzy wszystkimi badanymi zmiennymi. Najwyższe współczynniki korelacji zaobserwowano dla następujących aspektów:

- kreowanie i utrwalanie pozytywnego wizerunku wśród pracowników w ramach WKM oraz ogólna ocena skuteczności KW – $r = 0,55$ (korelacja umiarkowana);
- kreowanie i utrwalanie pozytywnego wizerunku wśród pracowników w ramach WKM oraz budowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników z wykorzystaniem KW – $r = 0,55$ (korelacja umiarkowana);
- ogólna ocena skuteczności WKM i ogólna ocena skuteczności KW – $r = 0,54$ (korelacja umiarkowana);
- tworzenie pozytywnej atmosfery w miejscu pracy w ramach KW oraz ogólna ocena skuteczności KW – $r = 0,54$ (korelacja umiarkowana);

- zachęcanie do korzystania z oferty firmy w ramach WKM i ogólna ocena skuteczności KW – $r = 0,50$ (korelacja umiarkowana);
- ogólna ocena skuteczności WKM i tworzenie pozytywnej atmosfery w miejscu pracy z wykorzystaniem KW – $r = 0,49$ (korelacja umiarkowana);
- przekazywanie określonych informacji o firmie i jej ofercie w ramach WKM i tworzenie pozytywnej atmosfery w miejscu pracy z wykorzystaniem KW – $r = 0,49$ (korelacja umiarkowana);
- przekazywanie określonych informacji o firmie i jej ofercie w ramach WKM i motywowanie do działania na rzecz organizacji z wykorzystaniem KW – $r = 0,48$ (korelacja umiarkowana);
- kreowanie i utrwalanie pozytywnego wizerunku wśród pracowników w ramach WKM oraz motywowanie do działania na rzecz organizacji z wykorzystaniem KW – $r = 0,48$ (korelacja umiarkowana);
- ogólna ocena skuteczności WKM oraz motywowanie do działania na rzecz organizacji w ramach KW – $r = 0,48$ (korelacja umiarkowana).

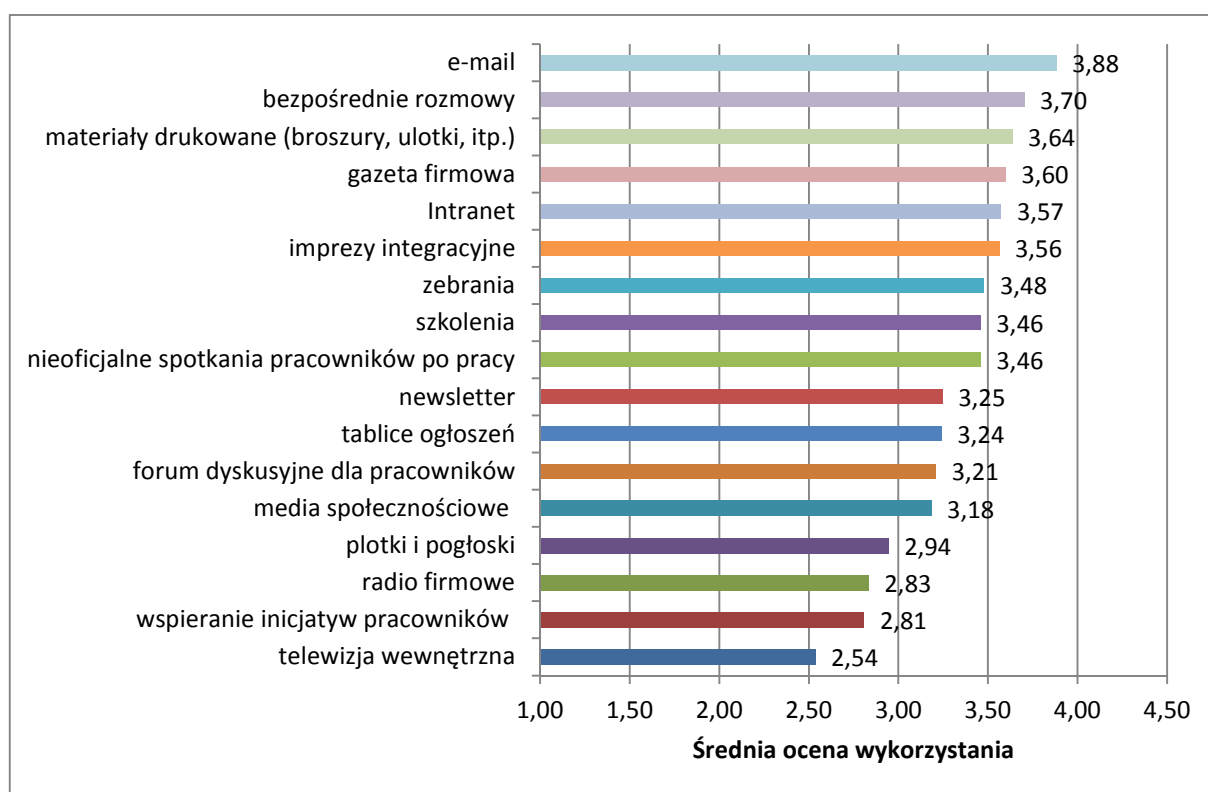
W świetle powyższych wyników, obszarami szczególnie ważnymi dla zarządzających działaniami komunikacyjnymi powinny być kształtowanie wizerunku firmy wśród pracowników i tworzenie pozytywnej atmosfery w miejscu pracy. Biorąc pod uwagę fakt, iż stwierdzono występowanie istotnych statystycznie korelacji zarówno między ogólnymi ocenami skuteczności komunikacji wewnętrznej i komunikacji marketingowej skierowanej do pracowników, jak i między poszczególnymi celami tychże, postanowiono przyjąć hipotezę 6.

Respondentów poproszono również o opinię na temat wykorzystania poszczególnych narzędzi w ramach wewnętrznej komunikacji marketingowej¹⁴. Swoje oceny wyrażali za pomocą pięciostopniowej skali Likerta, gdzie 1 oznaczało zdecydowanie złe a 5 zdecydowanie dobre. Następnie policzono średnią ocen dla każdego z instrumentów. Wykres 5.1 przedstawia ranking instrumentów pod kątem oceny sposobu ich wykorzystania.

¹⁴ Pracownicy liniowi nie udzielali odpowiedzi na to pytanie.

Wyk. 5.1.

Zestawienie średnich ocen dla wykorzystania poszczególnych narzędzi na potrzeby wewnętrznej komunikacji marketingowej



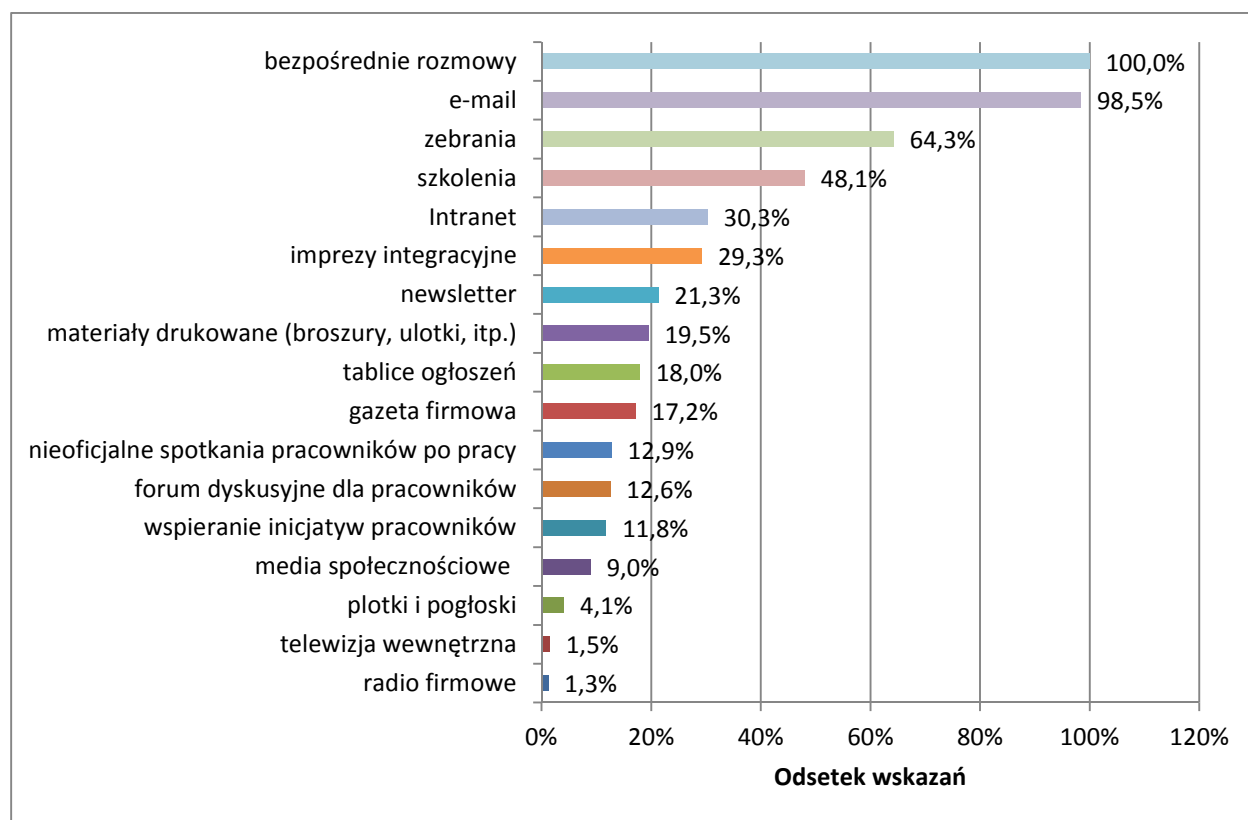
Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Zdecydowanie najwyższe noty otrzymały e-maile (średnia ocen 3,88) oraz bezpośrednie rozmowy (3,70). Na kolejnych miejscach znalazły się materiały drukowane (3,64), gazeta firmowa (3,60), Intranet (3,57) i imprezy integracyjne (3,56). Najniżej oceniono telewizję wewnętrzną (2,54), przy czym jest to instrument niewykorzystywany obecnie w żadnej z organizacji. Stosunkowo niskie oceny otrzymały również: wspieranie inicjatyw personelu (2,81), radio firmowe (2,83) oraz plotki i pogłoski (2,94). Oceny instrumentów wykorzystywanych na potrzeby komunikacji marketingowej skierowanej do pracowników są w wysokim stopniu zbliżone z notami przyznanymi narzędziom komunikacji wewnętrznej, w szczególności dotyczy to tych najwyżej i najniżej ocenionych. Należy jednak odnotować lepsze postrzeganie stosowania materiałów drukowanych (3,64 do 3,12) i imprez integracyjnych (3,56 do 3,3) w ramach działań komunikacyjnych o charakterze marketingowym.

Ankietowani wskazali też swoje preferencje odnośnie narzędzi wykorzystywanych w ramach wewnętrznej komunikacji marketingowej. Otrzymane wyniki zostały przedstawione na wykresie 5.2.

Wyk. 5.2.

Ranking preferencji respondentów odnośnie wykorzystania narzędzi w ramach wewnętrznej komunikacji marketingowej



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Wśród preferowanych instrumentów znalazły się: bezpośrednie rozmowy (100% wskazań), e-maile (98,5%), zebrania (64,3%) i szkolenia (48,1%). Najmniejszym zainteresowaniem cieszyło się radio firmowe (1,3% wskazań), telewizja wewnętrzna (1,5%) i, co ciekawe, plotki i pogłoski (4,1%). Po raz kolejny respondenci stwierdzili, że w roli klientów wewnętrznych preferują instrumenty formalne jako źródło informacji o istotnych kwestiach związanych z ich funkcjonowaniem w organizacji.

Jak wynika z przytoczonych w niniejszym podrozdziale danych i przeprowadzonych badań jakościowych, działania w ramach wewnętrznej komunikacji marketingowej są prowadzone z umiarkowaną skutecznością. Przyczyną takiego stanu rzeczy – w przypadku większości badanych organizacji – jest fakt, iż nie poprzedza się ich ani analizą potrzeb personelu w tym zakresie, ani planowaniem. Aktywności w tym obszarze podejmowane są raczej na zasadzie reakcji na zaistniały problem, niż przemyślanego etapu w zjednywaniu pracowników jako ambasadorów firmy i jej produktów. Konieczne jest zatem zwrócenie uwagi zarządzających na ten obszar działań komunikacyjnych. Jego zaniedbywanie może bowiem

prowadzić do konsekwencji natury finansowej, zarówno w postaci spadku poziomu sprzedaży, jak i spadku zysku.

5.3. Powiązania między komunikacją wewnętrzną i zewnętrzną

Wszystkie sygnały emitowane przez przedsiębiorstwo do jego otoczenia składają się na kompleksowy wizerunek firmy i jej oferty, dlatego powinny być w najwyższym możliwym stopniu spójne. Wspomniana spójność pozwala bowiem budować wiarygodność i reputację, co z kolei przekłada się na wyniki organizacji. Z tego powodu niezbędne jest zintegrowanie działań komunikacyjnych ukierunkowanych na klienta i rynek z wnętrzem organizacji. Koncepcja marketingu XXI wieku bazuje na tzw. orientacji holistycznej, która zakłada takie „rozwijanie, projektowanie i wdrażanie programów marketingowych, procesów i działań, które uwzględnia szerokie ujęcie i wzajemne zależności” [Kotler i Keller 2012, s. 20]. Podstawą stosowania marketingu holistycznego jest zatem uwzględnianie złożoności działalności marketingowej. Do jego czterech zasadniczych komponentów należą: marketing relacji, marketing zintegrowany, marketing wewnętrzny i marketing dokonań. Spójność działań, podejmowanych w wymienionych obszarach, umożliwia skuteczne funkcjonowanie przedsiębiorstwa na rynku. Orientacja holistyczna implikuje zmiany w tradycyjnym miksie marketingowym. Dla lepszego zobrazowania współczesnych realiów, w ramach nowoczesnego zarządzania marketingowego, zestaw kategorii narzędzi złożono z nowych 4P, a mianowicie ludzi (*people*), procesów (*processes*), programów (*programs*) i dokonań (*performance*). Szczególne miejsce w tym zestawie zajmują ludzie, których kompetencje i sposób wykonywania obowiązków decydują o sukcesie bądź porażce organizacji.

Różnorodność obszarów objętych działaniami komunikacyjnymi i konieczność kompleksowego do nich podejścia, bardzo często prowadzi do wystąpienia braków w systemie komunikacji organizacji. Deficyty pojawiają się najczęściej wtedy, gdy wysyłane przekazy charakteryzuje niespójność treści, czasowa lub formalna, bądź też jeśli są one sprzeczne. Analizę braków komunikacyjnych prowadzi się m.in. na płaszczyźnie zgodności komunikacji wewnętrznej z zewnętrzną, czyli w obszarze tzw. klasycznej luki komunikacyjnej. Występuje ona wtedy, gdy personel nie jest poinformowany o działaniach komunikacyjnych ukierunkowanych na odbiorców zewnętrznych lub przekazywane wiadomości wzajemnie się wykluczają [Zajkowska 2011, s. 64]. Niespójne komunikaty, zestawy instrumentów oraz cele, prowadzą do niezgodności postaw pracowników i oczekiwań klientów, a w konsekwencji rzutują na wizerunek organizacji jako całości.

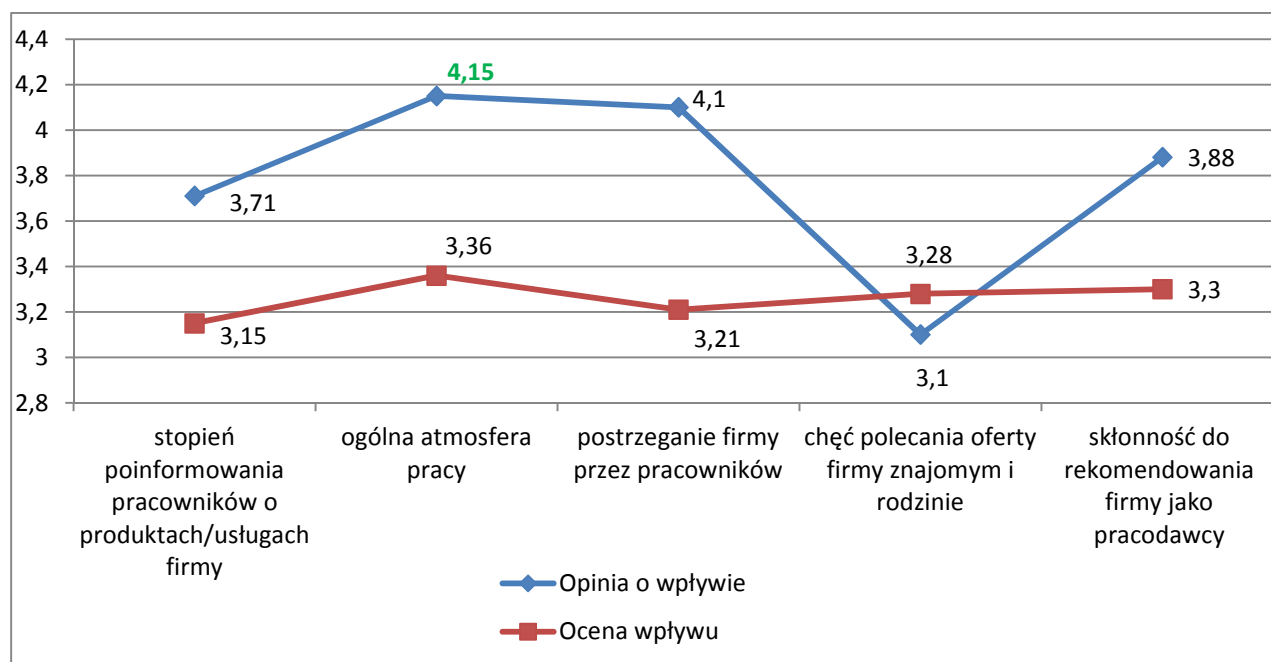
Tymczasem komunikowanie wewnątrz organizacji powinno być traktowane jako obszar wyjątkowej troski ze strony osób zajmujących się marketingiem. Najważniejszym z powodów jest fakt, że komunikacja wewnętrzna odgrywa istotną rolę w motywowaniu pracowników. Przekłada się to bowiem na jakość oferowanych produktów i usług. Należy także pamiętać, że efektywność systemu motywacyjnego i szkoleniowego rzutuje na postawę personelu w kontakcie z klientem. Ponadto wiele działań komunikacyjnych planowanych jako wewnętrzne, wpływa na elementy miksu marketingowego, może również skutkować zamierzonym bądź niezamierzonym transferem informacji do odbiorców zewnętrznych [por. np. Smith, Berry i Pulford 2002, s. 13].

Elementem integrującym komunikację wewnętrzną i zewnętrzną powinien być wizerunek wewnętrzny organizacji. Ze względu na oddziaływanie na zachowania i postawy pracowników istotne jest również jego znaczenie dla pozycjonowania marki oferowanych produktów i usług. Wdrażane strategie i zmiany wpływają bowiem nie tylko na pracowników, ale też pośrednio lub bezpośrednio na otoczenie zewnętrzne [Olsztyńska 2005, s. 18]. W związku z tym działania komunikacyjne skierowane na zewnątrz powinny opierać się na sprawnym procesie komunikacji wewnętrznej. Nie bez znaczenia jest także fakt, iż pracownicy posiadają swoje opinie na temat oferty rynkowej i przedsiębiorstwa jako całości, dlatego konieczne jest dążenie do takiego stanu, w którym wizerunek wewnętrzny i zewnętrzny będą spójne. Nastawienie personelu ma wpływ na relacje z obecnymi i potencjalnymi klientami, a w konsekwencji rzutuje na wyniki osiągnięte przez organizację.

Respondenci wyrazili także ogólną opinię na temat tego, czy działania komunikacyjne w organizacji wpływają na następujące obszary: stopień poinformowania pracowników o produktach/usługach firmy, ogólną atmosferę pracy, postrzeganie firmy przez personel, chęć polecenia oferty znajomym i rodzinie, a także skłonność do rekomendowania firmy jako pracodawcy. Wszystkie te aspekty w sposób bezpośredni lub pośredni rzutują na zewnętrzny wizerunek przedsiębiorstwa. Dla wariantów odpowiedzi przyjęto pięciostopniową skalę od opcji zdecydowanie nie, której przypisano wartość liczbową 1, do zdecydowanie tak z wartością liczbową 5. Następnie obliczono średnią ważoną uzyskanych ocen dla każdego z aspektów. Kolejne pytanie dotyczyło wpływu działań komunikacyjnych na wymienione obszary. Analogicznie obliczono średnie uzyskanych odpowiedzi. Porównanie wyników dla obu pytań zaprezentowano na wykresie 5.3.

Wyk. 5.3.

