



Złożenie pracy online:
2016-09-19 00:11:41
Kod pracy:
2349/3944/CloudA

Ewa Samoder
(nr albumu: 20691)

Praca magisterska

Skuteczność komunikacji w przedsiębiorstwach na przykładzie firmy Ekspert s.c. K. Janczewska, A. Maciak

The effectiveness of communication in the company as an example of Expert s.c. K. Janczewska, A. Maciak

Wydział: Wydział Nauk Społecznych i Informatyki

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: współczesna rachunkowość

Promotor: dr Jerzy Choroszczak

Składam serdeczne podziękowania Panu Doktorowi Jerzemu Choroszczakowi za życzliwość, wszechstronną pomoc oraz niezwykle cenne uwagi przekazywane w trakcie pisania niniejszej pracy.



Streszczenie

Komunikacja w działalności przedsiębiorstwa, a w szczególności jej skuteczność jest niezwykle istotnym procesem, warunkującym sprawność jego funkcjonowania. Skuteczność w prakseologicznym ujęciu rozumiana jako stopień zbliżenia się do zamierzonego celu oznacza w przypadku komunikacji w przedsiębiorstwie stopień realizacji celów komunikacyjnych skierowanych na działania komunikacyjne pracowników i menedżerów ich potrzeby komunikacyjne oraz satysfakcję z procesu porozumiewania się. Problematyka badawcza i cel główny niniejszej pracy wyznaczony jest na wyjaśnienie zjawiska związanego ze skutecznością komunikacji w firmie Ekspert s.c. K. Janczewska, A. Maciak z wykorzystaniem badań empirycznych i analizy danych ilościowych i jakościowych. Na podstawie problemów badawczych została postawiona hipoteza główna: „Skuteczność komunikacji jest uzależniona od działań komunikacyjnych pracowników”. Analiza wyników przeprowadzonych badań przyjętą metodą ankietową i za pomocą wywiadu indywidualnego pozwoliło na ukazanie w wielopłaszczyznowym ujęciu aspekt skutecznego procesu komunikacji. Potwierdzenie stawianych hipotez badawczych pozwoliło na stwierdzenie, iż to pracownicy stanowią podstawę budowania systemu komunikacji w badanym przedsiębiorstwie oraz tworzą fundament spójności pomiędzy komunikacją wewnętrzną a komunikacją zewnętrzną firmy.

Słowa kluczowe

Komunikacja, komunikacja wewnętrzna, komunikacja zewnętrzna, skuteczność



Abstract

Communication in an operating company, mainly its effectiveness, is an extremely important process which determines the firm's efficient functioning. Effectiveness, understood from a praxeological angle as a degree of accomplishing a set goal, is in the case of company communication, a degree of achieving communicative goals, oriented on communicative actions of the employees, managers, their communicative needs and satisfaction from the process of communication. The problematics and main goal of the following thesis is to explain the phenomenon connected to the efficiency of communication in a company Ekspert s.c. K. Janczewska, A. Maciak with the use of empirical research and analysis of quantity and quality data. Based on the research problems, the following main thesis was established: "The efficiency of communication depends on communicative actions of employees". The analysis of the conducted research, carried out using questionnaires and individual interviewing, allowed to show a multi-layered aspect of efficient communication. The confirmation of the posed hypothesis allowed to conclude, that employees are the basis for building communication system in the researched company and that they constitute a foundation of consistency between internal and external communication of a company.