Relacje między opinią na temat tego, czy komunikacja wewnętrzna ma wpływ na różne aspekty funkcjonowania organizacji oraz oceną tego wpływu w firmie respondenta



Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (N=1354)

Jak widać, działania komunikacyjne wpływają na wszystkie aspekty, omawiane w ramach obu pytań, ze szczególnym uwzględnieniem ogólnej atmosfery pracy (średnia ocen 4,15) i postrzegania przedsiębiorstwa przez pracowników (4,1). Natomiast w najmniejszym stopniu oddziałują na chęć polecenia oferty firmy znajomym i rodzinie (3,1). Zdaniem badanych komunikacja wewnętrzna w ich firmie w największym, pozytywnym stopniu oddziałuje na ogólną atmosferę pracy (3,36) i skłonność polecenia organizacji jako pracodawcy (3,3). Natomiast najniżej oceniono wpływ działań komunikacyjnych na stopień poinformowania pracowników o produktach firmy (3,15). Ostatni wynik jest kolejnym sygnałem świadczącym o występujących w badanych przedsiębiorstwach problemach z systemem informowania o oferowanych towarach i usługach.

Ze względu na zależności występujące między komunikacją wewnętrzną i zewnętrzną, postanowiono zbadać ich zgodność. Respondentów poproszono o ocenę, czy komunikacja skierowana na zewnątrz przedsiębiorstwa jest spójna z komunikacją wewnętrzną. Odpowiedzi można było udzielić, odwołując się do pięciostopniowej skali – od zdecydowanie nie (wartość liczbowa 1) do zdecydowanie tak (wartość liczbowa 5). W kolejnym kroku zsumowano wartości otrzymane dla każdego obszaru i policzono średnie ważone. Wyniki wraz z rozkładem przedstawiono w tabeli 5.11.

Tab. 5.11

Ocena spójności komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej we wskazanych obszarach

	Zdecydowanie nie 1	Raczej nie 2	Trudno powiedzieć 3	Raczej tak 4	Zdecydowanie nie 5	Średnia ważona ocen
informacje o oferowanych produktach i/lub usługach	4,7%	9,2%	49,3%	30,8%	6,1%	3,25
opinie pracowników na temat oferowanych produktów i/lub usług	5,3%	14,8%	39,4%	34,8%	5,8%	3,21
wizerunek przedsiębiorstwa	3,7%	15,5%	35,2%	36,6%	9,0%	3,32
wartości wyznawane w organizacji	5,2%	11,3%	45,9%	32,2%	5,3%	3,21
polityka zatrudnienia	6,2%	12,7%	46,2%	27,5%	7,4%	3,17

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (N=1354)

Według respondentów wspomniana spójność jest umiarkowana w większości badanych obszarów. Należy zauważyć, iż w przypadku każdego z obszarów występuje duża liczba wskazań dla wariantu odpowiedzi „trudno powiedzieć”. Odsetek niezdecydowanych waha się od 35,2% do 49,3% i może być efektem braku wiedzy pracowników na ten temat. W grupie tej przeważają pracownicy produkcyjni. Najwyższy współczynnik zgodności dotyczył wizerunku przedsiębiorstwa (średnia ocen 3,32). Najniżej zaś oceniono zgodność informacji na temat polityki zatrudnienia (3,17). Niska ocena wynika ze stosunkowo dużej liczby wskazań dla wariantu odpowiedzi „zdecydowanie nie” i „raczej nie” (18,9% wskazań) oraz „trudno powiedzieć” (46,2%). Może to oznaczać, iż pracownicy są niedoinformowani w tym zakresie. Najbardziej niepokojący wydaje się być ponad 20% udział odpowiedzi negatywnych dotyczących spójności w obszarze opinii pracowników na temat oferowanych produktów i/lub usług. Wynik ten może bowiem świadczyć, że personel mówi o nich w odmienny sposób, będąc w pracy i poza nią. Tymczasem skoro pracownicy mają stać się ambasadorami oferty przedsiębiorstwa w którym pracują, konieczne jest zintegrowanie wspomnianych opinii.

Komunikacja wewnętrzna pełni ważną rolę w kształtowaniu postaw pracowników, które przejawiają się zarówno w organizacji, jak i poza nią. W związku z tym postanowiono sprawdzić, czy istnieje zależność między skutecznością procesu porozumiewania się w przedsiębiorstwie a spójnością komunikacji wewnętrznej z zewnętrzną. Weryfikacji poddano następującą hipotezę:

H8: Im wyższa jest ocena ogólnej skuteczności komunikacji wewnętrznej, tym wyżej oceniana jest spójność komunikacji wewnętrznej z zewnętrzną.

Przeprowadzono analizy korelacji r-Pearsona pomiędzy realizacją celów komunikacji wewnętrznej a oceną spójności wewnętrznych i zewnętrznych działań komunikacyjnych. W tabeli 5.12 przedstawiono współczynniki korelacji między badanymi zmiennymi.

Tab. 5.12.

Współczynniki korelacji r-Pearsona pomiędzy realizacją celów komunikacji wewnętrznej (KW) a oceną spójności komunikacji wewnętrznej z zewnętrzną

Ocena spójności Cel KW	informacje o oferowanych produktach i/lub usługach	opinie pracowników na temat oferowanych produktów i/lub usług	wizerunek firmy	wartości wyznawane w organizacji	polityka zatrudnienia	ogólna ocena spójności
przekazywanie aktualnych informacji	0,40*	0,35*	0,42*	0,30*	0,33*	0,44*
motywowanie do działania na rzecz organizacji	0,38*	0,36*	0,45*	0,34*	0,40*	0,48*
tworzenie pozytywnej atmosfery w pracy	0,36*	0,35*	0,46*	0,31*	0,40*	0,46*
jednoczenie wokół misji, wartości i strategii organizacji	0,30*	0,27*	0,41*	0,30*	0,36*	0,41*
budowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników	0,40*	0,37*	0,53*	0,37*	0,42*	0,52*
przygotowywanie pracowników do nadchodzących zmian	0,33*	0,27*	0,39*	0,25*	0,34*	0,39*
ogólna ocena skuteczności KW	0,43*	0,39*	0,52*	0,37*	0,44*	0,53*

* $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (N=1354)

Analizy korelacji wykazały, że zachodzą statystycznie istotne dodatnie związki pomiędzy realizacją celów komunikacji wewnętrznej a oceną spójności komunikacji wewnętrznej z zewnętrzną w poszczególnych aspektach, jak również między ogólną oceną skuteczności komunikacji wewnętrznej a oceną spójności kompleksowych działań komunikacyjnych. Najwyższe współczynniki korelacji odnotowano dla następujących zmiennych:

- ogólna ocena spójności działań komunikacyjnych i ocena skuteczności komunikacji wewnętrznej – $r = 0,53$ (korelacja umiarkowana);

- ocena spójności wizerunku firmy i ocena realizacji celu związanego z budowaniem pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa w ramach komunikacji wewnętrznej – $r = 0,53$ (korelacja umiarkowana);
- ocena spójności wizerunku firmy i ogólna ocena skuteczności komunikacji wewnętrznej $r = 0,52$ (korelacja umiarkowana);
- ogólna ocena spójności działań komunikacyjnych i ocena realizacji celu związanego z budowaniem pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników w ramach komunikacji wewnętrznej – $r = 0,52$ (korelacja umiarkowana);
- ogólna ocena spójności i ocena realizacji celu związanego z motywowaniem do działania na rzecz organizacji w ramach komunikacji wewnętrznej – $r = 0,48$ (korelacja umiarkowana).

W związku z tym, iż stwierdzono występowanie istotnych statystycznie korelacji między badanymi zmiennymi, hipotezę 8 uznano za zweryfikowaną pozytywnie. Po raz kolejny zauważono, że budowanie wizerunku organizacji oraz zarządzanie nim, stanowi ważny obszar aktywności komunikacyjnej. Sposób, w jaki pracownicy postrzegają firmę, w której pracują, wpływa na jej wizerunek zewnętrzny. W związku z tym należy dążyć do maksymalnej spójności obu.

Następnie podjęto decyzję dotyczącą sprawdzenia, czy występuje związek między sprawnością komunikacji wewnętrznej a zgodnością działań komunikacyjnych skierowanych do pracowników i na zewnątrz organizacji. Posługując się analizą korelacji r-Pearsona zbadano zależności między zmiennymi. W tabeli 5.13 zestawiono wyniki przeprowadzonych analiz.

Tab. 5.13.

Współczynniki korelacji r-Pearsona pomiędzy oceną poszczególnych aspektów komunikacji a oceną skuteczności komunikacji wewnętrznej oraz oceną zgodności komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej

Ocena poszczególnych aspektów komunikacji	Ocena spójności komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej
dostęp do informacji	0,40*
szybkość przepływu informacji	0,39*
ilość informacji otrzymywanych w stosunku do ilości informacji potrzebnych	0,42*
rzetelność i kompletność otrzymywanych informacji	0,40*
dostosowanie działań komunikacyjnych do potrzeb pracowników	0,38*
atmosfera komunikacyjna	0,38*

* $p < 0,05$

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych (N=1354)

Analizy dowiodły występowanie statystycznie istotnych związków między zmiennymi. Im wyżej oceniano poszczególne elementy, składające się na kategorię sprawności komunikacji wewnętrznej, tym wyżej oceniana była również spójność prowadzonych kompleksowych działań komunikacyjnych. Najwyższy współczynnik korelacji dotyczył ilości informacji otrzymywanych w stosunku do potrzebnych oraz badanej zgodności. Należy przy tym zauważyć, że wyniki dla kategorii sprawności komunikacji wewnętrznej są nieco niższe niż dla jej skuteczności, a to może świadczyć o mniejszym znaczeniu tego aspektu dla całości działań komunikacyjnych.

Znaczenie właściwie prowadzonej polityki wewnętrznej komunikacji marketingowej oraz jej powiązania z tradycyjną komunikacją wewnętrzną skłoniły autorkę do pewnej refleksji. W zintegrowanym wskaźniku oceny skuteczności komunikacji wewnętrznej, możliwe jest wprowadzenie czwartej kategorii lub innym słowy wymiaru analizy, a mianowicie marketingowego oddziaływania procesu porozumiewania się w organizacji na pracowników. Aspektami poddanymi ocenie byłyby w tym przypadku cele wewnętrznej komunikacji marketingowej i stopień poinformowania o ofercie firmy. Cały schemat postępowania nie odbiegałby natomiast od tego zaprezentowanego w podrozdziale 4.5.

Analiza regresji liniowej wielu zmiennych umożliwiła stworzenie modelu regresji kompleksowej skuteczności komunikacji wewnętrznej wyrażony równaniem:

$$KSKW = 0,323PS + 0,143PJ + 0,853 SWKM - 0,711$$

gdzie:

KSKW – kompleksowa skuteczność komunikacji wewnętrznej,

PS – poziom sprawności porozumiewania się w organizacji,

PJ – poziom jakości komunikacji w przedsiębiorstwie,

SWKM – skuteczność wewnętrznej komunikacji marketingowej.

Na jednostkowy wzrost skuteczności komunikacji wewnętrznej w 0,323 wpływa sprawność, w 0,143 jakość a w 0,853 skuteczność wewnętrznej komunikacji marketingowej. Model jest istotny (test F), a wszystkie parametry są istotne statystycznie przy $\alpha = 0,05$. Współczynnik determinacji (r^2) wyniósł 0,41, co przy próbie 1354 obserwacji świadczy o dobrym dopasowaniu modelu.

Opisany model regresji potwierdza ustalenia wynikające z analiz korelacji między kategoriami sprawności, jakości i skuteczności. Czynnikiem w najwyższym stopniu warunkującym kompleksową skuteczność komunikacji wewnętrznej jest poziom skuteczności komunikacji marketingowej skierowanej do pracowników, drugim w kolejności poziom sprawności, a trzecim jakości działań komunikacyjnych. Przy dobrze zdiagnozowanych zmiennych niezależnych model pozwala efektywnie alokować nakłady na poprawę kompleksowej skuteczności komunikacji wewnętrznej.

W oparciu o wyniki badań, przytoczone w niniejszym rozdziale, ustalono, iż dla działań w ramach wewnętrznej komunikacji marketingowej najważniejszym celem powinno stać się właściwe poinformowanie pracowników o ofercie przedsiębiorstwa. Z kolei dla pozyskania ich przychylności jako ambasadorów firmy konieczne jest stworzenie odpowiedniej atmosfery pracy i zbudowanie pozytywnego wizerunku wśród personelu, pod warunkiem zgodności z wizerunkiem zewnętrznym organizacji. Ważną rolę w tym procesie odgrywa komunikacja wewnętrzna. Ponadto potwierdzono występowanie powiązań między komunikacją wewnętrzną a zewnętrzną i wskazano obszary, w których niskie oceny spójności dowodzą konieczności podjęcia działań naprawczych. Dodatkowo zaprezentowano model regresji kompleksowej skuteczności komunikacji wewnętrznej.

ZAKOŃCZENIE

Przeprowadzona analiza źródeł wtórnych oraz wyników badań pierwotnych pozwala stwierdzić, że komunikacja wewnętrzna jest procesem o szczególnym znaczeniu dla funkcjonowania przedsiębiorstwa. Ze względu na swoją złożoność wymaga nieustannego monitorowania i oceny podejmowanych w jej ramach działań, by możliwe było realizowanie wytyczanych przed nią celów. Wnioskowanie przeprowadzone w ramach niniejszej dysertacji dostarcza nowej wiedzy, dotyczącej zarówno uwarunkowań procesu komunikacji wewnętrznej, jak i determinant skuteczności i możliwości jej pomiaru.

Celem głównym rozprawy było zbadanie uwarunkowań komunikacji skierowanej do personelu, jak również określenie ich wagi i siły oddziaływania na skuteczność wewnętrznych działań komunikacyjnych. Biorąc pod uwagę fakt, iż autorka postanowiła przyjąć odmienne od dotychczasowego znaczenie pojęcia „skuteczność komunikacji wewnętrznej”, konieczne było jego redefiniowanie. Przyjmując za prakseologami, że miernikiem skuteczności jest poziom osiągnięcia różnorodnie definiowanych celów, uznaje się, że skuteczność wszelkich form komunikacji w przedsiębiorstwie jest tym wyższa, im większa istnieje zgodność między tym, co nadawca chciał przekazać, a odbiorca zrozumiał, oraz im wyższy jest stopień realizacji celu pragmatycznego, czyli osiągnięcia skutku, w którym komunikowanie rozpoczęło. Bazując na przeanalizowanych źródłach literaturowych, stworzono również systematykę celów komunikacji wewnętrznej, zaliczając do nich:

- przekazywanie aktualnych informacji niezbędnych dla właściwego funkcjonowania w przedsiębiorstwie,
- przygotowywanie do nadchodzących zmian,
- jednoczenie wokół misji, wartości i strategii organizacji,
- tworzenie pozytywnej atmosfery w miejscu pracy,
- budowanie pozytywnego wizerunku wewnętrznego organizacji,
- motywowanie do działania na rzecz firmy.

Tak rozumiana skuteczność oraz zestaw celów stały się punktem wyjścia do prowadzonych badań empirycznych, których wyniki posłużyły weryfikacji sformułowanych hipotez.

W toku prowadzonych prac badawczych dowiedziono (zgodnie z hipotezą 1), iż istnieje statystycznie istotna nadrzędność celu informacyjnego nad pozostałymi celami komunikacji wewnętrznej. Stwierdzono również, że cele: motywacyjny, związany z kształtowaniem pozytywnej atmosfery oraz jednoczeniem wokół misji, wartości i strategii, uznawane są za ważniejsze niż cele dotyczące budowania dobrego wizerunku wśród

pracowników oraz przygotowania do nadchodzących zmian. Ze względu na szerokie spektrum oddziaływania procesu porozumiewania się w organizacji, zbadano także, jak oceniany jest wpływ działań komunikacyjnych na różne aspekty jej funkcjonowania. Analizy wariancji w schemacie wewnątrzgrupowym dowiodły, iż stopień poinformowania o produktach/usługach firmy wynikający z realizacji celu informacyjnego jest niżej oceniany niż będące rezultatem działań w ramach pozostałych celów: chęć polecenia oferty firmy znajomym i rodzinie ($p < 0,001$), ogólna atmosfera pracy ($p < 0,001$) czy skłonność do rekomendowania firmy jako pracodawcy ($p < 0,001$). Istotnych statystycznie różnic nie odnotowano dla postrzegania firmy przez pracowników. Ponadto wykazano, że na postawę personelu najsilniej wpływa realizacja celów komunikacji wewnętrznej związanych z tworzeniem pozytywnej atmosfery w miejscu pracy (od $r = 0,411$ do $r = 0,497$; $p < 0,01$) oraz budowania dobrego wizerunku wśród pracowników (od $r = 0,445$ do $r = 0,528$; $p < 0,01$)¹. Najwyższą korelację stwierdzono między oceną stopnia realizacji celu związanego z budowaniem pozytywnego wizerunku a postrzeganiem firmy przez pracowników ($r = 0,528$). Uzasadnione jest zatem twierdzenie, że działania komunikacyjne w przedsiębiorstwie w istotny sposób oddziałują na postawy pracowników. Wpływ ten jest szczególnie widoczny w przypadku obszaru związanego z wizerunkiem przedsiębiorstwa wśród personelu.

W pozycjach literaturowych na temat marketingu usług, komunikacja wewnętrzna traktowana jest jako szczególnie ważna płaszczyzna zarządzania. Postanowiono zatem sprawdzić, czy rodzaj działalności wpływa w istotny sposób na skuteczność porozumiewania się w organizacji, porównując wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwa produkcyjne i usługowe (hipoteza 4). Dla każdego z celów komunikacji wewnętrznej stwierdzono wyższą skuteczność w przypadku przedsiębiorstw usługowych niż przedsiębiorstw produkcyjnych (wyniki były istotne statystycznie, hipotezę zweryfikowano pozytywnie).

Bazując na wynikach badań ankietowych, przeprowadzonych na potrzeby dysertacji, stworzono zestawienie czynników, które w istotny sposób wpływają na skuteczność porozumiewania się w organizacji, przy czym pod uwagę wzięto zarówno uwarunkowania oddziałujące na nią w sposób pozytywny, jak i negatywny. Czynniki pogrupowano zgodnie z teorią zachowań organizacyjnych na jednostkowe, grupowe i organizacyjne. W świetle przeprowadzonej analizy wariancji w schemacie wewnątrzgrupowym, wpływ wyznaczników organizacyjnych został oceniony jako wyższy niż wyznaczników jednostkowych, co spowodowało odrzucenie hipotezy 2 (wyniki były istotne statystycznie). Ponadto wpływ

¹ Z wyłączeniem wpływu na ogólną atmosferę pracy gdzie $r = 0,369$.

wyznaczników grupowych uznano za statystycznie bardziej istotny niż wyznaczników indywidualnych i wyznaczników organizacyjnych, przez co możliwe było pozytywne zweryfikowanie hipotezy 3. Ustalono również ranking determinant o największym oddziaływaniu na skuteczność komunikacji w miejscu pracy. Należą do nich wyznaczniki grupowe, związane ze stylem kierowania przełożonego i relacjami między pracownikami w poszczególnych działach, oraz czynnik jednostkowy w postaci osobowości. Wśród innych istotnych uwarunkowań wymienić można także konflikty, stosunki między zatrudnionymi w ramach grup roboczych, kulturę, klimat i zmiany organizacyjne, jak również doświadczenia indywidualne pracowników.

Dane i opinie uzyskane w ramach badań ilościowych i jakościowych, umożliwiły stworzenie katalogu czynników, utrudniających realizację celów stawianych przed komunikacją wewnętrzną. Uzyskane dane można podzielić na trzy kategorie związane z:

- komunikatem (niespójność, niekompletność, opóźnienia);
- uczestnikami procesu (niewystarczająca aktywność ze strony kadry zarządzającej, unikanie przekazywania komunikatów);
- organizacją (brak kultury komunikacyjnej, niejasny podział obowiązków między poszczególnymi działami, nastawienie na rywalizację, nieefektywny system motywacyjny, nie w pełni zadowalające możliwości rozwoju).

W trakcie wywiadów zogniskowanych podkreślano przede wszystkim, że unika się przekazywania informacji mogących wywołać negatywne emocje, przez co poziom poinformowania pracowników na temat planowanych zmian, wdrażanej strategii czy kierunku rozwoju firmy nie jest satysfakcjonujący. Obszar ten wymaga podjęcia kroków naprawczych.

Katalog determinant skuteczności komunikacji wewnętrznej, wyselekcjonowanych na podstawie teorii zachowań organizacyjnych i zweryfikowanych w toku badań empirycznych, nie stanowił zbioru pełnego. Uznano bowiem, że na przebieg działań komunikacyjnych skierowanych do pracowników oddziałuje większa liczba czynników. Odnosząc się do zintegrowanego podejścia do rozważań na temat skuteczności komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa, przyjęto, iż konieczne będzie określenie jej sprawności i jakości. Uzyskane wyniki uprawniały twierdzenie, że kategorie sprawności i skuteczności porozumiewania się w organizacji są ze sobą powiązane, a w szczególności relacja: im wyższa sprawność tym wyższa skuteczność procesu ($r = 0,507$; $p < 0,01$). Z kolei analiza korelacji między skutecznością i jakością komunikacji wewnętrznej dowiodła występowania istotnej statystycznie zależności o umiarkowanej sile między ogólną oceną jakości komunikacji wewnętrznej a jej skutecznością ($r = 0,43$; $p < 0,01$), w związku z tym zdecydowano o

przyjęciu hipotezy 5. Ponadto stwierdzono, iż kategorie sprawności i jakości również są ze sobą powiązane (wyniki były istotne statystycznie).