Keywords

Communication, internal communication, external communication, efficiency





Spis treści

Wstęp	3
Rozdział 1. Znaczenie procesu komunikacji w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa	6
1.1 Istota procesu komunikacji.....	6
1.1.1 Komunikacja w świetle definicji.....	6
1.1.2 Cele i funkcje komunikacji	12
1.1.3 Struktura i składniki procesu komunikowania	15
1.2 Komunikacja w przedsiębiorstwie	21
1.2.1 Komunikacja a inne funkcje zarządzania przedsiębiorstwem.....	21
1.2.2 Zewnętrzne i wewnętrzne komunikowanie się przedsiębiorstwa	26
1.2.3 Poziomy, formy i kierunki komunikowania się w przedsiębiorstwie	30
1.2.4 Sieci komunikowania się w przedsiębiorstwie.....	37
1.2.5 Narzędzia komunikowania się w przedsiębiorstwie	41
Rozdział II Skuteczność komunikacji w przedsiębiorstwie	46
2.1 Skuteczność jako przedmiot badań naukowych.....	46
2.1.1 Skuteczność i pojęcia bliskoznaczne.....	46
2.1.2 Pojęcie skuteczności komunikacji.....	50
2.1.3 Metody pomiaru skuteczności komunikacji.....	53
2.1.4 Czynniki wpływające na skuteczność komunikacji w przedsiębiorstwie	56
2.2 Bariery utrudniające skuteczne komunikowanie się w przedsiębiorstwie	61
2.2.1 Istota barier komunikacyjnych	61
2.2.3 Charakter barier komunikacyjnych	64
2.2.3 Typy barier komunikacyjnych	66
2.2.4 Przewycięzanie barier komunikacyjnych i usprawnianie komunikowania się	73
Rozdział III Prezentacja metodologii badań własnych	78
3.1 Cel i problem badawczy	78
3.2 Przedmiot badań i hipotezy badawcze	82
3.3 Źródła informacji, metody, techniki i narzędzia badawcze	85
3.4 Charakterystyka terenu i obiektu badań	94
3.4.1 Opis firmy Ekspert s.c. K. Janczewska, A. Maciak	94
3.4.1.1 Forma i przedmiot działalności firmy	94
3.4.1.2 Struktura organizacyjna.....	97



3.4.1.3 Strategia firmy Ekspert s.c.	98
3.4.1.4 Analiza SWOT przedsiębiorstwa	100
Rozdział IV Analiza i ocena skuteczności komunikacji w przedsiębiorstwie Ekspert s.c. K. Janczewska, A. Maciak	102
4.1 Analiza systemu komunikacji w przedsiębiorstwie	102
4.1.1 Komunikowanie się w firmie Ekspert	102
4.1.2 Formy i narzędzia komunikacji w przedsiębiorstwie	104
4.2 Przedstawienie i analiza wyników badań własnych	109
4.2.1 Analiza danych badań ilościowych	109
4.2.2 Analiza korelacji pytań ankietowych	130
4.2.3 Wyniki badań jakościowych. Raport z wywiadów indywidualnych	134
4.2.4 Weryfikacja hipotez i wnioski	142
Zakończenie	149
Spis literatury	150
Spis rysunków	154
Spis tablic	154
Spis wykresów	155
Załącznik nr 1	157
Załącznik nr 2	164
Załącznik nr 3	165



Wstęp

Zjawisko komunikacji jest wszechobecne. Komunikacja jest przede wszystkim procesem przekazywania informacji. Stanowi ona podstawę do zrozumienia zachowań innych ludzi i umiejętnego reagowania na nie. Jest najważniejszym elementem kultury organizacyjnej służąca do porozumiewania się wewnątrz organizacji jak i z jego otoczeniem. W działalności przedsiębiorstwa jest niezwykle istotnym procesem, warunkującym sprawność jego funkcjonowania. Szczególnie ważna jest jego skuteczność, która w różnym stopniu wpływa na efektywność całego przedsiębiorstwa. Jeśli zarządzanie ma być skuteczne, to i komunikacja musi być skuteczna. Dzięki sprawnej komunikacji menedżerowie mogą precyzyjniej realizować funkcje kierownicze. Przedsiębiorstwa muszą radzić sobie z wielością nadawców i odbiorców oraz różnorodnością kanałów informacyjnych a cały proces odbywa się przy użyciu różnorodnych narzędzi komunikacyjnych. Przetwarzanie i przekaz informacji to obszar komunikacji, który pomaga pracownikom we współpracy na każdym poziomie struktury organizacyjnej. Efektywne współdziałanie ludzi wymaga dobrej komunikacji, wzajemnej wymiany informacji koniecznych do codziennych działań, kształtowania relacji i zaufania oraz identyfikowania się z celami firmy. Komunikacja integruje pracowników wokół budowania pozytywnego wizerunku firmy oraz przekazywania go do otoczenia zewnętrznego. Za pomocą komunikacji pracownicy stają się ambasadorami firmy.

W niniejszej pracy przedstawiono definicje i rozważania wielu autorów, które posłużyły jako tło do podjęcia problemu związanego z teorią komunikacji i jej skutecznością. Skuteczność komunikacji związana jest z osiągnięciem zamierzonego celu a miarą skutecznego działania będzie stopień zbliżenia się do celu. Problematyka badawcza skierowana jest na wyjaśnienie przyczyn związanych ze skutecznością komunikacji w przedsiębiorstwach. Zainteresowanie tą tematyką skłoniło mnie do poruszenia w mojej pracy problemu dotyczącego zjawiska skuteczności komunikacji w firmie Ekspert s.c. K. Janczewska, A. Maciak z wykorzystaniem badań empirycznych i analizy danych. Diagnoza procesu komunikacji i wyciągnięcie stosownych wniosków miało posłużyć do zwiększenia skuteczności działań komunikacyjnych firmy.

Celem głównym niniejszej pracy jest analiza skuteczności systemu komunikacji w przedsiębiorstwie. Realizacji celu głównego posłużyły cele szczegółowe: identyfikacja i ocena warunków komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej oraz siły jej oddziaływania na skuteczność działań komunikacyjnych; wskazanie czynników determinujących skuteczność



komunikacji w przedsiębiorstwie; zbadanie zależności między poszczególnymi elementami procesu komunikacyjnego, a realizacją celów komunikacyjnych w przedsiębiorstwie; zbadanie i ocena umiejętności komunikacyjnych menedżerów; zbadanie potrzeb komunikacyjnych pracowników, zidentyfikowanie powiązań między komunikacją wewnętrzną a komunikacją zewnętrzną; wskazanie barier, przeszkód i słabych stron procesu komunikacyjnego oraz sposobów ich przewycięzania; badanie i analiza zasad i form komunikacji w przedsiębiorstwie; ocena istniejących kanałów komunikacji pod kątem ich skuteczności w działaniach przedsiębiorstwa oraz zbadanie i ocena skuteczności instrumentów komunikacji w przedsiębiorstwie. Wymienione cele szczegółowe są zbieżne z problemami badawczymi. Z głównego problemu badawczego pracy o brzmieniu: „Czy system komunikacji w wybranym do badań przedsiębiorstwie jest skuteczny i w jakim stopniu?”. Wsunięto następujące problemy szczegółowe: Czy komunikacja w badanym przedsiębiorstwie uzależniona jest od działań komunikacyjnych pracowników?; Jaka jest zależność między poszczególnymi elementami procesu komunikacyjnego a celami komunikacyjnymi badanego przedsiębiorstwa?; Które z czynników i w jakim stopniu determinują skuteczność komunikacji w przedsiębiorstwie?; Czy cel informacyjny komunikacji jest priorytetowy w stosunku do pozostałych celów organizacyjnych?; Czy zaspakajane są potrzeby komunikacyjne wszystkich pracowników badanego przedsiębiorstwa?; Czy menedżerowie w analizowanym przedsiębiorstwie posiadają odpowiednie umiejętności komunikacyjne?; Czy istnieją istotne powiązania między komunikacją wewnętrzną i zewnętrzną wpływające na skuteczność systemu komunikacyjnego przedsiębiorstwa?; Czy komunikacja w przedsiębiorstwie spełnia swoje zadania poprzez wykorzystywanie odpowiednich form i narzędzi komunikacyjnych?; Jakie bariery i przeszkody występują w komunikowaniu się w przedsiębiorstwie i jak można im zaradzić? Na podstawie powyższych problemów badawczych w niniejszej pracy postawiono następujące hipotezy badawcze: H1: Skuteczność komunikacji jest uzależniona od działań komunikacyjnych pracowników; H2: Im wyższe umiejętności komunikacyjne menedżerów tym wyższa jest skuteczność komunikacji w przedsiębiorstwie; H3: Cel informacyjny komunikacji jest priorytetowy w stosunku do innych celów przedsiębiorstwa; H4: Skuteczna komunikacja przedsiębiorstwa w istotny sposób wpływa na wizerunek i relacje z otoczeniem; H5: Im wyższy stopień powiązań komunikacji wewnętrznej z zewnętrzną, tym wyższa jest skuteczność komunikacji w przedsiębiorstwie.

Praca składa się z czterech rozdziałów, z trzech teoretycznych i jednego rozdziału badawczego oraz ze wstępu i zakończenia.



W rozdziale pierwszym pracy podejmowane są zagadnienia dotyczące znaczenia procesu komunikacji w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Rozdział ten jest syntezą teoretycznych zagadnień związanych komunikacją począwszy od definicji autorów, poprzez cele i funkcje oraz składniki procesu komunikacji. W drugim podrozdziale przeanalizowano komunikację w przedsiębiorstwie, jej funkcje, poziomy, formy i kierunki komunikowania się oraz sieci i narzędzia komunikowania się w przedsiębiorstwie.