Stworzona na podstawie studiów literaturowych systematyka celów komunikacji wewnętrznej dowodzi, iż nie należy sprowadzać jej wyłącznie do przepływu informacji w organizacji. Ze względu na różnorodność realizowanych zadań rzutuje ona na wiele aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa, przy czym ważnymi obszarami wpływu są działania z zakresu marketingu wewnętrznego, personalnego oraz wewnętrznego public relations. Prowadzone badania dostarczyły odpowiedzi na pytanie, czy proces porozumiewania się w organizacji oddziałuje na kształtowanie wizerunku wewnętrznego i zewnętrznego firmy przez pracowników. W świetle wyników analiz testem t-Studenta, działania komunikacyjne w przedsiębiorstwie w istotny sposób wpływają na wszystkie aspekty kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa przez pracowników, zarówno w miejscu pracy, jak i poza nim (weryfikacja pozytywna hipotezy 7, dane istotne statystycznie przy $p < 0,001$).

Aktywność organizacji w ramach wewnętrznego marketingu i public relations, a także marketingu personalnego, jest kluczowa w odniesieniu do komunikacji marketingowej skierowanej do pracowników. Jest ona rozumiana jako proces przekazywania informacji i wpływania na personel, który ma zwiększać wiedzę na temat towarów przedsiębiorstwa i samego przedsiębiorstwa, aby w rezultacie stały się one preferowanymi przez klientów. W ramach zaproponowanej przez autorkę systematyki, na jej cele składają się:

- przekazywanie pracownikom określonych informacji o firmie i jej ofercie;
- oddziaływanie na zachowania i postawy pracowników w relacjach z klientami;
- kreowanie i utrwalanie pozytywnego wizerunku organizacji wśród pracowników;
- zachęcanie pracowników do korzystania z oferty przedsiębiorstwa.

Skuteczność wewnętrznej komunikacji marketingowej uznano za obszar szczególnego znaczenia, głównie ze względu na powiązania między działaniami komunikacyjnymi podejmowanymi w różnych obszarach funkcjonowania organizacji. W ramach prowadzonych badań dowiedziono, że realizacja celów wewnętrznej komunikacji marketingowej jest w wysokim stopniu uzależniona od właściwie prowadzonej polityki komunikacji w organizacji. W oparciu o analizy korelacji stwierdzono, że zachodzą istotne statystycznie dodatnie związki pomiędzy poszczególnymi zmiennymi (od $r = 0,34$ do $r = 0,55$; $p < 0,05$) oraz między ogólnymi ocenami skuteczności komunikacji wewnętrznej i marketingowej skierowanej do pracowników ($r = 0,54$; $p < 0,05$). Uzyskane wyniki pozwoliły na pozytywną weryfikację hipotezy 6.

Jednym z ciekawszych obszarów prowadzonych analiz były powiązania między komunikacją wewnętrzną i zewnętrzną. Biorąc pod uwagę fakt, iż postawy pracowników, przejawiane w miejscu pracy i poza nim, kształtowane są między innymi przez działania komunikacyjne w przedsiębiorstwie sprawdzono, czy istnieje zależność między skutecznością procesu porozumiewania się w organizacji a spójnością komunikacji ukierunkowanej na klientów wewnętrznych i zewnętrznych. Przeprowadzone analizy korelacji dowiodły, że występują statystycznie istotne dodatnie związki pomiędzy realizacją celów komunikacji wewnętrznej a oceną spójności komunikacji wewnętrznej z zewnętrzną w poszczególnych aspektach (od $r = 0,25$ do $r = 0,23$; $p < 0,05$), jak również między ogólną oceną skuteczności komunikacji wewnętrznej a oceną spójności kompleksowych działań komunikacyjnych ($r = 0,53$; $p < 0,05$). Pozwoliło to na przyjęcie hipotezy 8. Potwierdzono zatem występowanie powiązań między komunikacją wewnętrzną a zewnętrzną oraz wskazano obszary, w których konieczne jest podjęcie działań naprawczych. Po raz kolejny dowiedziono również, iż sposób, w jaki pracownicy postrzegają firmę, w której pracują, wpływa na jej wizerunek zewnętrzny. W związku z tym należy dążyć do maksymalnej spójności wizerunków własnego i obcego.

Na podstawie wnikliwych studiów nad procesem komunikacji wewnętrznej w organizacji, przeprowadzonych analiz statystycznych wyników badań ankietowych (analizy wariancji, korelacji, regresji i czynnikowa) oraz analizy jakościowej informacji, uzyskanych w trakcie wywiadów zogniskowanych, stworzono listę obszarów, które wpływają na właściwy przebieg działań komunikacyjnych w przedsiębiorstwie. Dzięki temu możliwe było zbudowanie modelu zależności między skutecznością komunikacji wewnętrznej (zmienna objaśniana), kategoriami sprawności i jakości oraz czynnikami warunkującymi skuteczność podejmowanych działań (zmienne objaśniające). W świetle wyników analizy czynnikowej, kategorie sprawności i jakości warunkują kategorię skuteczności komunikacji wewnętrznej, zatem osiągnięcie wysokiego poziomu realizacji jej celów wymaga satysfakcjonujących ocen w obu obszarach. Dowiedziono również istotnego wpływu stopnia realizacji celów wewnętrznej komunikacji marketingowej na zmienną objaśnianą. Zwieńczeniem prowadzonych analiz jest model regresji kompleksowej skuteczności komunikacji wewnętrznej, umożliwiający efektywną alokację nakładów na poprawę działań komunikacyjnych.

Stworzony w oparciu o wyniki wykonanych pomiarów teoretyczny model zależności między uwarunkowaniami komunikacji wewnętrznej a jej skutecznością, umożliwił sformułowanie wytycznych do autorskiego instrumentu pomiarowego. Zintegrowany wskaźnik oceny komunikacji wewnętrznej składa się z trzech kategorii, podlegających

pomiarowi, tj. wskaźników sprawności, jakości i skuteczności. Jego wykorzystanie pozwala na wszechstronną analizę skuteczności komunikacji wewnętrznej, gdyż uzyskane wyniki można interpretować nie tylko w odniesieniu do ogólnego poziomu satysfakcji respondentów, ale także w kontekście zadowolenia z poszczególnych elementów składowych, wpływających na proces porozumiewania się. Wskaźnik służy ustalaniu czynników, które w największym stopniu przyczyniają się do budowania satysfakcji, a także określaniu, które z kategorii (lub tworzących je składowych) wymagają uruchomienia procedur naprawczych.

Opracowany model regresji kompleksowej skuteczności komunikacji wewnętrznej, dowodzi znaczenia właściwie prowadzonej polityki komunikacji marketingowej skierowanej do pracowników. Biorąc pod uwagę powiązania z tradycyjną komunikacją wewnętrzną, możliwe jest wprowadzenie do zintegrowanego wskaźnika oceny skuteczności komunikacji wewnętrznej czwartej kategorii lub innym słowy wymiaru analizy, a mianowicie marketingowego oddziaływania procesu porozumiewania się w organizacji na personel. Aspektami poddanymi ocenie byłyby w tym przypadku cele wewnętrznej komunikacji marketingowej i stopień poinformowania o ofercie firmy.

Przeprowadzone na potrzeby dysertacji analizy źródeł pierwotnych i wtórnych pozwoliły stworzyć wieloaspektowy obraz procesu komunikacji wewnętrznej. Zbadano jego uwarunkowania, obszary wpływu i powiązania z komunikacją skierowaną do otoczenia zewnętrznego. Efektem wykonanych prac jest:

- zidentyfikowanie i zhierarchizowanie czynników wpływających na skuteczność komunikacji wewnętrznej;
- zbudowanie trzech autorskich modeli: komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie, zależności między skutecznością komunikacji wewnętrznej a jej determinantami oraz kompleksowej oceny skuteczności komunikacji wewnętrznej;
- stworzenie instrumentu pomiarowego w postaci zintegrowanego wskaźnika oceny komunikacji wewnętrznej.

Ponadto dokonano diagnozy skuteczności komunikacji w organizacjach, wskazując obszary wymagające poprawy. Dowiedziono, że zarządzanie procesem komunikacji wewnętrznej charakteryzuje się umiarkowaną skutecznością. Przyczyną takiego stanu rzeczy jest fakt, iż bardzo rzadko jest ono poprzedzone analizą potrzeb i oczekiwań pracowników w tym zakresie. Tymczasem zaniedbywanie komunikacji w organizacji powoduje poważne konsekwencje dla sprawnego funkcjonowania organizacji.

Autorka ma świadomość, iż przedstawione w niniejszej pracy zagadnienia nie wyjaśniają w pełni uwarunkowań skuteczności procesu komunikacji wewnętrznej ani jego

znaczenia dla działań komunikacyjnych skierowanych na zewnątrz organizacji. Dalszych badań wymaga między innymi określenie oddziaływania poszczególnych determinant na skuteczność komunikacji – na poziomie faktycznym, a nie deklaracyjnym. Ponadto konieczne jest zbadanie wpływu wizerunku zewnętrznego przedsiębiorstwa oraz jego powiązanie ze skutecznością komunikacji wewnętrznej i marketingowej skierowanej do pracowników. Szczególnie ciekawa wydaje się także analiza oddziaływania porozumiewania się w miejscu pracy, w szczególności realizacji celów związanych z informowaniem i motywowaniem, na postawy personelu sprzedażowego. Zagadnienia te będą podejmowane w ramach dalszych prac badawczych prowadzonych przez autorkę.

BIBLIOGRAFIA

Pozycje zwarte

- Adams, K., Galanes, G. J., 2008, *Komunikacja w grupach*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Adler, R., 1986, *Communicating at Work*, Wydawnictwo Random House, Nowy Jork.
- Ahmed, P. K., Rafiq, M., 2002, *Internal Marketing: Tools and Concepts for Customer Focused Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Antoszewski, A., Herbut, R., (red.), 1995, *Leksykon Politologii*, Atla 2, Wrocław.
- Argenti, P.A., 2007, *Strategic Corporate Communication*, Tata McGraw-Hill Education, New Delhi.
- Armstrong, M., 2011, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, wydanie V rozszerzone, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Arnold, J., Silvester, J., Paterson, F., Robertson, I., Cooper, C., Burnes B., 2005, *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*, Pearson Education Limited, Harlow.
- Babbie, E., 2009, *Podstawy badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Bandura, A., 1977, *Social Learning Theory*, Prentice-Hall, Upper Sadle River, Nowy Jork.
- Bartkowiak, G., 1999, *Psychologia zarządzania*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Bartoli, A., 1994, *Communication et organisation. Pour une politique générale cohérente*, Les Éditions d'Organisation, Paryż.
- Baruk, A., 2006, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Wyd. Difin, Warszawa.
- Baruk, A., 2008, *Postmodernistyczne koncepcje marketingowe a marketing klasyczny*, Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa "Dom Organizatora", Toruń.
- Bedell, J.R., Lennox, S.S., 1997, *Handbook for Communication and Problem-Solving Skills Training. A Cognitive-Behavioral Approach*, John Wiley & Sons Inc., Nowy Jork.
- Bhattacharyya, D., 2011, *Performance Management Systems and Strategies*, Wyd. Dorling Kindersley, Pearson Education in South Asia, Noida.
- Blythe, J., 2002, *Komunikacja marketingowa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Bovée, C. L., Thiel, J.V., 2000, *Business Communication Today*, Wyd. 6, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

- Brooks, I., 2006, *Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organization*, Pearson Education Limited, Harlow.
- Bsoul, M., 2003, *Wewnętrzne public relations jako czynnik decydujący o rynkowym powodzeniu przedsiębiorstwa*, w: *Public relations – materiały z II Kongresu PR*, D. Tworzydło (red.), Wyd. WSiLiZ, Rzeszów, s. 437 – 444.
- Budzyński, W., 2003, *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*, wyd. 1, Wydawnictwo POLTEXT, Warszawa.
- Cabała, P., 2007, *Wprowadzenie do prakseologii. Przegląd zasad skutecznego działania*, Wydawnictwo AE Kraków, Kraków.
- Champoux, J., 2011, *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups and Organizations*, Taylor & Francis, Nowy Jork.
- Cheney, G., Christensen, L., 2001, *Organizational Identity Linkages Between Internal and External Communication*, w: *The New Handbook of Organizational Communication*, F. M. Jablin, L.L. Putnam, (red.), Sage, Thousand Oaks, s. 231 – 269.
- Clutterbuck, D., Hirst, S., Cage, S., 2003, *Talking Business: Making Communication Work*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Cornelissen, J., 2004, *Corporate Communications Theory and Practice*, Sage, Londyn.
- Cornelissen, J., 2011, *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*, Sage, Londyn.
- Cornelissen, J., 2012, *Komunikacja korporacyjna, Przewodnik po teorii i praktyce*, Wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Creswell, J.W., Plano Clark, V.L., Gutmann, M.L., Hanson, W.E., 2003, *Advanced Mixed Methods Research Designs*, w: *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research*, A. Tashakkori, C. Teddlie (red.), Sage Publications Inc., Thousand Oaks, s. 209 – 240.
- Crystal, D., 1991, *A Dictionary of Linguistics and Phonetics*, Wyd. Basil Blackwell, Oxford.
- Cutlip, S., Center, A., Broom, G., 2006, *Effective Public Relations*, Wyd. 9, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Cyfert, Sz., Krzakiewicz, K., 2006, *Organizacja i zarządzanie – przegląd podstawowych pojęć*, w: *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, K. Krzakiewicz (red.), Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, s. 7 – 30.
- Cyfert, Sz., Krzakiewicz, K., 2006b, *Style kierowania w organizacji*, w: *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, K. Krzakiewicz (red.), Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, s. 184 – 202.

- Czekaj J., Ziębicki B., 2006, *Audyt komunikacyjny w organizacji*, w: *Doskonalenie systemów zarządzania w społeczeństwie informacyjnym. Tom 1*, A. Stabryła (red.), Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków, s. 167 – 175.
- Daly, J. A., 2002, *Personality and Interpersonal Communication*, w: *Handbook of Interpersonal Communication*, M. L. Knapp, J. A. Daly (red), Wyd. 3, Sage Publications Inc., Thousand Oaks, s. 133 – 180.
- Deetz, S., 1995, *Transforming Communication, Transforming Business: Building Responsive and Responsible Workplaces*, Cresskill, N.J., Hampton.
- De Pelsmacker, P., Geuens, M., Van den Bergh, J., 2007, *Marketing Communications: A European Perspective*, Pearson Education Limited, Harlow.
- Dobek-Ostrowska, B., 2007, *Podstawy komunikowania społecznego*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław.
- Dołhasz, M., Fudaliński, J., Kosała, M., Smutek, H., 2009, *Podstawy zarządzania. Koncepcje – strategie – zastosowania*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Donjean, Ch., 2006, *La communication interne*, Edi.pro, Liège.
- Dunmore, M., 2002, *Inside-out Marketing: How to Create an Internal Marketing Strategy*, Kogan Page Limited, Londyn.
- Egan, J., 2007, *Marketing Communications*, Thomson Learning, Londyn.
- Eicher, J., 1995, *Sztuka komunikowania się*, Ravi, Łódź.
- Fill, Ch., 2006, *Marketing Communications: Engagements, Strategies and Practice*, Pearson Education Limited, Harlow.
- Fiske, J., 1999, *Wprowadzenie do badań nad komunikowaniem*, Astrum, Wrocław.
- Flick, U., 2011, *Jakość w badaniach jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- French, R., Rayner, Ch., Rees, G., Rumbles, S., Schermerhorn, Jr J., Hunt, J., Osborn, R., 2011, *Organizational Behaviour*, John Wiley & Sons, Ltd, Queensland.
- French, J. R. P., Raven, B., 1960, *The Bases of Social Power*, w: *Group Dynamics: Research and Theory*, D. Cartwright, A. E. Zander (red.), Harper & Row, Nowy Jork, s. 259 – 270.
- Frydrychowicz, S., 2009, *Komunikacja interpersonalna w zarządzaniu*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań.
- Furnham, A., 2005, *The Psychology of Behaviour at Work: the Individual in the Organization*, Routledge Press Inc., Nowy Jork.

- Gach D., Pietruszka-Ortyl A., 2005, *Przywództwo i style kierowania*, w: *Zachowania organizacyjne*, red. A. Potocki, Wydawnictwo Difin, Warszawa, s. 204 – 246.
- Galliers, R.D., Leidner, D.E, 2003, *Strategic Information Management. Challenges and Strategies in Managing Information Systems*, Wyd. Butterworth-Heinemann, Burlington.
- Gordon, J., 2002, *Organizational Behaviour. A Diagnostic Approach to Organizational Behaviour*, wyd. 7, Prentice Hall, New Jersey.
- Górski A., 2000, *Komunikowanie instytucjonalne w systemach informacji naukowej*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Zarządzania i Bankowości w Poznaniu, nr 3(11)
- Górski A., 2006, *Podstawy i techniki komunikowania społecznego*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań.
- Griffin, E., 2003, *Podstawy komunikacji społecznej*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Griffin, R.W., 2002, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. PWN, Warszawa.
- Griffin, R.W., Moorhead, G., 2009, *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, South-Western, Mason.
- Gros, U., 1994, *Organizacyjne aspekty zachowania się ludzi w procesach pracy*, Prace Naukowe AE w Katowicach, nr 131, Katowice.
- Gros U., 2003, *Zachowania organizacyjne w teorii i praktyce zarządzania*, PWN, Warszawa
- Gudykunst, W.B., Mody, B., 2002, *Handbook of International and Intercultural Communication*, Wyd. Sage Publications Inc. Thousand Oaks, California.
- Hague, P., 2006, *Badania marketingowe. Planowanie, metodologia i ocena wyników*, HELION, Gliwice.
- Hargie, O., Rainey, S., Dickson, D., 2003, *Working Together, Living Apart: Inter-group Communication within Organizations in Northern Ireland*, w: *Communication Research and Media Science in Europe*, Schorr, A., Campbell, W. i Schenk, M. (red.), Mouton de Gruyter, Berlin, s. 551 – 573.
- Haus B., 2005, *Przedmiot i ewolucja nauki o przedsiębiorstwie*, w: *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, J. Lichtarski (red.), Wyd. Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław, s. 13 – 17.
- Heath, R., (red.), 2005, *Encyclopedia For Public Relations*, Vol. 1, Sage Publications Inc., Thousand Oaks.
- Hellriegel, D., Slocum, J.W., Woodman, R.W., 1992, *Organizational Behavior*, West Publishing Company, St. Paul, MN.

- Hellriegel, D., Slocum, J.W., Woodman, R.W., 2007, *Organizational Behaviour*, Thomson Learning Inc., Mason.
- Holtz, S., 2004, *Corporate Conversations: A Guide to Crafting Effective and Appropriate Internal Communications*, AMACOM, Nowy Jork.
- Jablin, F. M., Putnam, L. L. (red.), 2002, *The New Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods*, Sage Publications Inc., Londyn.
- Jago, A., 1992, *Leadership: Perspectives in Theory and Research*, Institute of Management Science, Management Science.
- Jamieson, D., O'Mara, J., 1991, *Managing Workforce 2000: Gaining the Diversity Advantage*, Jossey-Bass, San-Francisco.
- Joffre, P., Koenig, G., 1985, *Stratégie d'entreprise. L'antimanuel*, Editions Economica, Paryż.
- Kaczmarczyk, S., 2011, *Badania marketingowe. Podstawy metodyczne*, wydanie IV zmienione, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Karlöf, B., 1993, *Key Business Concepts: A Concise Guide*, Routledge, Londyn.
- Kast, F., Rosenzweig J., 1970, *Organization and Management, A Systems Approach*, McGraw Hill, Nowy Jork.
- Klotz, M., Strauch P., 1990, *Strategienorientierte Planung betrieblicher Informations- und Kommunikationssysteme*, Berlin-Nowy Jork.
- Koekemoer, L. (red.), 2005, *Marketing Communications*, Juta and Co. Ltd., Lansdowne.
- Kotarbiński, T., cop. 2000, *Traktat o dobrej robocie*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich. Wyd. Polskiej Akademii Nauk, Wrocław-Warszawa-Kraków.
- Kotler, Ph., Keller, K.L., 2012, *Marketing*, Rebis, Poznań.
- Kowal, W., 2010, *Kontrola skuteczności marketingowej – problem zmienności interpretacji i pomiaru*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Kożusznik, B., 2007, *Zachowania człowieka w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
- Koźmiński, A., Piotrowski, W. (red.), 1996, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
- Koźmiński, A., Piotrowski, W. (red.), 2006, *Zarządzanie. Teoria i praktyka*, PWN, Warszawa.
- Kraśniak J., *Struktura organizacyjna przedsiębiorstwa, w: Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, red. K. Krzakiewicz, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2008, s. 55 – 78.