W drugim rozdziale zaprezentowane zostały na podstawie literatury pojęcia związane ze skutecznością komunikacji w przedsiębiorstwie oraz wpływ barier utrudniających skuteczne komunikowanie się. Omówiono pojęcie skuteczności i jej bliskoznaczne znaczenia oraz metody jej pomiaru. W drugim podrozdziale przedstawiono istotę i charakter barier komunikacyjnych oraz typy i sposób przeciwdziałania im.

Trzeci rozdział stanowi podstawę przeprowadzonych badań. Prezentuje założenia metodologiczne podjętych badań empirycznych: cel główny i cele szczegółowe oraz postawiono problemy badawcze i hipotezy badawcze. Zaprezentowany został opis źródeł informacji, metod, technik i narzędzi badawczych, którymi posłużono się w procesie badawczym. Scharakteryzowano teren i obiekt badań, na który składa się przedstawienie firmy Ekspert s.c. K. Janczewska, A. Maciak, forma i przedmiot jej działalności. Nakreślono również strategię firmy i sporządzono krótką analizę SWOT.

Rozdział czwarty zawiera część empiryczną pracy. W pierwszym podrozdziale zaprezentowano analizę systemu komunikacji w badanym przedsiębiorstwie. Skupiono się w nim na opisie komunikowania się w firmie, strukturze komunikacyjnej oraz formach i narzędziach rozwiniętych na użytek pracowników przedsiębiorstwa. Drugi podrozdział to przedstawienie i analiza wyników badań własnych mających na celu ocenę skuteczności komunikacji w firmie. W związku z tym przeanalizowano badania ilościowe zrealizowane za pomocą ankiet dla pracowników firmy oraz dla podwykonawców i przedstawicieli handlowych oraz badania jakościowe pozyskane na podstawie przeprowadzonych wywiadów indywidualnych z menedżerami firmy Ekspert s.c. K. Janczewska, A. Maciak. Analiza pytań ankietowych i raport z wywiadów indywidualnych posłużyły do weryfikacji hipotez badawczych oraz przedstawieniu wniosków z badań.

Pracę zamyka zakończenie, w którym sformułowano wnioski w sposób syntetyczny. Na podstawie wniosków określono skuteczność komunikacji w badanym przedsiębiorstwie. Do całej pracy dołączono spis literatury, spisy rysunków, tablic i wykresów z całości pracy. Dodane na końcu pracy zostały też załączniki w postaci kwestionariuszy ankiet oraz scenariusza wywiadu indywidualnego wykorzystanych do badań własnych.



Rozdział 1. Znaczenie procesu komunikacji w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa

1.1 Istota procesu komunikacji

1.1.1 Komunikacja w świetle definicji

Na czym polega istota komunikacji, czym ona jest? – Te pytania musimy sobie zadać zanim poddamy ocenie procesy komunikacyjne w organizacji. Wielopłaszczyznowy proces komunikacji nie ogranicza się do jednej definicji. Trudno, więc wyobrazić sobie skomplikowane zjawisko komunikacji w odniesieniu do jednego tylko wymiaru życia społecznego czy też działania organizacji.

Źródła dotyczące słów „komunikacji” czy „komunikowania” odnoszą się do genezy ich powstania oraz ujęciu obu znaczeń w szerokim kontekście znaczeniowym. Porozumiewanie się – w istocie komunikowanie, warunkuje istnienie i funkcjonowanie świata takim jakim go znamy i należy do najstarszych procesów społecznych. Ogólnie przyjmuje się, że komunikacja to proces wysyłania wiadomości przez nadawcę oraz jej odbiór przez adresata.

Pojęcie „komunikacja” pochodzi od rzeczownika łacińskiego „*communicatio*” – oznacza „użyczenie, doniesienie” i odnosi się do rzeczy nie czynności. Zwrot „komunikowanie”- „*communico*” posiada dwojakie znaczenie. Pierwsze: „*coś z kimś mieć wspólnego, coś z kimś podzielić*”, drugie to: „*komuś czegoś użyczyć, dać, udzielić*” a poza tym „*udzielić komuś wiadomości, na razie nie omawiać*”.¹ „*Communication*” – „komunikowanie”, „*communicate*” – „komunikowanie się” to tłumaczenia słów angielskich. W słowniku *The Concise Oxford Dictionary* nazwa „*communication*” zdefiniowana jest mianem: „*czynność udzielania (zwłaszcza wiadomości), informacja, stosunek; wspólne drzwi lub przejście; droga, szyna, telegraf; inne połączenie pomiędzy miejscami; połączenie między fundamentem a fasadą (budynku)*”.² Według tłumaczenia jest to przekład synonimiczny.

Termin „komunikowanie” na przestrzeni wieków, (począwszy od łacińskiego słowa „*communicatio*”) został poddany transformacji i zaabsorbowany przez języki nowożytne. W XIV wieku oznaczał on wejście we wspólnotę, ale też utrzymywanie stosunków z osobą. W XVI wieku zaś - komunია, uczestnictwo, dzielenie się. Drugie odrębne znaczenie dopiero nadał temu terminowi XIX wiek – j.t. transmisja i przekaz (wraz z rozbudową dróg i usług

¹ A. Potocki, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 9.

² A. Potocki, *Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2008, s. 11.



pocztowych), a w XX wieku ze względu na dynamiczny rozwój środków komunikacji rozumienie to przybrało dwojakie znaczenie. Jest to:

1. Przemieszczanie ludzi, przedmiotów w przestrzeni (pociąg, samochód, samolot).
2. Przekaz informacji na odległość (telefon, telegraf, radio, telewizja i inne media).³

Komunikacja, jest terminem różnie definiowanym w literaturze przedmiotu. Wieleś tych definicji opiera się o dwa wzajemnie zamienne słowa „komunikacja/komunikowanie”. I tak „komunikowanie się” w literaturze przedmiotu ujęte jest z perspektywy:⁴

1. Jakościowej

- wartościujące – działanie instytucji na określonego odbiorcę,
- przedmiotowe/poznawcze – ze względu na jakiś cel oraz podejmowanie decyzji.

2. Ilościowej

- rzeczowe – człowiek vs maszyna, maszyna vs maszyna,
- łącznościowe – celem jest sterowanie,
- abstrakcyjne.

Określenie „komunikowanie” w wielu dyscyplinach naukowych używane jest w szerokim znaczeniu:⁵

- w *cybernetyce i biologii*: komunikacja jest formą oddziaływania między dwoma układami (osobami, zwierzętami, maszynami),
- w *dziedzinach humanistycznych*: komunikacja to porozumiewanie się między ludźmi. Komunikacja jest przejawem wzajemnego oddziaływania między osobami, aby utrzymać kontekst społeczny potrzebny do wymiany ważnych informacji, wyrażeniu myśli, własnych odczuć.

W ujęciu socjologicznym każda organizacja jest grupą ludzi wspólnie pracujących i oddziałujących na siebie nawzajem. Wiadomo, że w dobie globalizacji następuje intensyfikacja kontaktów między organizacjami i ich pracownikami. Do tego, aby można było skutecznie porozumiewać się z innymi pracującymi grupami, potrzebne jest umiejętne rozpoznawanie różnic kulturowych, które warunkują jakość komunikowania się i przebieg procesu komunikacji w organizacji.⁶

Można przyjąć, że nauki społeczne i humanistyczne uważają komunikowanie jako proces porozumiewania się jednostek, grup, instytucji, których celem jest dzielenie się wiedzą

³ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2002, s. 11.

⁴ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2006, s. 43.

⁵ A. Potocki, *Komunikacja wewnętrzna ...*, op. cit., s. 9-10.

⁶ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w ...*, op. cit., s. 17-18.



i informacjami, a także wymiana myśli i idei. Każdy proces komunikowania zachodzi na różnych poziomach, z użyciem różnych środków i rodzi pewne skutki.