- Krawiec, F., 2009, *Kreowanie i zarządzanie reputacją firmy*, Difin, Warszawa.
- Krzyżanowski, L., 1992, *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*, PWN, Warszawa.
- Kurcz, I., 2000, *Psychologia języka i komunikacji*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Kurcz, I., 1995, *Pamięć – uczenie się – język*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Lesca, E., Lesca, H., 1995, *Gestion de l'information. Qualité de l'information et performances de l'entreprise*, Editions Litec, Paryż.
- Littlejohn S. W., Foss K.A., 2008, *Theories of Human Communication*, Wydanie 9, Thomson Wadsworth, Belmont.
- Łańcucki, J., 2003, *Istota jakości wyrobów i usług. Zasady TQM*, w: *Podstawy kompleksowego zarządzania jakością TQM*, J. Łańcucki (red.), Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, s. 9 – 28.
- Maison, D., 2010, *Jakościowe metody badań marketingowych. Jak zrozumieć konsumenta*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Maison, D., 2001, *Zogniskowane wywiady grupowe. Jakościowa metoda badań marketingowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Makin, P., Cooper, C., Cox, C., 2000, *Organizacje a kontrakt psychologiczny. Zarządzanie ludźmi w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Malaval, P., Décaudin, J.M., 2012, *Pentacom: Communication corporate, interne, financière, marketing b-to-c et b-t-b*, wydanie 3, Pearson France, Paryż.
- Mann, A., Töpfer, A., 1996, *Kundenzufriedenheit als Messlatte für den Erfolg*, w: *Kundenzufriedenheit messen und steigern*, A. Töpfer (red.), Lucherhand Verlag, Neuwied, Kriftel, Berlin, s. 59 – 110.
- Manning, P.K., 1992, *Organizational Communication*, Walter de Gruyter, Nowy Jork.
- March, J.G., Simon, H.A., 1964, *Teoria organizacji*, PWN, Warszawa.
- Marek, S., Białasiewicz, M. (red.), 2008, *Podstawy nauki o organizacji PWE*, Warszawa.
- Martin, J., Fellenz, M., 2010, *Organizational Behaviour & Management*, Cengage Learning EMEA, Hampshire.
- Martyniak, Z., (red.), 1997, *Elementy zarządzania informacją i komunikacją w przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Mazurek-Łopacińska, K. (red.), 1996, *Badania marketingowe. Podstawowe metody i obszary zastosowań*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław.

- Mazurkiewicz, A., 2011, *Sprawność działania – interpretacja teoretyczna pojęcia*, w: *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie*, M. G. Woźniak (red.), Zeszyt Naukowy Uniwersytetu Rzeszowskiego nr 20, Rzeszów, s. 47 – 57.
- McKay, M., Davis, M., Fanning, P., 2005, *Sztuka skutecznego porozumiewania się*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- McKenna, E.F., 2001, *Business Psychology and Organisational Behaviour*, Psychology Press Ltd, Hove.
- McQuail, D., 2010, *McQuail's Mass Communication Theory*, edycja 6, Sage Publications Ltd, Londyn
- McShane, S. L., Von Glinow, M. A., 2008, *Organizational Behavior: Emerging Realities for the Workplace Revolution*, McGraw-Hill: Irwin, Boston.
- Mière, M.T., 2012, *Communication et Management Stratégique. Etude, Analyse, Enjeux*, Éditions universitaires européennes.
- Mika, S., 1998, *Psychologia społeczna dla nauczycieli*, Wydawnictwo Akademickie „Żak”, Warszawa.
- Mikułowski-Pomorski, J., 1988, *Informacja i komunikacja. Pojęcia, wzajemne relacje*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław.
- Mikułowski-Pomorski, J., 1999, *Komunikacja międzykulturowa. Wprowadzenie*, Kraków 1999, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Mikułowski-Pomorski, J., Nęcki, Z., 1983, *Komunikowanie skuteczne?*, Wyd. Ośrodek Badań Prasoznawczych RSW „Prasa-Książka-Ruch”, Kraków.
- Moczydłowska, J., 2006, *Zachowania organizacyjne w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, Wyd. Śląsk, Katowice.
- Morreale, S. P., Spitzberg, B. H., Barge, J. K., 2007, *Komunikacja między ludźmi. Motywacja, wiedza i umiejętności*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa.
- Mrozowski, M., 1991, *Między manipulacją a poznaniem. Człowiek w świecie mediów*, Centralny Ośrodek Metodyki Upowszechniania Kultury, Warszawa.
- Mullins, L.J., 1993, *Management and Organisational Behaviour*, Pitman Publishing, Londyn.
- Mullins, L.J., 2008, *Essentials of Organizational Behaviour*, Pearson Education Limited, Harlow.
- Mumford, E., 1972, *Job Satisfaction*, Personel Review, 1972, vol. 1.
- Mynarski, S., 2000, *Praktyczne metody analizy danych rynkowych i marketingowych*, Wydawnictwo Zakamycze, Kraków.

- Nestorowicz, R., 2003, *Metody badania satysfakcji klienta*, w: *Innowacje w marketingu. Młodzi o marketingu II*, Uniwersytet Gdański, Sopot, s. 262 – 272.
- Nęcki, Z., 2000, *Komunikacja międzyludzka*, Antykwa, Kraków.
- Nielsen, J., 2008, *Effective Communications Skills. The Foundations for Change*, Xlibris Corporation, USA.
- Nimmo, D., (red.), 1980, *Communication Yearbook 4*, New Jersey.
- Northouse, P. G., 2010, *Leadership. Theory and Practice*, SAGE Publications Inc., Thousand Oaks.
- Oleksiuk, A., 2007, *Problemy organizacji. Materiały do studiowania*, Wyd. Key Text sp. z o.o., Warszawa.
- Oleksyn T., 2006, *Zarządzanie kompetencjami*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Ollivier, B., 2010, *Nauki o komunikacji*, Oficyna Naukowa, Warszawa.
- Olsztyńska, A., 2002, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, w: *Komunikowanie się w biznesie*, H. Mruk (red.), Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, s. 167 – 178.
- Olsztyńska, A., 2005, *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie: koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Quirke, B., 2011, *Komunikacja wewnętrzna krok po kroku*, Wyd. Wolters Kluwer Polska sp. z o.o., Warszawa.
- Quirke, B., 2008, *Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy into Action*, Gower Publishing Limited, Hampshire.
- Pace, R. W., Faules, D. F., 1994, *Organizational Communication*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Pateyron, E.A., 1994, *Le management stratégique de l'information: applications à l'entreprise*, Economica, Paryż.
- Penc, J., 2010, *Komunikacja i negocjowanie w organizacji*, Wyd. Difin, Warszawa.
- Penc, J., 2011, *Zachowania organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
- Peters, T.J., Waterman, R.H., 2011, *W poszukiwaniu doskonałości w biznesie: doświadczenia najlepiej zarządzanych firm Ameryki*, MT Biznes, Warszawa.
- Peverelli P., Verdyun K., 2010, *Understanding the Basic Dynamics of Organizing*, Eburon, Delft.

- Pierścieniak, A., 2011, *Efektywność rozwiązań organizacyjnych w instytucjach publicznych*, w: *Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy. Uwarunkowania sprawnego działania w przedsiębiorstwie i regionie*, M. G. Woźniak (red.), Zeszyt Naukowy Uniwersytetu Rzeszowskiego nr 20, Rzeszów, s. 336 – 348.
- Polakowska-Kujawa, J.P., 1999, *Socjologia ogólna – wybrane problemy*, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa.
- Potocki, A., 2001, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Potocki, A. (red.), 2005, *Zachowania organizacyjne*, Difin, Warszawa.
- Potocki A., Winkler, R., Żbikowska, A., 2003, *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa.
- Potocki, A., Winkler, R., Żbikowska, A., 2011, *Komunikowanie w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa.
- Prymon, M., 2011, *O pewnych przesłankach tworzenia zintegrowanej komunikacji marketingowej*, w: *Komunikacja rynkowa. Strategie i instrumenty* pod red. B. Pilarczyk, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu nr 208, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 95 – 107.
- Pszczołowski, T., 1978, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław – Warszawa – Kraków – Gdańsk.
- Pszczołowski, T., 1982, *Zasady sprawnego działania. Wstęp do prakseologii*, Wyd. 6 rozszerzone, Wiedza Powszechna, Warszawa.
- Rencker, E., 2008, *Le nouveau visage de la com' interne: réflexions, méthodes, guide pour l'action*, Éditions d'Organisation Groupes Eyrolles, Paryż.
- Robbins, S.P., 2001, *Organizational Behaviour*, Prentice Hall International, Upper Saddle River, NJ.
- Robbins, S.P., 2004, *Zachowania w organizacji*, Wyd. PWE, Warszawa.
- Robbins, S.P., DeCenzo, D.A., 2002, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Rogala, A., 2010, *Rola komunikacji wewnętrznej w procesie kształtowania wizerunku firmy*, w: *Komunikacja rynkowa. Ewolucja – wyzwania – szanse*, pod red. B. Pilarczyk, Z. Waśkowskiego, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu nr 135, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 224 – 233.
- Rosengren, K.E., 2006, *Communication: An Introduction*, Sage Publications Ltd, Londyn/Thousand Oaks/New Delhi.

- Rozwadowska, B., 2002, *Public relations. Teoria, praktyka, perspektywy*, Studio Emka, Warszawa.
- Rószkiewicz, M., 2012, *Metody ilościowe w badaniach marketingowych*, wydanie I, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Rydel, M., (red.), 2001, *Komunikacja marketingowa*, wydanie I, ODDK, Gdańsk.
- Scholes, E. (red.), 1997, *Gower Handbook of Internal Communication*, Gower Publishing Limited, Hampshire.
- Schwan, K., Seipel, K.G., 1997, *Marketing kadrowy*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Sikorski, Cz., 2001, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wyd. PWN, Warszawa.
- Sillamy, N., 1994, *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Książnica, Katowice.
- Skowron-Mielnik, B., 2012, *Elastyczna organizacja pracy w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Smith, P.R., Berry, Ch., Pulford, A., 2002, *Strategic Marketing Communications: New Ways to Build and Integrate Communications*, Kogan Page Limited, Londyn.
- Smith, L., Mounter, P., 2008, *Effective Internal Communication*, Kogan Page Limited, Londyn.
- Sobkowiak, B., 2005, *Interpersonalne i grupowe komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Forum Naukowe, Poznań – Wrocław.
- Sobkowiak, B., 1998, *Procesy komunikowania się w organizacji*, w: *Współczesne systemy komunikowania*, B. Dobek-Ostrowska (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław, s. 22 – 40.
- Soltis, J. F., 2003, *Podstawy wiedzy o nauczaniu*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Spitzberg, B.H., Canary, D.J., Cupach, W.R., 1994, *A Competence-Based Approach to the Study of Interpersonal Conflict*, w: *Conflict in Personal Relationships*, Cahn D.D. (red.), Wyd. Elbraum, Hillsdale NJ, s. 183 – 202.
- Spitzberg, B.H., Cupach, W.R., 1984, *Interpersonal Communication Competence*, Wyd. Sage, Beverly Hills, CA.
- Spitzberg, B.H., 2000, *A Model of Intercultural Communication Competence*, w: *Intercultural Communication: A Reader*, L. Samovar, R. Porter (red.), Wyd. Wadsworth, Belmont, CA, s. 381 – 393.
- Stankiewicz, J., 2006, *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław.

- Steinmann, H., Schreyögg, G., 2001, *Zarządzanie. Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Stoner, J.A.F., Wankel, Ch., 1994, *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Szymańska, A., 2004, *Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Wyd. Unimex, Wrocław.
- Szymoniuk, B., 2006, *Komunikacja marketingowa – istota i proces projektowania*, w: B. Szymoniuk (red.), *Komunikacja marketingowa – instrumenty i metody*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 15 – 38.
- Świetlik, W., 2004, *Organizacja przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej, Warszawa.
- Tashakori, A., Teddlie, Ch. (red.), 2003, *Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research*, Sage Publications Inc., Thousand Oaks.
- Theaker, A., 2001, *The Public Relations Handbook*, Routledge, Londyn i Nowy Jork.
- Tosi, H.L., Mero, N.P., Rizzo, J. R., 2001, *Managing Organizational Behavior*, Blackwell Publishers Ltd., Oxford.
- Tourish D., Hargie O., 2000, *Strategy, Research and Pedagogy. The Role of Audits*, w: *Handbook of Communication Audits for Organizations*, O. Hargie, D. Tourish (red.), Routledge, Nowy Jork, s. 293 – 314.
- Trębecki, J., 2012, *Konwergencja obszarów komunikowania wewnętrznego. Ujęcie teoretyczne i empiryczne*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
- Tyrała, P., 2004, *Zachowania organizacyjne w procesach zarządzania: współzależność czynników osobowościowych i prakseologicznych*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń.
- Vos, M.F., Schoemaker, H., 2004, *Accountability Of Communication Management: A Balanced Scorecard For Communication Quality*, LEMMA Publishers, Utrecht.
- Wachowiak, J., 2011, *Dysfunkcyjne zachowania pracowników*, Wyd. Difin SA, Warszawa.
- Wanat, T., 2002, *Modele komunikowania się*, w: *Komunikowanie się w biznesie*, H. Mruk (red.), Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, s. 17-31.
- Weber, R., 1996, *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa.
- Weinstein, K., 1994, *Komunikowanie się*, w: *Praktyka kierowania*, D.M. Steward (red.), PWE, Warszawa.
- Wellin, M., 2010, *Zarządzanie kontraktem psychologicznym. Zaangażowanie pracowników w zwiększenie wydajności firmy*, Wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.

- Wickham, P.A., 2000, *Financial Times Corporate Strategy Casebook*, Pearson Education Limited, Harlow.
- Wiktor, J. W., 2011, *Komunikacja marketingowa – perswazja czy manipulacja? W stronę reguły 30-70*, w: *Komunikacja rynkowa. Strategie i instrumenty* pod red. B. Pilarczyk, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu nr 208, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 11 – 22.
- Wiktor, J. W., 2001, *Promocja. System komunikacji przedsiębiorstwa z rynkiem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa
- Wood, J. T., 2009, *Gender*, w: *21st Century Communication: A Reference Handbook*, W.F. Eadie (red.), Tom 1, Sage Publications Inc., Thousand Oaks.
- Wood, J.T., 2010, *Interpersonal Communication. Everyday Encounters*, Wadsworth Cengage Learning, Boston.
- Woźniakowski, T., Jałowiecki, P., 2012, *Metodyczne oraz informatyczne aspekty badań rynkowych*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
- Wright, M. (red.), 2009, *Gower Handbook of Internal Communication*, Gower Publishing Limited, Surrey.
- Zajkowska, M., 2011, *Deficyty komunikacyjne jako determinanta implementacji integracji komunikacji przedsiębiorstwa*, w: *Komunikacja rynkowa. Strategie i instrumenty* pod red. B. Pilarczyk, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu nr 208, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 63 – 72.
- Zieleniewski, J., 1972, *Organizacje zespołów ludzkich*, PWN, Warszawa.
- Zieleniewski J., 1982, *Organizacja zespołów ludzkich. Wstęp do teorii organizacji i kierowania*, PWN, Warszawa.

Pozycje czasopiśmiennicze

- Allwood, C.A., 2012, *The Distinction Between Qualitative and Quantitative Research Methods is Problematic*, Qual Quant, 46, s. 1417 – 1429.
- Asif, S., Sargeant, A., 2000, *Modelling internal communications in the financial services sector*, European Journal of Marketing, Vol. 34, No.3/4, s. 299 – 317.
- Baker, S., Mitchell, H., 2000, *Integrated Marketing Communication: Implications for Managers*, European Society for Opinion and Marketing Research (November), s. 239 – 241.
- Białowas, S., 2006, *Skale pięcio- i siedmiostopniowe. W poszukiwaniu optimum*, w: *Ilościowe i jakościowe metody badania rynku. Pomiar i jego skuteczność*, pod red. J.

- Garczarczyka, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 147 – 151.
- Clampitt, P., Downs, C., 1993, *Employee Perceptions of the Relationship Between Communication and Productivity: a Field Study*, Journal of Business Communication, Vol. 30 No. 1, s. 5 – 28.
- Cornelissen, J., 2001, *Integrated Marketing Communications and the Language of Market Development*, International Journal of Advertising, Vol. 20, No. 4, s. 483 – 499.
- Dortok, A., 2006, *A managerial look at the interaction between internal communication and corporate reputation*, Corporate Reputation Review, nr 8 (4), s. 322 – 338.
- Ferdous, A.S., 2008, *Integrated Internal Marketing Communication*, The Marketing Review, 2008, Vol. 8, No. 3, s. 223 – 235.
- Finney, S., 2011, *Stakeholder perspective on internal marketing communication*, Business Process Management Journal, Vol. 17, No. 2, s. 311 – 331.
- Galambaud, B., 1988, *Information : outil de management?*, Revue Personnel, nr 292, Paryż, s. p. 17-20.
- Hackman, J. R., Oldham, G. R., 1976, *Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory*, Organizational Behaviour and Human Performance, sierpień, s. 250–279.
- Hardaker, S., Fill, C., 2005, *Corporate services brands: The intellectual and emotional engagement of employees*, Corporate Reputation Review, nr 7 (4), s. 365 – 374.
- Hargie, O., Tourish, D., 1993, *Assessing the Effectiveness of Communication in Organisations: the Communication Audit Approach*, Health Services Management Research, Vol. 6 No. 4, s. 276 – 285.
- Hatch M., Schulz, M., 1997, *Relations Between Organizational Culture, Identity and Image*, European Journal of Marketing, 31 (5/6), s. 356 – 365.
- Henderson, J. K., Summer 2005, *Evaluating Public Relations Effectiveness in a Health Care Setting*, Journal of Health and Human Services Administration; 28, 1/2, s. 282-321.
- Kalla, H.A., 2005, *Integrated Internal Communications: a Multidisciplinary Perspective*, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 10 No. 4, s. 302 – 314.
- Katz, D., 1960, *The Functional Approach to the Study of Attitudes*, Public Opinion Quarterly, Issue 21, s. 163 – 204.
- Kelle, U., 2001, *Sociological Explanations between Micro and Macro and the Integration of Qualitative and Quantitative Methods*, [43 paragraphs], Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, 2(1), Art. 5.

- Kitchen, P.J., Brignell J., Li T., Jones G.S., 2004, *The Emergence of IMC: A Theoretical Perspective*, Journal of Advertising Research, Vol. 44, No. 1, s. 19 – 30.
- Kitchen, P.J., Schultz D.E., 1999, *A Multi-Country Comparison of the Drive for IMC*, Journal of Advertising Research, Vol. 39, No.1, s. 21–38.
- Kliatchko, J., 2005, *Towards a Definition of Integrated Marketing Communications (IMC)*, International Journal of Advertising Research, Vol. 24, No. 1, s. 7 – 34.
- Linke, A., Zerfass, A., 2011, *Internal Communication and Innovation Culture: Developing a Change Framework*, Journal of Communication Management, Vol. 15, Iss: 4, s. 332 – 348.
- Lopez-Fernandez, O, Molina-Azorin, J.F., 2011, *The Use of Mixed Methods Research in the Field of Behavioural Sciences*, Qual Quant, 45, s. 1459–1472.
- Low, G.S. 2000, *Correlates of Integrated Marketing Communications*, Journal of Advertising Research, Vol. 40, No. 3, s. 27 – 39.
- Mazzei, A., 2010, *Promoting Active Communication Behaviours Through Internal Communication*, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 15 No. 3, s. 221 – 234.
- McCollom, M., 1994, *The Culture of Work Organizations*, Academy of Management Review, 19, s. 836-839.
- Meng, J., Berger, B.K., 2012, *Measuring Return on Investment (ROI) of Organizations' Internal Communication Efforts*, Journal of Communication Management, Vol. 16, Iss: 4, s. 332 – 354.
- Oleinik, A., 2011, *Mixing Quantitative and Qualitative Content Analysis: Triangulation at Work*, Qual Quant, 45, s. 859 – 873.
- Olson, L.N., 2002, *As Ugly and Painful As It Was, It Was Effective: Individuals' Unique Assessment of Communication Competence During Aggressive Conflict Episodes*, Communication Studies 53(2), Summer, s. 171 – 188.
- Onwuegbuzie, A.J., Burke, J., Collins, K.M.T., 2009, *Call for mixed analysis: A philosophical framework for combining qualitative and quantitative approaches*, International Journal of Multiple Research Approaches, 3, s. 114 – 139.
- Quinn, D., Hargie, O., 2004, *Internal Communication Audits: a Case Study*, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 9, Iss: 2, s. 146 – 158.
- Rafiq, M., Ahmed, P.K., 2000, *Advances in the internal marketing concepts: definition, synthesis and extension*, Journal of Services Marketing, Vol. 14, No. 6, s. 449 – 462.

- Reid, M., Luxton, S., Mavondo, F., 2005, *The relationship between Integrated Marketing Communication, market orientation, and brand orientation*, Journal of Advertising, Vol. 34, No. 4, Winter, s. 11– 23.
- Robinson, S.L., Rousseau, D.M., 1994, *Breaching the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm*, Journal of Organizational Behavior, nr 15, s. 245 – 259.
- Rogala, A., 2011, *The Influence of Internal Communication on Different Aspects of Company Functioning*, w : *11th International Marketing Trends Conference*, pod red. Françoise Conchon - Paryż : ESCP-AEP European School of Management, s. CD.
- Rogala, A. Kaniewska-Sęba, 2013, *Internal Communication as a Marketing Communications Tool* , in: *13th International Marketing Trends Conference*, pod red. Françoise Conchon - Paryż : ESCP-AEP European School of Management, s. CD.
- Roy, M.H., 2001, *Small Group Communication and Performance: Do Cognitive Flexibility and Context Matter*, Management Decision, 39(4), December, s. 323 – 330.
- Shultz, D.E., 2004, *Building an Internal Marketing Management Calculus*, Interactive Marketing, Vol. 6, No. 2, s. 111 – 130.
- Stayer, R., 1990, *How I Learnt to Let My Workers Lead*, Harvard Business Review, Vol. 68, s. 66 – 83.
- Stęпка, P., Subda, K., (2009a), *Analiza sieci społecznych jako nowoczesne narzędzie pomiaru komunikacji wewnętrznej*, Organizacja i Kierowanie, nr 4 (138)/2009, s. 123 – 138.
- Szpaderski, A., 2006, *Postulat prakseologii jako teorii podstawowej dla nauk organizacji i zarządzania. Przykład zastosowań*, Organizacja i Kierowanie, nr 2 (124), s. 3 – 32.
- Thomson, K., Hecker, L.A., 2000, *The business value of buy-in*, w: *Internal Marketing: Directions for Management*, red. R.J. Varey, B.R. Lewis, Routledge, Londyn, s. 48 – 55.
- Wanat, T., 2010, *Niedoskonałości w formułowaniu hipotez badawczych w pracach doktorskich*, Zagadnienia Naukoznawstwa nr 1(183), Polska Akademia Nauk, Warszawa, s. 27 – 41.
- Weiss, D., 1988, *La nouvelle gestion des ressources humaines*, Les cahiers d'information du directeur du personel, nr 4.
- Welch, M., Jackson, P. R., 2007, *Rethinking Internal Communication: a Stakeholder Approach*, Corporate Communications: An International Journal, Vol. 12 No. 2, s. 177 – 198.
- Zieleniewski J., 1974, *Prakseologia a teoria organizacji*, „Prakseologia”, nr 2, s. s. 13 – 25.

Źródła internetowe

Encyklopedia PWN, wersja online, <http://encyklopedia.pwn.pl>, [dostęp: 17 marca 2012r.]

Komunikacja wewnętrzna w Polsce 2010. Raport badań GFMP Management Consultants
[online] 2010,
http://www.gfmp.com.pl/servlet/upload?path=Baza_wiedzy/GFMP_BW_R_Komunikacja_wewnetrzna_w_Polsce_2010.pdf [dostęp: 12 września 2012 r.].

Komunikacja wewnętrzna w Polsce 2011. Raport badań GFMP Management Consultants
[online] 2011,
http://www.gfmp.com.pl/servlet/upload?path=Baza_wiedzy/GFMP_BW_R_Komunikacja_wewnetrzna_w_Polsce_2011.pdf [dostęp: 12 września 2012 r.].

Kulczycki, E., 2011, *Komunikologia*, http://ekulczycki.pl/teoria_komunikacji/definicja-komunikologia, [dostęp: 10 sierpnia 2012 r.]

Micek, D., Beźnic, Sz., *Jakościowe badania marketingowe – fokusy i wywiady pogłębione – funkcje, zastosowania*, CEM Instytut Badań Rynku i Opinii Publicznej,
<http://www.cem.pl/?a=pages&id=51>, [dostęp: 20 lutego 2013r.].

Stępka, P., Subda, K., (2009b), *Wykorzystanie analizy sieci społecznych (SNA) do budowy organizacji opartej na wiedzy*, E-mentor nr 1 (28) / 2009, <http://www.e-mentor.edu.pl/>, [dostęp: 17 grudnia 2012 r.].

Słownik języka polskiego, wersja online, <http://sjp.pwn.pl>, dostępy: 17 marca 2012 r., 17 grudnia 2012 r. i 6 stycznia 2013 r.].

SPIS TABEL

	str.
Tab. 1.1.	
Oczekiwania przedsiębiorstwa i pracownika przy zawieraniu umów szczegółowych.....	18
Tab. 1.2.	
Przyczyny wykonywania pracy według trzech koncepcji zarządzania.....	24
Tab. 1.3.	
Definicje zachowań organizacyjnych.....	25
Tab. 1.4.	
Interdyscyplinarny charakter zachowań organizacyjnych.....	27
Tab. 1.5.	
Wzory zachowań organizacyjnych w sferze relacji między nadawcą i odbiorcą informacji.....	50
Tab. 1.6.	
Typy osobowości komunikacyjnych.....	52
Tab. 1.7.	
Konsekwencje zachowań asertywnych, agresywnych i pasywnych.....	54
Tab. 1.8.	
Typologia zachowań komunikacyjnych jednostek w miejscu pracy.....	56
Tab. 2.1.	
Zestawienie sposobów określania istoty terminu „komunikacja”.....	60
Tab. 2.2.	
Zestawienie sposobów definiowania terminu „komunikacja wewnętrzna”.....	79
Tab. 2.3.	
Cele komunikacji wewnętrznej w podziale na kierunki przepływu informacji w organizacji.....	95
Tab. 2.4.	
Zestawienie instrumentów komunikacji wewnętrznej.....	100
Tab. 2.5.	
Poziomy kompetencji komunikacyjnej.....	107
Tab. 3.1.	
Podział barier komunikowania się w organizacji.....	118
Tab. 3.2.	
Możliwe kombinacje korzyści (K) i ekonomiczności przy określonych rezultatach (R) i nakładach (N).....	123

Tab. 3.3.	
Narzędzie wykorzystywane do konstrukcji znormatyzowanego indeksu satysfakcji z realizacji celów komunikacji wewnętrznej.....	136
Tab. 3.4.	
Obszary wymagające doskonalenia w świetle audytu komunikacyjnego w oparciu o analizę sieci społecznej z uwzględnieniem jej wszystkich poziomów.....	143
Tab. 4.1.	
Struktura respondentów ze względu na zakres działalności przedsiębiorstwa, w którym pracują..	152
Tab. 4.2.	
Struktura respondentów ze względu na wielkość przedsiębiorstwa.....	154
Tab. 4.3.	
Struktura respondentów ze względu na szczebel zarządzania.....	155
Tab. 4.4.	
Struktura respondentów ze względu staż pracy w badanym przedsiębiorstwie.....	155
Tab. 4.5.	
Struktura uczestników zogniskowanych wywiadów grupowych w podziale na szczebel zarządzania oraz rodzaj działalności reprezentowanej firmy.....	162
Tab. 4.6.	
Przyporządkowanie pytań ankietowych oraz obszarów tematycznych zogniskowanych wywiadów grupowych (FGI) celom szczegółowym rozprawy.....	163
Tab. 4.7.	
Zestawienie hipotez badawczych oraz odpowiadających im pytań ankietowych i bloków tematycznych w zogniskowanych wywiadach grupowych.....	164
Tab. 4.8.	
Ranking celów komunikacji wewnętrznej z wyszczególnieniem procentowego udziału odpowiedzi dla każdego z wariantów.....	166
Tab. 4.9.	
Statystyki opisowe dla oceny ważności poszczególnych celów komunikacji wewnętrznej.....	167
Tab. 4.10.	
Ranking celów komunikacji wewnętrznej z wyszczególnieniem procentowego udziału odpowiedzi dla każdego z wariantów.....	169
Tab. 4.11.	
Statystyki opisowe dla opinii o wpływie działań komunikacyjnych na pracowników.....	170

Tab. 4.12.

Współczynniki korelacji r-Pearsona między oceną realizacji celów komunikacji wewnętrznej a oceną wpływu działań komunikacyjnych na pracowników..... 172

Tab. 4.13.

Zestawienie wybranych opinii uczestników wywiadów zogniskowanych na temat rozumienia skuteczności komunikacji wewnętrznej..... 174

Tab. 4.14.

Zestawienie rozkładu ocen stopnia realizacji celów komunikacji wewnętrznej..... 175

Tab. 4.15.

Statystyki opisowe dla oceny skuteczności działań komunikacyjnych w podziale na przedsiębiorstwa usługowe i produkcyjne..... 177

Tab. 4.16.

Statystyki opisowe dla oceny wpływu indywidualnych, grupowych i organizacyjnych uwarunkowań zachowań komunikacyjnych na skuteczność komunikacji wewnętrznej..... 180

Tab. 4.17.

Statystyki opisowe dla oceny wpływu poszczególnych czynników na skuteczność komunikacji między pracownikami..... 181

Tab. 4.18.

Współczynniki korelacji rho-Spearmana między oceną ważności czynników wpływających na skuteczność komunikacji a wiekiem, poziomem wykształcenia, stażem pracy, reprezentowanym szczeblem zarządzania i liczbą pracowników w firmie..... 184

Tab. 4.19.

Zestawienie czynników wpływających na skuteczność komunikacji wewnętrznej według uczestników zogniskowanych wywiadów grupowych..... 186

Tab. 4.20.

Zestawienie czynników, które w opinii respondentów przeszkadzają w realizacji poszczególnych celów komunikacji wewnętrznej..... 188

Tab. 4.21.

Zestawienie ocen respondentów dotyczących różnych aspektów komunikowania w organizacji.. 194

Tab. 4.22.

Zestawienie współczynników korelacji r-Pearsona pomiędzy oceną poszczególnych aspektów komunikacji a ogólną oceną sprawności komunikacji wewnętrznej..... 195

Tab. 4.23.	
Współczynniki korelacji r-Pearsona dla oceny poszczególnych aspektów porozumiewania w organizacji, ogólnej oceny sprawności oraz średnich arytmetycznej i ważonej dla skuteczności komunikacji wewnętrznej.....	196
Tab. 4.24.	
Zestawienie rozkładu ocen czynników wpływających na jakość komunikacji w badanych firmach	198
Tab. 4.25.	
Współczynniki korelacji r-Pearsona pomiędzy oceną skuteczności komunikacji wewnętrznej rozpatrywanej przez pryzmat realizacji poszczególnych celów i oceną jakości działań komunikacyjnych skierowanych do pracowników.....	199
Tab. 4.26.	
Zestawienie współczynników korelacji r-Pearsona pomiędzy średnimi ocenami jakości, sprawności i skuteczności.....	200
Tab. 4.27.	
Instrument pomiarowy zintegrowanego wskaźnika oceny komunikacji wewnętrznej.....	207
Tab. 4.28.	
Zintegrowany wskaźnik oceny komunikacji wewnętrznej.....	209
Tab. 4.29.	
Ranking elementów składowych zintegrowanego wskaźnika oceny komunikacji wewnętrznej ze względu na stopień niezadowolenia.....	210
Tab. 4.30.	
Symulacja możliwych modyfikacji instrumentu pomiarowego zintegrowanego wskaźnika oceny komunikacji wewnętrznej.....	213
Tab. 5.1.	
Zestawienie wybranych definicji marketingu wewnętrznego, personalnego i wewnętrznego public relations.....	216
Tab. 5.2.	
Zestawienie współczynników korelacji r-Pearsona pomiędzy wpływem komunikacji na relacje ze współpracownikami, zadowoleniem z miejsca pracy, ewentualną chęcią zmiany miejsca zatrudnienia w wyniku problemów z porozumiewaniem a oceną skuteczności komunikacji wewnętrznej.....	221

Tab. 5.3.	
Statystyki opisowe dla poszczególnych aspektów kształtowania wizerunku przedsiębiorstwa przez pracowników.....	222
Tab. 5.4.	
Skojarzenia uczestników wywiadu zogniskowanego na temat wizerunku firmy, w której pracują i cenionych w niej wartości.....	224
Tab. 5.5.	
Wybrane fragmenty opinii uczestników wywiadów na temat wizerunku wewnętrznego i zewnętrznego reprezentowanego przez nich przedsiębiorstwa.....	226
Tab. 5.6.	
Najczęściej przejawiane postawy wśród uczestników w ramach rozwiązywania zadań w postaci testu rysunkowego.....	227
Tab. 5.7.	
Systematyka celów komunikacji marketingowej.....	229
Tab. 5.8.	
Ranking celów wewnętrznej komunikacji marketingowej w opinii respondentów.....	232
Tab. 5.9.	
Ocena stopnia realizacji celów komunikacji marketingowej skierowanej do pracowników.....	233
Tab. 5.10.	
Współczynniki korelacji r-Pearsona pomiędzy realizacją celów wewnętrznej komunikacji marketingowej (WKM) oraz komunikacji wewnętrznej (KW).....	235
Tab. 5.11.	
Ocena spójności komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej we wskazanych obszarach.....	242
Tab. 5.12.	
Współczynniki korelacji r-Pearsona pomiędzy realizacją celów komunikacji wewnętrznej (KW) a oceną spójności komunikacji wewnętrznej z zewnętrzną.....	243
Tab. 5.13.	
Współczynniki korelacji r-Pearsona pomiędzy oceną poszczególnych aspektów komunikacji a oceną skuteczności komunikacji wewnętrznej oraz oceną zgodności komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej.....	244

SPIS RYSUNKÓW	str.
Rys. 1.1.	
Organizacja jako system społeczno-techniczny – model H. Leavitta.....	13
Rys. 1.2.	
Model 7-S McKinseya.....	14
Rys. 1.3.	
Podstawowy model zachowań organizacyjnych.....	30
Rys. 1.4.	
Uwarunkowania zachowań organizacyjnych.....	32
Rys. 1.5.	
Model zachowań indywidualnych i wyników MARS.....	39
Rys. 2.1.	
Model przepływu informacji K. Lewina.....	67
Rys. 2.2.	
Model aktu perswazyjnego H. D. Lasswella.....	68
Rys. 2.3.	
Model przekazu sygnałów C. Shannona i W. Weavera.....	68
Rys. 2.4.	
Model komunikowania się według P. Watzlawicka, J. Beavin i D. Jacksona.....	70
Rys. 2.5.	
Model wspólnoty doświadczeń W. Schramma.....	71
Rys. 2.6.	
Model komunikowania masowego B. Westleya i M. MacLeana.....	72
Rys. 2.7.	
Model komunikacji SMCR D. K. Berlo.....	73
Rys. 2.8.	
Koncentryczny model HUB.....	74
Rys. 2.9.	
Piramida (poziomy) komunikowania wg McQuaila.....	85
Rys. 4.1.	
Przebieg zastosowanej procedury badawczej.....	147

Rys. 4.2.

Czynniki determinujące skuteczność komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa według uczestników wywiadów zogniskowanych..... 187

Rys. 4.3.

Model komunikacji w organizacji..... 202

Rys. 4.4.

Model zależności między skutecznością komunikacji wewnętrznej a jej uwarunkowaniami..... 205

SPIS WYKRESÓW

	str.
Wyk. 4.1.	
Liczba respondentów w podziale na płeć.....	156
Wyk. 4.2.	
Struktura respondentów ze względu na wiek.....	157
Wyk. 4.3.	
Struktura respondentów ze względu na poziom wykształcenia.....	157
Wyk. 4.4.	
Hierarchia celów komunikacji wewnętrznej w oparciu o średnie oceny ważności.....	168
Wyk. 4.5.	
Opinie respondentów na temat stopnia realizacji poszczególnych celów komunikacji wewnętrznej w podziale na grupy reprezentujące branże usługową i produkcyjną.....	178
Wyk. 4.6.	
Ranking średnich ocen dotyczących wpływu czynników o charakterze jednostkowym, grupowym i organizacyjnym na skuteczność komunikacji wewnętrznej.....	183
Wyk. 4.7	
Zestawienie ocen respondentów dotyczących wykorzystania poszczególnych narzędzi komunikacji wewnętrznej.....	190
Wyk. 4.8.	
Ranking preferowanych instrumentów komunikacji wewnętrznej według badanych.....	192
Wyk. 4.9.	
Zestawienie czynników wpływających na jakość komunikacji wewnętrznej w świetle badań.....	197
Wyk. 5.1.	
Zestawienie średnich ocen dla wykorzystania poszczególnych narzędzi na potrzeby wewnętrznej komunikacji marketingowej.....	237
Wyk. 5.2.	
Ranking preferencji respondentów odnośnie wykorzystania narzędzi w ramach wewnętrznej komunikacji marketingowej.....	238
Wyk. 5.3.	
Relacje między opinią na temat tego, czy komunikacja wewnętrzna ma wpływ na różne aspekty funkcjonowania organizacji oraz oceną tego wpływu w firmie respondenta.....	241

W związku z prowadzonymi w Katedrze Strategii Marketingowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu badaniami na temat skuteczności wewnętrznych form komunikacji marketingowej stosowanych w przedsiębiorstwie, zwracamy się z uprzejmą prośbą o wypełnienie poniższej ankiety. Udzielone przez Państwa odpowiedzi pozwolą na lepsze rozpoznanie uwarunkowań wpływających na komunikację w organizacji, przeanalizowanie stawianych przed nią celów jak również określenie stopnia ich realizacji.

CZEŚĆ I – OCENA PRZEPEŁYWU INFORMACJI W ORGANIZACJI

	Zdecydowanie źle	Raczej źle	Ani źle, ani dobrze	Raczej dobrze	Zdecydowanie dobrze
dostęp do informacji					
szybkość przepływu informacji					
ilość informacji otrzymywanych w stosunku do ilości informacji potrzebnych					
rzetelność i kompletność otrzymywanych informacji					
dostosowanie działań komunikacyjnych do potrzeb pracowników					
atmosfera komunikacyjna					

▪ Umiejętności komunikacyjne przełożonych	
▪ Umiejętności komunikacyjne pracowników	
▪ Struktura organizacyjna	
▪ Kultura i klimat organizacyjny	
▪ Stosunki między pracownikami	

	Zdecydowanie źle	Raczej źle	Ani źle, ani dobrze	Raczej dobrze	Zdecydowanie dobrze
umiejętności komunikacyjne przełożonych					
umiejętności komunikacyjne współpracowników					
przyjętą strukturę organizacyjną					
kulturę i klimat organizacyjny					
stosunki między pracownikami					

1	2	3	4	5
Zdecydowanie niska	Raczej niska	Przeciętna	Raczej wysoka	Zdecydowanie wysoka

5. Proszę ocenić wykorzystanie poszczególnych narzędzi komunikacji w Pani/Pana organizacji. Jeśli któryś ze wskazanych instrumentów nie jest wykorzystywany, proszę zaznaczyć odpowiedź „nie dotyczy”. W ostatniej kolumnie proszę zaznaczyć preferowane przez Panią/Pana narzędzia komunikowania (maksymalnie 7).

Narzędzia	Zdecydowanie złe	Raczej złe	Przeciętne	Raczej dobre	Zdecydowanie dobre	Nie dotyczy	Preferuję
Instrumenty wymagające kontaktu bezpośredniego							
bezpośrednia rozmowa							
zebrania							
godziny konsultacji zarządu							
szkolenia							
zespoły interdyscyplinarne							
imprezy integracyjne							
celebrowanie świąt							
Pośrednie instrumenty kontaktu							
badanie opinii i postaw pracowników							
skrzynki pomysłów i zażaleń							
Formy drukowane							
broszury, ulotki, itp.							
gazeta firmowa							
raporty							
publikacje związków zawodowych							
Formy elektroniczne							
e-mail							
Intranet							
newsletter							
media społecznościowe (np. profil firmy na Facebooku)							
firmowe forum dyskusyjne dla pracowników							
nieformalne forum dyskusyjne pracowników							
Media firmowe							
telewizja wewnętrzna							
radio firmowe							
tablice ogłoszeń							
Narzędzia komunikacji nieformalnej							
plotki i pogłoski							
nieoficjalne spotkania pracowników po pracy							
odwiedzanie pracowników w ich miejscu pracy przez kierownika							
nieformalne zespoły robocze							
nieformalne powiązania między pracownikami							
wspieranie inicjatyw pracowników (np. sponsoring)							

6. Jak ocenia Pani/Pan stronę internetową firmy?

1	2	3	4	5
Zdecydowanie negatywnie	Raczej negatywnie	Trudno powiedzieć	Raczej pozytywnie	Zdecydowanie pozytywnie

7. Czy informacje zawarte na stronie internetowej firmy są Pani/Panu przydatne w pracy?

1	2	3	4	5
Zdecydowanie nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Zdecydowanie tak

8. Czy Pani/Pana zdaniem firmy powinny korzystać z portali społecznościowych takich jak Facebook lub Twitter na potrzeby codziennej komunikacji z pracownikami?