Człowiek – społeczeństwo – kultura nie istniałyby bez komunikowania się. Wszystkie środki komunikowania (włączając też języki narodowe) są społecznie bardziej lub mniej zróżnicowane (łącznie ze społeczeństwami homogenicznymi). Ogólne tezy dotyczące komunikowania rozpatrują środki komunikowania w kontekście społeczeństwa i kultury, w której istnieją i funkcjonują. Istnieje pewna zależność między strukturą społeczną, kulturą, techniką a systemami osobowościowymi. Również ma miejsce wzajemny związek między komunikowaniem a poznaniem, w tym znaczący jest wpływ różnych form komunikowania się na różne treści. Środki przekazu kształtowane są przez różne czynniki, w tym zmiany zachodzące w warunkach życia społecznego oraz zmian potrzeb społecznych – łańcuch nowych potrzeb (mowa – pismo – druk – radio – magnetofon, telefon, komputer – internet). Istnienie i znaczenie środka przekazu, jego rola i siła oddziaływania zależne są od tego, w jakiej kulturze są używane. Sposób przekazywania informacji ma wpływ na strukturę władzy, a co za tym idzie zmieniają się również relacje wynikające z funkcjonowania nowych mediów. Wszystkie techniki – środki przekazu służą do spotęgowania siły i efektywności komunikowania się. Komunikowania musimy się nauczyć przez umiejętność wypowiadania się, nabycia kompetencji kulturowej dla sprawnego komunikowania i funkcjonowania w danej kulturze oraz zrozumienia i przyjęcia wzorców kulturowych. Biorąc pod uwagę różne funkcje komunikacji, służy ona do:⁷

- tworzenia kultury,
- pomocy w zrozumieniu kultury i świata,
- gromadzenia i przekazu doświadczeń,
- przekazu informacji,
- tworzenia interakcji i koordynacji działań,
- pomocy w zrozumieniu siebie i innych,
- oddziaływania na innych.

W całej literaturze można wyczytać wiele definicji komunikacji. Każdy autor formułuje swoją własną propozycję terminu komunikacji/komunikowania. Już w 50 latach XX wieku w nauce o komunikowaniu Robert K. Merton (amerykański socjolog) przeanalizował ich około 160. Poniżej przedstawione jest kilka odmiennych określeń komunikacji. (Tabela 1)

⁷ M. Golka, *Bariery w komunikowaniu i społeczeństwo (dez)informacyjne*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, str. 4-8.



Różni autorzy, na przestrzeni wielu lat, podjęli się jej zdefiniowania, klasyfikując ją za pomocą poziomu szczegółowości, uwzględniając cele, przebieg i uczestników komunikacji.

Tabela 1. Wykaz sposobów określania przez autorów istoty terminu „komunikacja”

Autor	Wyjaśnienie terminu „komunikacja”
Adams K. Galanes G. J.	„Proces tworzenia, nadawania, odbierania i interpretowania komunikatów między ludźmi”
Adler N. J.	„Złożony, wielowarstwowy i dynamiczny proces, poprzez który wymieniamy znaczenia”
Andersen M. Lewis W. Murray J.	„Proces, dzięki któremu dana osoba, przez użycie słyszalnych lub wizualnych symboli, powoduje znaczenie u jednego lub większej liczby słuchaczy.”
Awdziejew A. Nęcki Z.	„Komunikacja interpersonalna to podejmowana w określonym kontekście wymiana werbalnych, wokalnych i niewerbalnych sygnałów (symboli) w celu osiągnięcia lepszego współdziałania.”
Eicher J.	„... proces wysyłania i odbierania wiadomości”
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.”
Miller G.	„Komunikacja zachodzi wówczas, gdy zdarzenia w jednym miejscu i czasie są ściśle związane ze zdarzeniami w innym miejscu i czasie”
Miller G. R.	„Komunikacja w centrum uwagi stawia te zdarzenia, w których źródło emituje wiadomość do odbiorcy (odbiorców) ze świadomą intencją wpływu na jego późniejsze zachowanie.”
Morgan Ph. I.	„Proces transmitowania informacji od jednej osoby do drugiej lub – prościej – wysiłek nadawania znaczenia”
R. Frey L. Botan C. H. Kreps G. L.	„Proces organizowania wiadomości w celu stworzenia znaczenia”
Sobkowiak B.	„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.”
Weinsten K.	„... przekazywanie innym komunikatów; jest to zarazem proces (w jaki sposób się komunikuję) i treść (co przekazuję); w praktyce oba te aspekty są często nierozłączne.”