1	2	3	4	5
Zdecydowanie nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Zdecydowanie tak

9. W jaki sposób komunikacja w firmie wpływa na Pani/Pana relacje ze współpracownikami?

1	2	3	4	5
Zdecydowanie negatywnie	Raczej negatywnie	Trudno powiedzieć	Raczej pozytywnie	Zdecydowanie pozytywnie

10. Jak oceniłaby Pani/oceniłby Pan swoją firmę jako miejsce pracy?

1	2	3	4	5
Zupełnie niesatysfakcjonujące	Raczej niesatysfakcjonujące	Trudno powiedzieć	Raczej satysfakcjonujące	Zdecydowanie satysfakcjonujące

11. Czy trudności w komunikacji mogłyby Pani/Pana zdaniem stać się powodem zmiany pracy?

Tak	Nie	Nie mam zdania

CZĘŚĆ II – OCENA DZIAŁAŃ PROWADZONYCH W RAMACH KOMUNIKACJI MARKETINGOWEJ SKIEROWANEJ DO PRACOWNIKÓW

12. Czy w Pani/Pana organizacji funkcjonuje system informowania pracowników o oferowanych przez nią produktach/usługach?

Tak	Nie	Nie wiem

13. Jak ocenia Pani/Pan swój stopień poinformowania o ofercie firmy?

1	2	3	4	5
Zdecydowanie niesatysfakcjonujący	Raczej niesatysfakcjonujący	Trudno powiedzieć	Raczej satysfakcjonujący	Zdecydowanie satysfakcjonujący

14. Proszę uszeregować wymienione cele komunikacji marketingowej* skierowanej do pracowników w kolejności od 1 do 4, tak by na miejscu 1 znalazł się cel uznawany przez Panią/Pana za najbardziej istotny, a na 4 za najmniej istotny.

- Przekazywanie pracownikom określonych informacji o firmie i jej ofercie
- Oddziaływanie na zachowania i postawy pracowników w relacjach z klientami
- Kreowanie i utrwalanie pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników
- Zachęcanie pracowników do korzystania z oferty firmy

* Przez komunikację marketingową rozumie się w tym przypadku proces przekazywania informacji oraz wpływania na personel, który ma zwiększać wiedzę na temat towarów firmy i samej firmy, by stały się one preferowanymi przez klientów.

15. Proszę określić, w jakim stopniu zgadza się Pani/Pan z poniższymi stwierdzeniami:

Proces komunikacji marketingowej w mojej organizacji:	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Ani nie, ani tak	Raczej tak	Zdecydowanie tak
umożliwia przekazanie pracownikom określonych informacji o firmie i jej ofercie					
oddziałuje na zachowania i postawy pracowników w relacjach z klientami					
kreuje i utrwała pozytywny wizerunek firmy wśród pracowników					
zachęca pracowników do korzystania z oferty firmy					

16. Jak ocenia Pani/Pan wykorzystanie wymienionych niżej narzędzi na potrzeby wewnętrznej komunikacji marketingowej w Pani/Pana organizacji? Jeśli któryś ze wskazanych instrumentów nie jest wykorzystywany, proszę zaznaczyć odpowiedź „nie dotyczy”. W ostatniej kolumnie proszę zaznaczyć preferowane sposoby otrzymywania komunikatów o charakterze marketingowym w miejscu pracy (maksymalnie 5).

Narzędzia	Zdecydowanie złe	Raczej złe	Przeciętne	Raczej dobre	Zdecydowanie dobre	Nie dotyczy	Preferuję
bezpośrednie rozmowy							
zebrania							
e-mail							
Intranet							
forum dyskusyjne dla pracowników							
newsletter							
media społecznościowe (np. profil firmy na Facebooku)							
materiały drukowane (broшуry, ulotki, itp.)							
gazeta firmowa							
tablice ogłoszeń							
telewizja wewnętrzna							
radio firmowe							
szkolenia							
imprezy integracyjne							
plotki i pogłoski							
nieoficjalne spotkania pracowników po pracy							
wspieranie inicjatyw pracowników (np. sponsoring)							

CZĘŚĆ III – UWARUNKOWANIA I SYSTEMATYKA CELÓW KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ

17. Które cele komunikacji wewnętrznej są Pani/Pana zdaniem najważniejsze? Proszę uszeregować cele w kolejności od najbardziej (1) do najmniej istotnego (6).

- Przekazywanie pracownikom aktualnych informacji niezbędnych dla ich właściwego funkcjonowania w przedsiębiorstwie.
- Motywowanie pracowników do działania na rzecz organizacji.
- Tworzenie pozytywnej atmosfery w miejscu pracy.
- Jednoczenie pracowników wokół misji, wartości i strategii organizacji.
- Budowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników.
- Przygotowywanie pracowników do nadchodzących zmian.

18. Proszę wskazać w jakim stopniu zgadza się Pani/Pan z poniższymi stwierdzeniami:

Proces komunikacji wewnętrznej w mojej firmie:	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Ani nie, ani tak	Raczej tak	Zdecydowanie tak
umożliwia przekazanie pracownikom aktualnych informacji niezbędnych dla ich właściwego funkcjonowania w przedsiębiorstwie					
motywuje pracowników do działania na rzecz organizacji					
tworzy pozytywną atmosferę w miejscu pracy					
jednoczy pracowników wokół misji, wartości i strategii organizacji					
buduje pozytywny wizerunek firmy wśród pracowników					
przygotowuje pracowników do nadchodzących zmian					

19. Proszę wymienić czynniki, które według Pani/Pana utrudniają bądź czynią niemożliwym osiągnięcie poszczególnych celów komunikacji wewnętrznej.

Cel komunikacji wewnętrznej	Czynniki utrudniające
Przekazywanie pracownikom aktualnych informacji	
Motywowanie pracowników do działania na rzecz organizacji	
Tworzenie pozytywnej atmosfery w miejscu pracy	
Jednoczenie pracowników wokół misji, wartości i strategii organizacji	
Budowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników	
Przygotowywanie pracowników do nadchodzących zmian	

20. Jaki jest Pani/Pana zdaniem wpływ wymienionych niżej czynników na skuteczność komunikacji między pracownikami wewnątrz Pani/Pana firmy?

	W ogóle nieistotny	Raczej nieistotny	Trudno powiedzieć	Dość istotny	Bardzo istotny
Czynniki indywidualne dotyczące osób biorących udział w komunikacji					
płeć					
wiek					
status rodzinny					
wykształcenie					
zawód					
osobowość					
wyznawane wartości					
doświadczenia indywidualne pracowników					
Czynniki grupowe związane z konkretną grupą, w której ma miejsce komunikacja					
styl kierowania przełożonego					
relacje między pracownikami w poszczególnych działach					
relacje między pracownikami w ramach grup roboczych					
konflikty					
formalne sieci komunikowania się					
nieformalne sieci komunikowania (np. w ramach relacji między pracownikami)					

	W ogóle nieistotny	Raczej nieistotny	Trudno powiedzieć	Dość istotny	Bardzo istotny
Czynniki organizacyjne dotyczące organizacji jako całości					
kierunki komunikowania się					
walka o władzę w organizacji					
struktura organizacyjna					
kultura i klimat organizacyjny					
zmiany organizacyjne					

21. Czy Pani/Pana zdaniem działania komunikacyjne wewnątrz organizacji mają wpływ na:

	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Zdecydowanie tak
stopień poinformowania pracowników o produktach/usługach firmy					
ogólną atmosferę pracy					
postrzeganie firmy przez pracowników					
chęć polecania oferty firmy znajomym i rodzinie					
skłonność do rekomendowania firmy jako pracodawcy					

22. Jak ocenia Pani/Pan wpływ działań komunikacyjnych prowadzonych w Pani/Pana firmie na:

	Zdecydowanie negatywny	Raczej negatywny	Trudno powiedzieć	Raczej pozytywny	Zdecydowanie pozytywny
stopień poinformowania o produktach/usługach firmy					
chęć polecania oferty firmy znajomym i rodzinie					
postrzeganie firmy przez pracowników					
ogólną atmosferę pracy					
skłonność do rekomendowania firmy jako pracodawcy					

23. Czy w Pani/Pana firmie komunikaty skierowane do jej otoczenia zewnętrznego (klientów, dostawców, pośredników itp.) są zgodne z komunikatami skierowanymi do pracowników, biorąc pod uwagę następujące obszary:

	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Zdecydowanie tak
informacje o oferowanych produktach i/lub usługach					
opinie pracowników na temat oferowanych produktów i/lub usług					
wizerunek przedsiębiorstwa					
wartości wyznawane w organizacji					
polityka zatrudnienia					

METRYCZKA

Płeć: kobieta, mężczyzna
 Wiek: 18-24, 25-34, 35-44, 45-54, 55-64, powyżej 65 lat
 Wykształcenie: podstawowe, zawodowe, średnie, wyższe zawodowe, wyższe
 Liczba lat pracy u obecnego pracodawcy: 0-2, 3-6, 7-10, powyżej 10 lat
 Szczebel zarządzania: niski, średni, wysoki
 Zakres działalności firmy: produkcja, handel, usługi, działalność mieszana
 Wielkość zatrudnienia: 0-9, 10-49, 50-249, 250-999, 1000 i więcej

Kwestionariusz ankiety bezpośredniej – pracownicy produkcyjni

Szanowni Państwo!

W związku z planowanym usprawnieniem komunikacji wewnętrznej w Państwa firmie, zwracamy się z prośbą o wypełnienie ankiety na temat przepływu informacji.

Ankieta ma charakter anonimowy. Dziękujemy Państwu za czas poświęcony na wypełnienie ankiety. Wybrane przez Panią/Pana odpowiedzi należy zaznaczyć krzyżykiem (X).

CZĘŚĆ I – OCENA PRZEPŁYWU INFORMACJI W FIRMIE

1. Jak ocenia Pani/Pan poszczególne aspekty komunikowania w swojej firmie:

	Zdecydowanie źle	Raczej źle	Ani źle, ani dobrze	Raczej dobrze	Zdecydowanie dobrze
dostęp do informacji					
szybkość przepływu informacji					
ilość informacji otrzymywanych w stosunku do ilości informacji potrzebnych					
rzetelność i kompletność otrzymywanych informacji					
dostosowanie działań komunikacyjnych do potrzeb pracowników					
atmosfera komunikacyjna					

2. Proszę ułożyć wymienione czynniki w kolejności od 1 do 5. Na miejscu 1 powinien znaleźć się czynnik, który Pani/Pana zdaniem najbardziej wpływa na jakość komunikacji w firmie, a na 5 czynnik wpływający na nią najmniej.

- Umiejętności komunikacyjne przełożonych
- Umiejętności komunikacyjne pracowników
- Struktura organizacyjna
- Kultura i klimat organizacyjny
- Stosunki między pracownikami

3. Proszę ocenić następujące czynniki odnosząc się do komunikacji w Pani/Pana firmie:

	Zdecydowanie źle	Raczej źle	Ani źle, ani dobrze	Raczej dobrze	Zdecydowanie dobrze
umiejętności komunikacyjne przełożonych					
umiejętności komunikacyjne współpracowników					
przyjęta struktura organizacyjna					
kultura i klimat organizacyjny					
stosunki między pracownikami					

4. Czy Pani/Pana zdaniem jakość komunikacji w Pani/Pana firmie jest:

1	2	3	4	5
Zdecydowanie niska	Raczej niska	Przeciętna	Raczej wysoka	Zdecydowanie wysoka

5. Proszę ocenić wykorzystanie poszczególnych narzędzi komunikacji w Pani/Pana firmie. Jeśli któryś instrument nie jest wykorzystywany, proszę zaznaczyć „nie dotyczy”. W ostatniej kolumnie proszę zaznaczyć preferowane przez Panią/Pana narzędzia komunikowania (maksymalnie 7).

Narzędzia	Zdecydowanie złe	Raczej złe	Przeciętne	Raczej dobre	Zdecydowanie dobre	Nie dotyczy	Preferuję
Instrumenty wymagające kontaktu bezpośredniego							
bezpośrednia rozmowa							
zebrania							
godziny konsultacji zarządu							
szkolenia							
imprezy integracyjne							
celebrowanie świąt							
Pośrednie instrumenty kontaktu							
badanie opinii i postaw pracowników							
skrzynki pomysłów i zażaleń							
Formy drukowane							
broszury, ulotki, itp.							
gazeta firmowa							
raporty							
publikacje związków zawodowych							
Formy elektroniczne							
media społecznościowe (np. profil firmy na Facebooku)							
firmowe forum dyskusyjne dla pracowników							
nieformalne forum dyskusyjne pracowników							
Media firmowe							
telewizja wewnętrzna							
radio firmowe							
tablice ogłoszeń							
Narzędzia komunikacji nieformalnej							
plotki i pogłoski							
nieoficjalne spotkania pracowników po pracy							
odwiedzanie pracowników w ich miejscu pracy przez kierownika							
nieformalne zespoły robocze							
nieformalne powiązania między pracownikami							
wspieranie inicjatyw pracowników (np. sponsoring)							

6. Jak ocenia Pani/Pan stronę internetową firmy?

1
Zdecydowanie
złe

2
Raczej
złe

3
Trudno
powiedzieć

4
Raczej
dobrze

5
Zdecydowanie
dobrze

1	2	3	4	5
Zdecydowanie nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Zdecydowanie tak

1	2	3	4	5
Zdecydowanie źle	Raczej źle	Trudno powiedzieć	Raczej dobrze	Zdecydowanie dobrze

1	2	3	4	5
Zupełnie niezadowolające	Raczej niezadowolające	Trudno powiedzieć	Raczej zadowolające	Zdecydowanie zadowolające

Tak Nie Nie mam zdania

11. Czy w Pani/Pana firmie funkcjonuje system informowania pracowników o oferowanych przez nią produktach/usługach?

Tak	Nie	Nie wiem
1	2	3
4	5	6
7	8	9
10	11	12
13	14	15
16	17	18
19	20	21
22	23	24
25	26	27
28	29	30
31	32	33
34	35	36
37	38	39
40	41	42
43	44	45
46	47	48
49	50	51
52	53	54
55	56	57
58	59	60
61	62	63
64	65	66
67	68	69
70	71	72
73	74	75
76	77	78
79	80	81
82	83	84
85	86	87
88	89	90
91	92	93
94	95	96
97	98	99
100	101	102
103	104	105
106	107	108
109	110	111
112	113	114
115	116	117
118	119	120
121	122	123
124	125	126
127	128	129
130	131	132
133	134	135
136	137	138
139	140	141
142	143	144
145	146	147
148	149	150
151	152	153
154	155	156
157	158	159
160	161	162
163	164	165
166	167	168
169	170	171
172	173	174
175	176	177
178	179	180
181	182	183
184	185	186
187	188	189
190	191	192
193	194	195
196	197	198
199	200	201
202	203	204
205	206	207
208	209	210
211	212	213
214	215	216
217	218	219
220	221	222
223	224	225
226	227	228
229	230	231
232	233	234
235	236	237
238	239	240
241	242	243
244	245	246
247	248	249
250	251	252
253	254	255
256	257	258
259	260	261
262	263	264
265	266	267
268	269	270
271	272	273
274	275	276
277	278	279
280	281	282
283	284	285
286	287	288
289	290	291
292	293	294
295	296	297
298	299	300
301	302	303
304	305	306
307	308	309
310	311	312
313	314	315
316	317	318
319	320	321
322	323	324
325	326	327
328	329	330
331	332	333
334	335	336
337	338	339
340	341	342
343	344	345
346	347	348
349	350	351
352	353	354
355	356	357
358	359	360
361	362	363
364	365	366
367		

1	2	3	4	5
Zdecydowanie niezadowolający	Raczej niezadowolający	Trudno powiedzieć	Raczej zadowolający	Zdecydowanie zadowolający

▪ Przekazywanie pracownikom określonych informacji o firmie i jej ofercie	
▪ Wpływanie na zachowania i postawy pracowników w relacjach z klientami	
▪ Tworzenie i utrwalanie pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników	
▪ Zachęcanie pracowników do korzystania z oferty firmy	

**Komunikacja marketingowa czyli przekazywanie informacji, które mają zwiększać wiedzę na temat firmy oraz produkowanych przez nią towarów.*

14. Proszę określić czy zgadza się Pani/Pan z poniższymi stwierdzeniami:

Proces komunikacji w mojej organizacji:	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Ani nie, ani tak	Raczej tak	Zdecydowanie tak
umożliwia przekazanie pracownikom określonych informacji o firmie i jej ofercie					
wpływa na zachowania i postawy pracowników w relacjach z klientami					
tworzy i utrwała pozytywny wizerunek firmy wśród pracowników					
zachęca pracowników do korzystania z oferty firmy					

CZĘŚĆ III – UWARUNKOWANIA I SYSTEMATYKA CELÓW KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ

15. Proszę ułożyć cele komunikacji wewnętrznej w firmie, tak by na miejscu 1 znalazł się cel Pani/Pana zdaniem najważniejszy a na 6 najmniej ważny.

- Przekazywanie pracownikom aktualnych informacji niezbędnych dla ich właściwego funkcjonowania w przedsiębiorstwie.
- Motywowanie pracowników do działania na rzecz organizacji.
- Tworzenie pozytywnej atmosfery w miejscu pracy.
- Jednoczenie pracowników wokół misji, wartości i strategii organizacji.
- Budowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników.
- Przygotowywanie pracowników do nadchodzących zmian.

16. Proszę wskazać w jakim stopniu zgadza się Pani/Pan z poniższymi stwierdzeniami:

Proces komunikacji wewnętrznej w mojej firmie:	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Ani nie, ani tak	Raczej tak	Zdecydowanie tak
umożliwia przekazanie pracownikom aktualnych informacji niezbędnych dla ich właściwego funkcjonowania w przedsiębiorstwie					
motywuje pracowników do działania na rzecz organizacji					
tworzy pozytywną atmosferę w miejscu pracy					
jednoczy pracowników wokół misji, wartości i strategii organizacji					
buduje pozytywny wizerunek firmy wśród pracowników					
przygotowuje pracowników do nadchodzących zmian					

17. Jaki jest Pani/Pana zdaniem wpływ wymienionych niżej czynników na komunikację między pracownikami w firmie?

	W ogóle nieistotny	Raczej nieistotny	Trudno powiedzieć	Dość istotny	Bardzo istotny
Czynniki indywidualne dotyczące osób biorących udział w komunikacji					
płeć					
wiek					
status rodzinny					
wykształcenie					
zawód					
osobowość					
wyznawane wartości					
doświadczenia indywidualne pracowników					
Czynniki grupowe związane z konkretną grupą, w której ma miejsce komunikacja					
styl kierowania przełożonego					
stosunki między pracownikami w poszczególnych działach					
stosunki między pracownikami w ramach grup roboczych					
konflikty					
formalne sieci komunikowania się					
nieformalne sieci komunikowania (np. w ramach relacji między pracownikami)					
Czynniki organizacyjne dotyczące organizacji jako całości					
kierunki komunikowania się					
walka o władzę w organizacji					
struktura organizacyjna					
kultura i klimat organizacyjny					
zmiany organizacyjne					

18. Czy Pani/Pana zdaniem działania komunikacyjne wewnątrz firmy mają wpływ na:

	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Zdecydowanie tak
stopień poinformowania pracowników o produktach/usługach firmy					
ogólną atmosferę pracy					
postrzeganie firmy przez pracowników					
chęć polecania oferty firmy znajomym i rodzinie					
skłonność do rekomendowania firmy jako pracodawcy					

19. Jak ocenia Pani/Pan wpływ działań komunikacyjnych prowadzonych w Pani/Pana firmie na:

	Zdecydowanie zły	Raczej zły	Trudno powiedzieć	Raczej dobry	Zdecydowanie dobry
stopień poinformowania o produktach/usługach firmy					
chęć polecania oferty firmy znajomym i rodzinie					
postrzeganie firmy przez pracowników					
ogólną atmosferę pracy					
skłonność do rekomendowania firmy jako pracodawcy					

20. Czy w Pani/Pana firmie komunikaty skierowane do klientów, dostawców, pośredników itp. są takie same jak te kierowane do pracowników, biorąc pod uwagę następujące tematy:

	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Zdecydowanie tak
informacje o oferowanych produktach i/lub usługach					
opinie pracowników na temat oferowanych produktów i/lub usług					
wizerunek przedsiębiorstwa					
wartości wyznawane w firmie					
polityka zatrudnienia					

METRYCZKA

Płeć: kobieta, mężczyzna
 Wiek: 18-24, 25-34, 35-44, 45-54, 55-64, powyżej 65 lat
 Wykształcenie: podstawowe, zawodowe, średnie, wyższe zawodowe, wyższe
 Dział:
 Liczba lat pracy u obecnego pracodawcy: 0-2, 3-6, 7-10, powyżej 10 lat
 Szczegół zarządzania: niski, średni, wysoki
 Zakres działalności firmy: produkcja, handel, usługi, działalność mieszana
 Wielkość zatrudnienia: 0-9, 10-49, 50-249, 250-999, 1000 i więcej

Kwestionariusz ankiety internetowej

PRZEPŁYW INFORMACJI W ORGANIZACJI

W związku z prowadzonymi w Katedrze Strategii Marketingowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu badaniami na temat skuteczności wewnętrznych form komunikacji marketingowej stosowanych w przedsiębiorstwie, zwracamy się z uprzejmą prośbą o wypełnienie poniższej ankiety. Udzielone przez Państwa odpowiedzi pozwolą na lepsze rozpoznanie uwarunkowań wpływających na komunikację w organizacji, przeanalizowanie stawianych przed nią celów jak również określenie stopnia ich realizacji.

Dziękujemy Państwu za czas poświęcony na wypełnienie ankiety. Ankieta ma charakter anonimowy, a uzyskane wyniki będą podlegały analizie w formie zbiorczej. Wybrane przez Panią/Pana odpowiedzi należy zaznaczyć krzyżykiem (X).