Źródło: A. Rogala, *Determinanty skuteczności komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2013, s. 60.

http://www.wbc.poznan.pl/Content/272466/Anna_Rogala_doktorat.pdf (data odczytu 10.12.2015)



Odmienne widzenie pojęcia komunikacji przez różnych autorów ukazuje ją, jako proces wzajemnej współpracy i interpretacji przekazywanych komunikatów. Dla autorów definicji ważnym elementem procesu komunikacji jest przekaz komunikatu za pomocą symboli. Berelson i Steiner⁸ w definicji „*komunikowanie ... jest transmisją (przekazem) informacji, idei, emocji etc. za pomocą symboli – słów, obrazów, znaków graficznych etc.*”⁹ również podkreślają znaczenie symboli w procesie komunikowania. J. Stankiewicz¹⁰ definiuje komunikowanie się, jako „*dynamiczny dwustronny proces przekazywania informacji w formie symbolicznej poprzez odpowiednie kanały, między nadawcą a odbiorcą, dzięki czemu mogą oni nawiązywać kontakt ze sobą*”. R.W. Griffin określa komunikowanie się jako: „*proces przekazywania informacji od jednej osoby do drugiej*”¹¹ zwracając uwagę na dwukierunkowość przekazywania komunikatu. Komunikacja to też wymiana znaczeń (Cz. Sikorski).¹²

W literaturze a także w rozmowach zwykłych ludzi zasadniczo rozróżnia się terminy: „komunikowanie” od „komunikowania się”. Istotnym czynnikiem powodującym różnicę w tych formach, to sprzężenie zwrotne, które jest reakcją na komunikat między nadawcą a odbiorcą. Stevens¹³ w swojej definicji zaznacza, że ważnym jest dążenie człowieka do dzielenia się wymownym komunikatem za pomocą odpowiednich symboli. Komunikowanie jest, zatem związane z nadawcą i jest jednostronnym aktem przekazania komunikatu. W komunikowaniu się istotną rolę odgrywa dwustronny przekaz: nadawca - odbiorca, który to powoduje, iż reakcja odbiorcy na komunikat zamienia odbiorcę w nadawcę. W istocie komunikowanie się jest współdziałaniem partnerów procesu komunikacji.¹⁴

B. Dobek-Ostrowska ujęła całość nauki o komunikowaniu w taki sposób, że: „*komunikowanie jest procesem porozumiewania się jednostek, grup lub instytucji. Jego celem są wymiana myśli dzielenie się wiedzą, informacjami oraz ideami. Proces ten odbywa się na różnych poziomach, przy użyciu zróżnicowanych środków i wywołuje określone skutki*”. Podsumowując – komunikowanie w kontekście teoretycznych rozważań najczęściej definiowane jest jako:¹⁵

⁸ B. Berelson, G.A. Steiner, *Human Behavior, Harcourt Brace and World*, New York 1994, cyt. za: B. Sobkowiak, *Komunikowanie społeczne*, w: *Współczesne systemy komunikowania*, pr. zbior. pod red. B. Dobek-Ostrowska, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1997, s. 10-11.

⁹ B. Sobkowiak, *Komunikowanie społeczne...* op. cit., s. 10-11.

¹⁰ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w...* op. cit., s. 44.

¹¹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 554.

¹² Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 192-193.

¹³ S. Stevens, *A definition of communication*, „*Journal of the Acoustical Society in America*”, 1950, nr 22, s. 432, cyt. za: B. Sobkowiak, *Komunikowanie społeczne...*, op. cit., s. 10-11.

¹⁴ A. Potocki, *Komunikacja wewnętrzna...*, op. cit., s. 10.

¹⁵ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania...*, op. cit., s. 13.



- reakcja organizmu na bodziec,
- transmisją informacji, idei, myśli, emocji,
- działanie za pomocą symboli,
- tworzenie wspólnych pojęć, opinii i znaczeń.

Ujmując wszystkie pojęcia, terminy, znaczenia wyżej podanych autorów można stworzyć uniwersalną definicję. I tak, mogę przyjąć, że komunikacja to dynamiczny i wielopłaszczyznowy proces, w którym następuje dwukierunkowa wymiana zorganizowanego przekazu. Idąc w myśl autorów komunikacja zachodzi w każdej przestrzeni, w wielowymiarowym złożonym środowisku w formie procesu, którego celem jest wywołanie określonych reakcji na przekazywane informacje, wyrażone w sposób werbalny, niewerbalny lub symboliczny.