Ankieta składa się z 39 pytań

Uwaga o prywatności

Ankieta jest anonimowa.

Zapisek odpowiedzi nie zawierają żadnych informacji osobowych poza tymi, które pochodziły z formularzy ankiety. Wykorzystywanie numerów identyfikacyjnych, tzw. tokenów, wiąże się z zapewnieniem dostępu do ankiety i nie jest w żaden sposób powiązane z udzielonymi odpowiedziami. Numery te przechowywane są w oddzielnej bazie danych i informują wyłącznie o fakcie (lub jego braku) wypełnienia ankiety.

[Otwórz niedokończoną ankietę](#)

[Dalej >>](#)

[Wyjdź i wyczyść ankietę](#)

Ta ankieta nie jest aktywna. Twoje odpowiedzi nie zostaną zapisane.

PRZEPŁYW INFORMACJI W ORGANIZACJI

W związku z prowadzonymi w Katedrze Strategii Marketingowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu badaniami na temat skuteczności wewnętrznych form komunikacji marketingowej stosowanych w przedsiębiorstwie, zwracamy się z uprzejmą prośbą o wypełnienie poniższej ankiety. Udzielone przez Państwa odpowiedzi pozwolą na lepsze rozpoznanie uwarunkowań wpływających na komunikację w organizacji, przeanalizowanie stawianych przed nią celów jak również określenie stopnia ich realizacji.

0%  100%

CZĘŚĆ I – OCENA PRZEPŁYWU INFORMACJI W ORGANIZACJI

*

1. Jak ocenia Pani/Pan poszczególne aspekty komunikowania w swojej firmie:

	Zdecydowanie źle	Raczej źle	Ani dobrze, ani źle	Raczej dobrze	Zdecydowanie dobrze
dostęp do informacji	☐	☐	☐	☐	☐
szybkość przepływu informacji	☐	☐	☐	☐	☐
ilość informacji otrzymywanych w stosunku do ilości informacji potrzebnych	☐	☐	☐	☐	☐
rzetelność i kompletność otrzymywanych informacji	☐	☐	☐	☐	☐
dostosowanie działań komunikacyjnych do potrzeb pracowników	☐	☐	☐	☐	☐
atmosfera komunikacyjna	☐	☐	☐	☐	☐

*

*

2. Proszę uszeregować wymienione czynniki w kolejności od 1 do 5, tak by na miejscu 1 znalazł się czynnik, który Pani/Pana zdaniem w największym stopniu wpływa na jakość komunikacji w organizacji, a na miejscu 5 czynnik wpływający na nią w stopniu najmniejszym.

Dostępne elementy:

- Umiejętności komunikacyjne przełożonych ▲
- Umiejętności komunikacyjne pracowników
- Struktura organizacyjna
- Kultura i klimat organizacyjny
- Stosunki między pracownikami ▼

Twój ranking:

1:	
2:	
3:	
4:	
5:	

Aby cofnąć wybór, kliknij na ikonę nożyczek, znajdującą się obok wybranego elementu z prawej strony.

*

3. Proszę ocenić wymienione wyżej czynniki odnosząc się do komunikacji w Pani/Pana firmie:

	Zdecydowanie źle	Raczej źle	Ani dobrze, ani źle	Raczej dobrze	Zdecydowanie dobrze
umiejętności komunikacyjne przełożonych	☐	☐	☐	☐	☐
umiejętności komunikacyjne współpracowników	☐	☐	☐	☐	☐
przyjętą strukturę organizacyjną	☐	☐	☐	☐	☐
kulturę i klimat organizacyjny	☐	☐	☐	☐	☐
stosunki między pracownikami	☐	☐	☐	☐	☐

*

4. Czy Pani/Pana zdaniem jakość komunikacji w Pani/Pani firmie jest:

	1 - Zdecydowanie niska	2 - Raczej niska	3 - Przeciętna	4 - Raczej wysoka	5 - Zdecydowanie wysoka
Odpowiedź:	☐	☐	☐	☐	☐

*

5. Proszę ocenić wykorzystanie poszczególnych narzędzi komunikacji w Pani/Pana organizacji. Jeśli któryś ze wskazanych instrumentów nie jest wykorzystywany, proszę zaznaczyć odpowiedź „nie dotyczy”.

A. Instrumenty wymagające kontaktu bezpośredniego:

	Zdecydowanie źle	Raczej źle	Przeciętnie	Raczej dobrze	Zdecydowanie dobrze	Nie dotyczy
bezpośrednia rozmowa	☐	☐	☐	☐	☐	☐
zebrania	☐	☐	☐	☐	☐	☐
godziny konsultacji zarządu	☐	☐	☐	☐	☐	☐
szkolenia	☐	☐	☐	☐	☐	☐
zespoły interdyscyplinarne	☐	☐	☐	☐	☐	☐
imprezy integracyjne	☐	☐	☐	☐	☐	☐
celebrowanie świąt	☐	☐	☐	☐	☐	☐

B. Pośrednie instrumenty kontaktu:

	Zdecydowanie źle	Raczej źle	Przeciętnie	Raczej dobrze	Zdecydowanie dobrze	Nie dotyczy
badanie opinii i postaw pracowników	☐	☐	☐	☐	☐	☐
skrzynki pomysłów i zażaleń	☐	☐	☐	☐	☐	☐

*

C. Formy drukowane:

	Zdecydowanie źle	Raczej źle	Przeciętnie	Raczej dobrze	Zdecydowanie dobrze	Nie dotyczy
broszury, ulotki, itp.	☐	☐	☐	☐	☐	☐
gazeta firmowa	☐	☐	☐	☐	☐	☐
raporty	☐	☐	☐	☐	☐	☐
publikacje związków zawodowych	☐	☐	☐	☐	☐	☐

*

D. Formy elektroniczne:

	Zdecydowanie źle	Raczej źle	Przeciętnie	Raczej dobrze	Zdecydowanie dobrze	Nie dotyczy
e-mail	☐	☐	☐	☐	☐	☐
intranet	☐	☐	☐	☐	☐	☐
newsletter	☐	☐	☐	☐	☐	☐
media społecznościowe (np. profil firmy na Facebooku)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
firmowe forum dyskusyjne dla pracowników	☐	☐	☐	☐	☐	☐



E. Media firmowe:

	Zdecydowanie źle	Raczej źle	Przeciętnie	Raczej dobrze	Zdecydowanie dobrze	Nie dotyczy
telewizja wewnętrzna	☐	☐	☐	☐	☐	☐
radio firmowe	☐	☐	☐	☐	☐	☐
tablice ogłoszeń	☐	☐	☐	☐	☐	☐



F. Narzędzia komunikacji nieformalnej:

	Zdecydowanie źle	Raczej źle	Przeciętnie	Raczej dobrze	Zdecydowanie dobrze	Nie dotyczy
plotki i pogłoski	☐	☐	☐	☐	☐	☐
nieoficjalne spotkania pracowników po pracy	☐	☐	☐	☐	☐	☐
odwiedzanie pracowników w ich miejscu pracy przez kierownika	☐	☐	☐	☐	☐	☐
nieformalne zespoły robocze	☐	☐	☐	☐	☐	☐
nieformalne powiązania między pracownikami	☐	☐	☐	☐	☐	☐
wspieranie inicjatyw pracowników (np. sponsoring)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

G. Które z wymienionych wyżej instrumentów, są preferowanymi przez Panią/Pana narzędziami komunikowania w miejscu pracy? Proszę wskazać maksymalnie 7.

Proszę wybrać od 1 do 7 odpowiedzi

- ☐ bezpośrednia rozmowa
- ☐ zebrania
- ☐ godziny konsultacji zarządu
- ☐ szkolenia
- ☐ zespoły interdyscyplinarne
- ☐ imprezy integracyjne
- ☐ celebrowanie świąt
- ☐ badanie opinii i postaw pracowników
- ☐ skrzynki pomysłów i zażaleń
- ☐ broszury, ulotki, itp.
- ☐ gazeta firmowa
- ☐ raporty
- ☐ publikacje związków zawodowych
- ☐ e-mail
- ☐ intranet
- ☐ newsletter
- ☐ media społecznościowe (np. profil firmy na Facebooku)
- ☐ firmowe forum dyskusyjne dla pracowników
- ☐ nieformalne forum dyskusyjne pracowników
- ☐ telewizja wewnętrzna
- ☐ radio firmowe
- ☐ tablice ogłoszeń
- ☐ plotki i pogłoski
- ☐ nieoficjalne spotkania pracowników po pracy
- ☐ odwiedzanie pracowników w ich miejscu pracy przez kierownika

* 6. Jak ocenia Pani/Pan stronę internetową firmy?

	Zdecydowanie negatywnie	Raczej źle	Trudno powiedzieć	Raczej dobrze	Zdecydowanie pozytywnie
Odpowiedzi:	☐	☐	☐	☐	☐

* 7. Czy informacje zawarte na stronie internetowej firmy są Pani/Panu przydatne w pracy?

	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Zdecydowanie tak
Odpowiedzi:	☐	☐	☐	☐	☐

* 8. Czy Pani/Pana zdaniem firmy powinny korzystać z portali społecznościowych takich jak Facebook lub Twitter na potrzeby codziennej komunikacji z pracownikami?

	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Zdecydowanie tak
Odpowiedzi:	☐	☐	☐	☐	☐

* 9. W jaki sposób komunikacja w firmie wpływa na Pani/Pana relacje ze współpracownikami?

	Zdecydowanie negatywnie	Raczej źle	Trudno powiedzieć	Raczej dobrze	Zdecydowanie pozytywnie
Odpowiedzi:	☐	☐	☐	☐	☐

	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Zdecydowanie tak
Odpowiedzi:	☐	☐	☐	☐	☐

* 9. W jaki sposób komunikacja w firmie wpływa na Pani/Pana relacje ze współpracownikami?

	Zdecydowanie negatywnie	Raczej źle	Trudno powiedzieć	Raczej dobrze	Zdecydowanie pozytywnie
Odpowiedzi:	☐	☐	☐	☐	☐

* 10. Jak oceniłaby Pani/oceniłby Pan swoją firmę jako miejsce pracy?

	Zupełnie niesatysfakcjonujące	Raczej niesatysfakcjonujące	Trudno powiedzieć	Raczej satysfakcjonujące	Zdecydowanie satysfakcjonujące
Odpowiedzi:	☐	☐	☐	☐	☐

* 11. Czy trudności w komunikacji mogłyby Pani/Pana zdaniem stać się powodem zmiany pracy?

	Tak	Nie	Nie mam zdania
Odpowiedzi:	☐	☐	☐

PRZEPŁYW INFORMACJI W ORGANIZACJI

W związku z prowadzonymi w Katedrze Strategii Marketingowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu badaniami na temat skuteczności wewnętrznych form komunikacji marketingowej stosowanych w przedsiębiorstwie, zwracamy się z uprzejmą prośbą o wypełnienie poniższej ankiety. Udzielone przez Państwa odpowiedzi pozwolą na lepsze rozpoznanie uwarunkowań wpływających na komunikację w organizacji, przeanalizowanie stawianych przed nią celów jak również określenie stopnia ich realizacji.

0%  100%

CZĘŚĆ II – OCENA DZIAŁAŃ PROWADZONYCH W RAMACH KOMUNIKACJI MARKETINGOWEJ SKIEROWANEJ DO PRACOWNIKÓW

* 12. Czy w Pani/Pana organizacji funkcjonuje system informowania pracowników o oferowanych przez nią produktach/usługach?

	Tak	Nie	Nie wiem
Odpowiedzi:	☐	☐	☐

* 13. Jak ocenia Pani/Pan stopień poinformowania pracowników o ofercie firmy?

	Zdecydowanie niezadowolający	Raczej niezadowolający	Trudno powiedzieć	Raczej satysfakcjonujący	Zdecydowanie satysfakcjonujący
Odpowiedzi:	☐	☐	☐	☐	☐

* 14. Proszę uszeregować wymienione cele komunikacji marketingowej* skierowanej do pracowników, w kolejności od 1 do 4, tak by na miejscu 1 znalazł się cel uznawany przez Panią/Pana za najbardziej istotny, a na 4 za najmniej istotny.

* 14. Proszę uszeregować wymienione cele komunikacji marketingowej* skierowanej do pracowników, w kolejności od 1 do 4, tak by na miejscu 1 znalazł się cel uznawany przez Panią/Pana za najbardziej istotny, a na 4 za najmniej istotny.

Dostępne elementy:

- Oddziaływanie na zachowania i postawy pracowników w relacjach z klientami ▲
- Przekazywanie pracownikom określonych informacji o firmie i jej ofercie
- Kreowanie i utrwalanie pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników
- Zachęcanie pracowników do korzystania z oferty firmy ▼

Twój ranking:

1:	
2:	
3:	
4:	

Aby cofnąć wybór, kliknij na ikonę nożyczek, znajdującą się obok wybranego elementu z prawej strony



* Przez komunikację marketingową rozumie się w tym przypadku przekazywanie informacji, które mają zwiększać wiedzę na temat towarów firmy i samej firmy, by stały się one preferowanymi przez klientów.

* 15. Proszę określić, w jakim stopniu zgadza się Pani/Pan z poniższymi stwierdzeniami.

Proces komunikacji marketingowej w mojej organizacji:

	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Ani nie, ani tak	Raczej tak	Zdecydowanie tak
umożliwia przekazanie pracownikom określonych informacji o firmie i jej ofercie	☐	☐	☐	☐	☐
oddziałuje na zachowania i postawy pracowników w relacjach z klientami	☐	☐	☐	☐	☐
kreuje i utrwała pozytywny wizerunek firmy wśród pracowników	☐	☐	☐	☐	☐
zachęca pracowników do korzystania z oferty firmy	☐	☐	☐	☐	☐

* 16 A. Jak ocenia Pani/Pan wykorzystanie wymienionych niżej narzędzi na potrzeby wewnętrznej komunikacji marketingowej w Pani/Pana organizacji?

Jeśli któryś ze wskazanych instrumentów nie jest wykorzystywany, proszę zaznaczyć odpowiedź "nie dotyczy".

	Zdecydowanie źle	Raczej źle	Przeciętnie	Raczej dobrze	Zdecydowanie dobrze	Nie dotyczy
bezpośrednie rozmowy	☐	☐	☐	☐	☐	☐
zebrania	☐	☐	☐	☐	☐	☐
e-mail	☐	☐	☐	☐	☐	☐
intranet	☐	☐	☐	☐	☐	☐
forum dyskusyjne dla pracowników	☐	☐	☐	☐	☐	☐
newsletter	☐	☐	☐	☐	☐	☐
media społecznościowe (np. profil firmy na Facebooku)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
materiały drukowane (broszury, ulotki itp.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
gazeta firmowa	☐	☐	☐	☐	☐	☐
tablice ogłoszeń	☐	☐	☐	☐	☐	☐
telewizja wewnętrzna	☐	☐	☐	☐	☐	☐
radio firmowe	☐	☐	☐	☐	☐	☐
szkolenia	☐	☐	☐	☐	☐	☐
imprezy integracyjne	☐	☐	☐	☐	☐	☐
plotki i pogłoski	☐	☐	☐	☐	☐	☐
nieoficjalne spotkania pracowników po pracy	☐	☐	☐	☐	☐	☐
wspieranie inicjatyw pracowników (np. sponsoring)	☐	☐	☐	☐	☐	☐

* 16 B. Które z wymienionych narzędzi są preferowanymi przez Panią/Pana sposobami otrzymywania komunikatów o charakterze marketingowym w miejscu pracy? (maksymalnie 5).

Proszę wybrać od 1 do 5 odpowiedzi

- ☐ bezpośrednie rozmowy
- ☐ zebrania
- ☐ e-mail
- ☐ Intranet
- ☐ forum dyskusyjne dla pracowników
- ☐ newsletter
- ☐ media społecznościowe (np. profil firmy na Facebooku)
- ☐ materiały drukowane (broszury, ulotki, itp.)
- ☐ gazeta firmowa
- ☐ tablice ogłoszeń
- ☐ telewizja wewnętrzna
- ☐ radio firmowe
- ☐ szkolenia
- ☐ imprezy integracyjne
- ☐ plotki i pogłoski
- ☐ nieoficjalne spotkania pracowników po pracy
- ☐ wspieranie inicjatyw pracowników (np. sponsoring)

[Dokończ później](#)

[<< Wstecz](#)

[Dalej >>](#)

[Wyjdź i wyczyść ankietę](#)

To ankietę nie jest ankietą. Twoje odpowiedzi nie zostaną zapisane.

PRZEPŁYW INFORMACJI W ORGANIZACJI

W związku z prowadzonymi w Katedrze Strategii Marketingowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu badaniami na temat skuteczności wewnętrznych form komunikacji marketingowej stosowanych w przedsiębiorstwie, zwracamy się z uprzejmą prośbą o wypełnienie poniższej ankiety. Udzielone przez Państwa odpowiedzi pozwolą na lepsze rozpoznanie uwarunkowań wpływających na komunikację w organizacji, przeanalizowanie stawianych przed nią celów jak również określenie stopnia ich realizacji.

0%  100%

CZĘŚĆ III – UWARUNKOWANIA I SYSTEMATYKA CELÓW KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ

*** 17. Proszę uszeregować wymienione cele komunikacji wewnętrznej w kolejności od 1 do 6, tak by na miejscu 1 znalazł się cel uznawany przez Panią/Pana za najbardziej istotny, a na 6, za najmniej istotny.**

Dostępne elementy:

Przekazywanie pracownikom aktualnych informacji niezbędnych dla ich właściwego funkcjonowania w przedsiębiorstwie
Motywowanie pracowników do działania na rzecz organizacji
Tworzenie pozytywnej atmosfery w miejscu pracy
Jednoczenie pracowników wokół misji, wartości i strategii organizacji
Budowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników
Przygotowywanie pracowników do nadchodzących zmian

Twój ranking:

1:	
2:	
3:	
4:	
5:	
6:	

Aby cofnąć wybór, kliknij na ikonę nożyczek, znajdującą się obok wybranego elementu z prawej strony

*** 18. Proszę wskazać w jakim stopniu zgadza się Pani/Pan z poniższymi stwierdzeniami.**

Proces komunikacji wewnętrznej w mojej firmie:

	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Ani nie, ani tak	Raczej tak	Zdecydowanie tak
umożliwia przekazanie					

* 18. Proszę wskazać w jakim stopniu zgadza się Pani/Pan z poniższymi stwierdzeniami.

Proces komunikacji wewnętrznej w mojej firmie:

	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Ani nie, ani tak	Raczej tak	Zdecydowanie tak
umożliwia przekazanie pracownikom aktualnych informacji niezbędnych dla ich właściwego funkcjonowania w przedsiębiorstwie	☐	☐	☐	☐	☐
motywuje pracowników do działania na rzecz organizacji	☐	☐	☐	☐	☐
tworzy pozytywną atmosferę w miejscu pracy	☐	☐	☐	☐	☐
jednoczy pracowników wokół misji, wartości i strategii organizacji	☐	☐	☐	☐	☐
buduje pozytywny wizerunek firmy wśród pracowników	☐	☐	☐	☐	☐
przygotowuje pracowników do nadchodzących zmian	☐	☐	☐	☐	☐

19. Proszę wymienić czynniki, które według Pani/Pana utrudniają, bądź czynią niemożliwym osiągnięcie poszczególnych celów komunikacji wewnętrznej.

Cel komunikacji wewnętrznej:

Przekazywanie pracownikom aktualnych informacji

Czynniki utrudniające:

19. Proszę wymienić czynniki, które według Pani/Pana utrudniają, bądź czynią niemożliwym osiągnięcie poszczególnych celów komunikacji wewnętrznej.

Cel komunikacji wewnętrznej:

Czynniki utrudniające:

Przekazywanie pracownikom aktualnych informacji

Motywowanie pracowników do działania na rzecz organizacji

Tworzenie pozytywnej atmosfery w miejscu pracy

Jednoczenie pracowników wokół misji, wartości i strategii organizacji

Budowanie pozytywnego wizerunku firmy wśród pracowników

Przygotowywanie pracowników do nadchodzących zmian

* 20. Jaki jest Pani/Pana zdaniem wpływ wymienionych niżej czynników na komunikację między pracownikami wewnątrz Pani/Pana firmy?

A. Czynniki indywidualne dotyczące osób biorących udział w komunikacji:

	W ogóle nieistotny	Raczej nieistotny	Trudno powiedzieć	Dość istotny	Bardzo istotny
pleć	☐	☐	☐	☐	☐

* 20. Jaki jest Pani/Pana zdaniem wpływ wymienionych niżej czynników na komunikację między pracownikami wewnątrz Pani/Pana firmy?

A. Czynniki indywidualne dotyczące osób biorących udział w komunikacji:

	W ogóle nieistotny	Raczej nieistotny	Trudno powiedzieć	Dość istotny	Bardzo istotny
płeć	☐	☐	☐	☐	☐
wiek	☐	☐	☐	☐	☐
status rodzinny	☐	☐	☐	☐	☐
wykształcenie	☐	☐	☐	☐	☐
zawód	☐	☐	☐	☐	☐
osobowość	☐	☐	☐	☐	☐
wyznawane wartości	☐	☐	☐	☐	☐
doświadczenia indywidualne pracowników	☐	☐	☐	☐	☐

*

B. Czynniki grupowe związane z konkretną grupą, w której ma miejsce komunikacja:

	W ogóle nieistotny	Raczej nieistotny	Trudno powiedzieć	Dość istotny	Bardzo istotny
styl kierowania przełożonego	☐	☐	☐	☐	☐
relacje między pracownikami w poszczególnych działach	☐	☐	☐	☐	☐
relacje między pracownikami w ramach grup roboczych	☐	☐	☐	☐	☐
konflikty	☐	☐	☐	☐	☐
formalne sieci komunikowania	☐	☐	☐	☐	☐

*

B. Czynniki grupowe związane z konkretną grupą, w której ma miejsce komunikacja:

	W ogóle nieistotny	Raczej nieistotny	Trudno powiedzieć	Dość istotny	Bardzo istotny
styl kierowania przełożonego	☐	☐	☐	☐	☐
relacje między pracownikami w poszczególnych działach	☐	☐	☐	☐	☐
relacje między pracownikami w ramach grup roboczych	☐	☐	☐	☐	☐
konflikty	☐	☐	☐	☐	☐
formalne sieci komunikowania się	☐	☐	☐	☐	☐
nieformalne sieci komunikowania (np. w ramach relacji między pracownikami)	☐	☐	☐	☐	☐

*

C. Czynniki organizacyjne dotyczące organizacji jako całości:

	W ogóle nieistotny	Raczej nieistotny	Trudno powiedzieć	Dość istotny	Bardzo istotny
kierunki komunikowania się	☐	☐	☐	☐	☐
walka o władzę w organizacji	☐	☐	☐	☐	☐
struktura organizacyjna	☐	☐	☐	☐	☐
kultura i klimat organizacyjny	☐	☐	☐	☐	☐
zmiany organizacyjne	☐	☐	☐	☐	☐

* 21. Czy Pana/Pani zdaniem działania komunikacyjne wewnątrz organizacji mają wpływ na:

	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Zdecydowanie tak
stopień poinformowania pracowników o produktach/usługach firmy	☐	☐	☐	☐	☐
ogólną atmosferę pracy	☐	☐	☐	☐	☐
postrzeganie firmy przez pracowników	☐	☐	☐	☐	☐
chęć polecania oferty firmy znajomym i rodzinie	☐	☐	☐	☐	☐
skłonność do rekomendowania firmy jako pracodawcy	☐	☐	☐	☐	☐

* 22. Jak ocenia Pani/Pan wpływ działań komunikacyjnych prowadzonych w Pani/Pana firmie na:

	Zdecydowanie negatywny	Raczej negatywny	Trudno powiedzieć	Raczej pozytywny	Zdecydowanie pozytywny
stopień poinformowania o produktach/usługach firmy	☐	☐	☐	☐	☐
chęć polecania oferty firmy znajomym i rodzinie	☐	☐	☐	☐	☐
postrzeganie firmy przez pracowników	☐	☐	☐	☐	☐
ogólną atmosferę pracy	☐	☐	☐	☐	☐
skłonność do rekomendowania firmy jako pracodawcy	☐	☐	☐	☐	☐

* 22. Jak ocenia Pani/Pan wpływ działań komunikacyjnych prowadzonych w Pani/Pana firmie na:

	Zdecydowanie negatywny	Raczej negatywny	Trudno powiedzieć	Raczej pozytywny	Zdecydowanie pozytywny
stopień poinformowania o produktach/usługach firmy	☐	☐	☐	☐	☐
chęć polecenia oferty firmy znajomym i rodzinie	☐	☐	☐	☐	☐
postrzeganie firmy przez pracowników	☐	☐	☐	☐	☐
ogólną atmosferę pracy	☐	☐	☐	☐	☐
skłonność do rekomendowania firmy jako pracodawcy	☐	☐	☐	☐	☐

* 23. Czy w Pani/Pana firmie komunikaty skierowane do jej otoczenia zewnętrznego (klientów, dostawców, pośredników itp.) są zgodne z komunikatami skierowanymi do pracowników, biorąc pod uwagę następujące obszary:

	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Trudno powiedzieć	Raczej tak	Zdecydowanie tak
informacje o oferowanych produktach i/lub usługach	☐	☐	☐	☐	☐
opinie pracowników na temat oferowanych produktów i/lub usług	☐	☐	☐	☐	☐
wizerunek przedsiębiorstwa	☐	☐	☐	☐	☐
wartości wyznawane w organizacji	☐	☐	☐	☐	☐
polityka zatrudnienia	☐	☐	☐	☐	☐

[Dokończ później](#)

[<< Wstecz](#)

[Dalej >>](#)

[Wyjdź i wyczyść ankietę](#)

PRZEPŁYW INFORMACJI W ORGANIZACJI

W związku z prowadzonymi w Katedrze Strategii Marketingowych Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu badaniami na temat skuteczności wewnętrznych form komunikacji marketingowej stosowanych w przedsiębiorstwie, zwracamy się z uprzejmą prośbą o wypełnienie poniższej ankiety. Udzielone przez Państwa odpowiedzi pozwolą na lepsze rozpoznanie uwarunkowań wpływających na komunikację w organizacji, przeanalizowanie stawianych przed nią celów jak również określenie stopnia ich realizacji.

0%  100%

METRYCZKA

* Płeć:

Mężczyzna ▼

* Wiek:

25-34 ▼

* Wykształcenie:

zawodowe ▼

* Liczba lat pracy u obecnego pracodawcy:

3-6 ▼

* Wykształcenie:

zawodowe ▼

* Liczba lat pracy u obecnego pracodawcy:

3-6 ▼

* Szczebel zarządzania:

niski ▼

* Zakres działalności firmy:

produkcja ▼

* Wielkość zatrudnienia:

10-49 ▼

[Dokończ później](#)

[<< Wstecz](#)

[Wyślij](#)

[Wyjdź i wyczyść ankietę](#)

Scenariusz zogniskowanego wywiadu grupowego

TEMAT	ZAGADNIENIA	CELE	NARZĘDZIA	CZAS
WPROWADZENIE	▪ Przedstawienie się moderatora, podziękowanie za udział w badaniu ▪ Krótka informacja o badaniu, jego celach, etapach i podmiocie realizującym ▪ Informacja o celu i zasadach badania fokusowego ▪ Uzyskanie zgody na rejestrację badania, zapewnienie o anonimowości oraz prośba o wypowiedzianie się pojedynczo ▪ Przekazanie informacji organizacyjnych na temat czasu trwania badania (ok. 1,5 h) ▪ Prośba o krótkie przedstawienie się uczestników oraz informację na temat reprezentowanych działów	▪ Przedstawienie celów i zasad badania ▪ Przedstawienie informacji organizacyjnych ▪ Uzyskanie informacji o uczestnikach ▪ Zapoznanie się ▪ Stworzenie atmosfery zaufania i odpowiedniego klimatu komunikacyjnego	SCENARIUSZ	10 minut
1 IDENTYFIKACJA UWARUNKOWAŃ ORAZ OGÓLNA OCENA KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ W DANEJ ORGANIZACJI	▪ Jakie czynniki wpływają na przebieg komunikacji w miejscu pracy? ▪ Czy w codziennej komunikacji dla jej właściwego przebiegu ważniejsze są cechy jednostkowe pracowników, uwarunkowania organizacyjne czy może czynniki związane z funkcjonowaniem w grupie pracowniczej? ▪ Jak oceniają Państwo przepływ informacji w firmie? ▪ Czy atmosfera pracy panująca w Państwa firmie sprzyja otwartej komunikacji? ▪ Jak oceniają Państwo umiejętności komunikacyjne współpracowników i przełożonych? ▪ W jakim stopniu działania komunikacyjne prowadzone w firmie zaspokajają potrzeby pracowników w zakresie: ilości otrzymywanych informacji, ich przydatności, dostosowania wykorzystywanych narzędzi do preferencji pracowników? ▪ Czym cechuje się, Państwa zdaniem, wysokiej jakości komunikacja wewnętrzna? ▪ Do jakich celów wykorzystuje się w Państwa firmie narzędzia komunikacji wewnętrznej?	▪ Przedstawienie agendy problemowej spotkania ▪ Nawiązanie do tematyki komunikacji wewnętrznej ▪ Poznanie doświadczeń respondentów w tym zakresie ▪ Zidentyfikowanie uwarunkowań komunikacji wewnętrznej ▪ Zdiagnozowanie atmosfery komunikacyjnej w danej firmie ▪ Ustalenie wyróżników komunikacji charakteryzującej się wysoką jakością	SCENARIUSZ TEST ZAKOŃCZENIA ZDAŃ ▪ Podstawą dobrej komunikacji jest..... ▪ Komunikacja w mojej firmie jest..... TEST SKOJARZEŃ SŁOWNYCH ▪ Elementy składowe kompetencji komunikacyjnych	30 minut
2 OCENA DZIAŁAŃ PROWADZONYCH W	▪ Czym jest dla Państwa komunikacja marketingowa? (ewentualne wyjaśnienie terminu) ▪ Czy dysponują Państwo wyczerpującą wiedzą na temat oferty Państwa firmy? ▪ Czy chcieliby Państwo otrzymywać informacje dotyczące firmy i jej oferty przy użyciu określonych narzędzi	▪ Ocena działań prowadzonych w ramach wewnętrznej komunikacji marketingowej ▪ Ocena narzędzi stosowanych w ramach wewnętrznej komunikacji marketingowej	SCENARIUSZ TEST SKOJARZEŃ SŁOWNYCH ▪ Komunikacja marketingowa	25 minut

FIRMIE W RAMACH KOMUNIKACJI MARKETINGOWEJ SKIEROWANEJ DO PRACOWNIKÓW ORAZ PRÓBA OKREŚLENIA ICH WPŁYWU NA WIZERUNEK ZEWNĘTRZNY FIRMY	komunikacji? ▪ Jak oceniają Państwo system motywacyjny w firmie? ▪ Jak oceniają Państwo działania związane z integracją pracowników prowadzone w Państwa firmie? ▪ Czy są Państwo zadowoleni z oferty szkoleniowej? ▪ W jakim stopniu na Państwa pracę wpływają działania podejmowane w ramach komunikacji skierowanej do pracowników? ▪ Jaki jest Państwa zdaniem wizerunek przedsiębiorstwa wśród jego klientów? ▪ Jaki jest Państwa zdaniem wizerunek firmy wśród jej pracowników? ▪ Czy Państwa zdaniem komunikaty wysyłane w ramach komunikacji marketingowej do klientów są spójne z tymi wysyłanymi do pracowników?	▪ Określenie obszarów oddziaływania komunikacji marketingowej wewnątrz firmy ▪ Ustalenie sieci powiązań między marketingiem personalnym, wewnętrznym public relations, marketingiem wewnętrznym i komunikacją wewnętrzną	▪ Wizerunek firmy, w której pracuję (5 określeń) TEST RYSUNKOWY ▪ Rozmowa o firmie i jej produktach z kolegą poza miejscem pracy (1) i przełożonym w miejscu pracy (2)	
3 ZDEFINIOWANIE POJĘCIA SKUTECZNOŚCI ORAZ OCENA REALIZACJI CELÓW KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ	▪ Jakże powinny być najważniejsze cele stawiane przed komunikacją wewnętrzną? ▪ Jakże cechy ma skuteczna komunikacja w opinii podwładnych? ▪ Czym powinna charakteryzować się skuteczna komunikacja według przełożonych? ▪ Jakże czynniki wpływają (pozytywnie bądź negatywnie) na skuteczność komunikacji wewnętrznej? ▪ Czy komunikacja wewnętrzna oddziałuje na Państwa podejście do wykonywania obowiązków, opinię o firmie oraz chęć rekomendowania jej jako dostawcy produktów lub pracodawcy? Jeśli tak, w jaki sposób? ▪ Czy Państwa zdaniem sposób w jaki przebiega komunikowanie w Państwa firmie, wpływa na to, jak się w niej pracuje? ▪ Czy sposób komunikowania jest zgodny z przyświecającymi firmie wartościami? ▪ Czy plotki odgrywają ważną rolę w komunikacji w Państwa firmie? W jakich sytuacjach pojawiają się najczęściej?	▪ Zdefiniowanie pojęcia skuteczności komunikacji wewnętrznej w odniesieniu do stawianych przed nią celów (w tym celów marketingowych) ▪ Określenie determinant skuteczności komunikacji wewnętrznej ▪ Określenie roli komunikacji wewnętrznej w komunikacji marketingowej ▪ Ustalenie wpływu komunikacji wewnętrznej na klimat organizacyjny, kulturę organizacyjną i wizerunek wewnętrzny	SCENARIUSZ TEST LUKI SŁOWNEJ ▪ ... i ... są wartościami cenionymi w mojej firmie.	20 minut
ZAKOŃCZENIE WYWIADU	▪ Krótkie podsumowanie dyskusji w nawiązaniu do jej zakładanych celów ▪ Podziękowanie za udział w badaniu ▪ Zapewnienie o przedstawieniu uzyskanych wyników w formie zagregowanej	▪ Podsumowanie dyskusji i podziękowanie	SCENARIUSZ	5 minut

Wykorzystane testy projekcyjne

1. Testy zakończenia zdań

- Podstawą dobrej komunikacji jest.....
- Komunikacja w mojej firmie jest.....

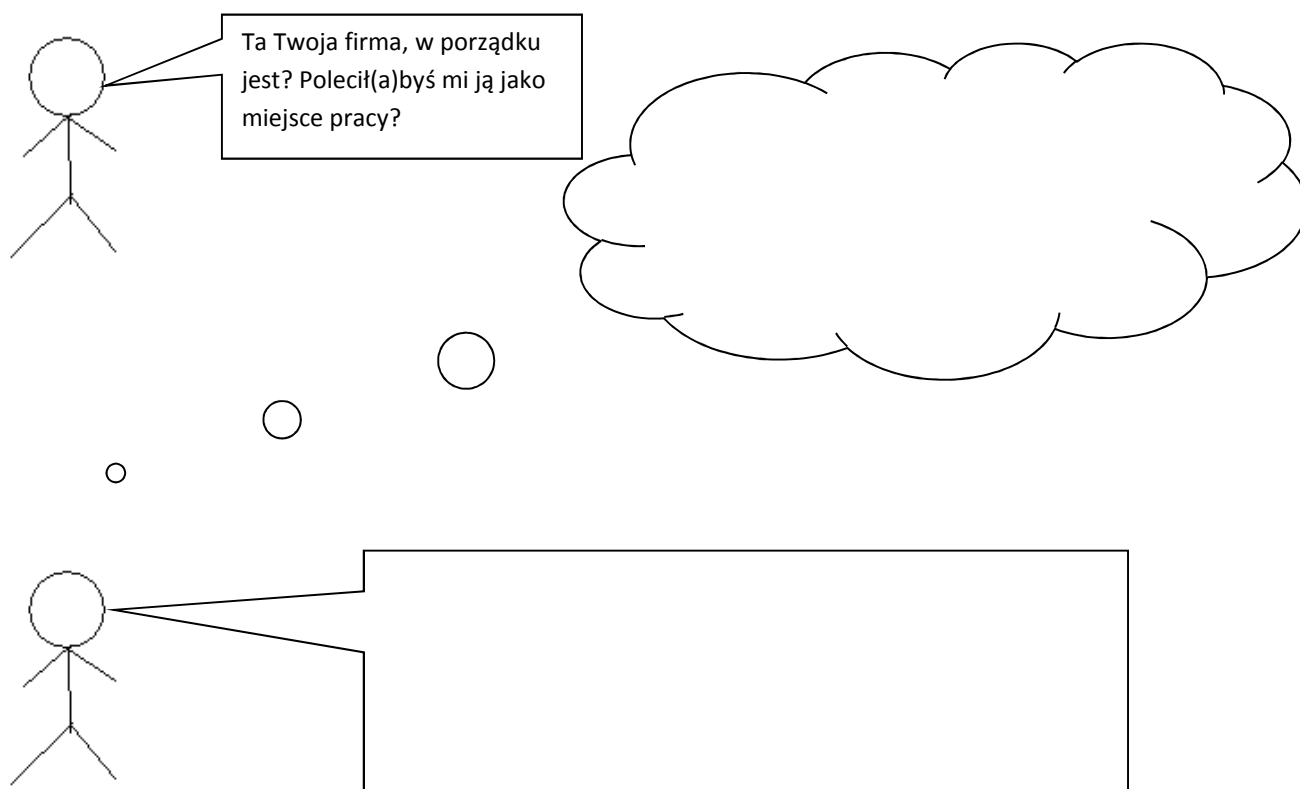
2. Testy skojarzeń słownych

- Proszę wymienić skojarzenia ze zwrotem „kompetencje komunikacyjne”, które przychodzą Pani/Panu na myśl jako pierwsze.
- Proszę wymienić 5 przymiotników, które kojarzą się Pani/Panu ze zwrotem „komunikacja marketingowa”
- Firma, w której pracuję jest..... (5 określeń)

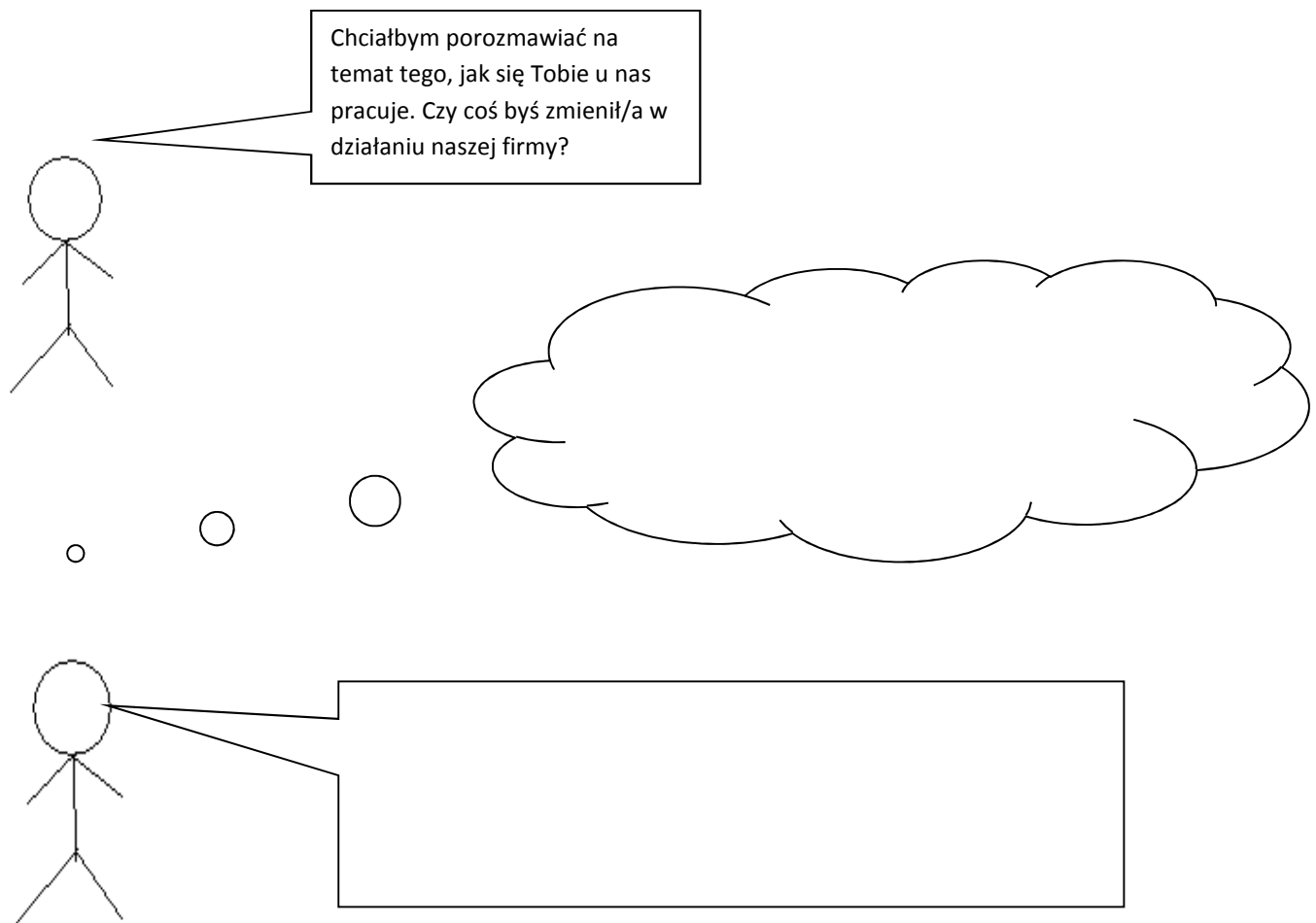
3. Testy rysunkowe

Proszę uzupełnić, co myśli a co mówi Pani/Pan w danej sytuacji

Rozmowa o firmie z kolegą/koleżanką poza miejscem pracy



Rozmowa o firmie z przełożonym w miejscu pracy



4. Test luki słownej

Proszę uzupełnić poniższe zdanie, zgodnie z tym co myśli Pani/Pan na ten temat

..... i są wartościami
cenionymi w mojej firmie.