Pomimo różnorodności wyjaśnień i pojęć prezentowanych przez naukowców odnoszących się, co do istoty komunikacji to jednak są oni zgodni, iż komunikacja posiada wspólne dla niej cechy. Sama istota komunikowania w świetle przedstawionych definicji stanowi pewien zbiór cech przypisanych komunikowaniu:¹⁶

1. Komunikowanie jest procesem **symbolicznym**. Użycie jakiegoś symbolu, znaku w komunikowaniu zastępuje daną rzecz, jakieś zdarzenie lub proces itp., o realnym charakterze (fizycznym, materialnym). Mogą przybierać formę: dźwięków, gestów, słów, liter, liczb, które tylko w sposób zbliżony je opisują, przedstawiają pojęcia. Warunkiem porozumienia uczestników procesu jest posługiwanie się tymi samymi symbolami.
2. Komunikowanie przebiega w ściśle określonym **kontekście**, determinowanym liczbą i charakterem uczestników procesu (interpersonalnym, grupowym, masowym, organizacyjny, publicznym, międzykulturowym). Kontekst komunikacyjny to typ sytuacji, w której proces ten zachodzi. W różnych kontekstach mogą być odbierane te same wiadomości.
3. Komunikowanie jest procesem **społecznym**, ponieważ nie odnosi się do jednostki tylko przebiega w zbiorowości ludzkiej, zawsze w środowisku społecznym. Komunikowanie jest tym, co ludzie robią razem a nie pojedynczo.
4. Komunikowanie jest **wzajemną relacją**. Może być to relacja symetryczna bądź w różnym stopniu niesymetryczna. Niesymetryczność polega na dominacji jednego podmiotu nad drugim (podporządkowanym). W relacjach symetrycznych jednostki mają taki sam status bądź zbliżony.

¹⁶ Tamże, s.14-15.



5. Komunikowanie opiera się na **indywidualnej interpretacji przekazu**. Porozumienie ludzi musi zakładać wspólnotę znaczeń, tak samo muszą definiować terminy, którymi się posługują.
6. Komunikowanie jest **działaniem celowym i świadomym**, gdyż uczestnicy procesu działają w ściśle ukierunkowanym celu, kierują nimi określone motywy. Nie zawsze są one odpowiednio sprecyzowane i nie uwzględniają wewnętrznych i zewnętrznych ograniczeń.
7. Komunikowanie to proces **kreatywny** polegający na tworzeniu nowych pojęć i przyswajaniu wiedzy o świecie nas otaczającym, ma charakter **dynamiczny** (przyjmowanie, rozumienie i interpretacja informacji), jest procesem **złożonym**, może być jednostronny lub dwustronny, werbalny lub niewerbalny, bezpośredni lub pośredni. Jest również procesem **ciągłym** – towarzyszy człowiekowi przez całe życie.
8. Komunikowanie jest **nieodwracalne**, nie da się go powtórzyć ani cofnąć, czy zmienić przebieg.

Według cech powyższych komunikowanie to specyficzny proces, który dotyczy przynajmniej dwóch uczestników i odbywa się w środowisku społecznym. Komunikacja jest, więc interaktywnym procesem, w którym tworzą się relacje. Sam akt komunikowania może być swojego rodzaju impulsem dla jego uczestników do budowy wspólnych, nowych, a czasem wręcz innowacyjnych, opartych na ich kreatywności i wiedzy relacjach, które służą do zaspakajania ich nowych potrzeb.

1.1.2 Cele i funkcje komunikacji

Przedstawione powyżej definicje podkreślają to, że komunikacja jest przede wszystkim procesem przekazywania informacji. Jest to dynamiczny proces, w którym biorą udział dwie lub więcej osób, oddziałujących na siebie poprzez odbiór zachowań i reakcję na nie. Komunikacja zabezpiecza szereg potrzeb człowieka. Głównie chodzi o podstawowe **potrzeby fizyczne** człowieka, dotyczące jego zdrowia fizycznego i psychicznego. Również w zaspakajaniu potrzeb własnych ważne jest komunikowanie się człowieka w zakresie jego wiedzy na temat samego siebie, a w szczególności możliwość poznania zdania innych (**potrzeby ego**). To właśnie dzięki komunikowaniu ludzie wiążą się społecznie z innymi i jest to jedna z istotnych potrzeb człowieka (**potrzeba społeczna**). Wynika ona z naturalnej potrzeby przynależności do grupy społecznej, poczucia uczestnictwa w jej strukturach, aby kontrolować otoczenie i wywierać na niego wpływ. Komunikacja służy człowiekowi



w realizacji swoich własnych potrzeb w całej jego egzystencji, czy to w życiu prywatnym czy też zawodowym. Często w miejscu pracy oprócz służbowych kontaktów wplątamy wątki prywatne i tak są osoby, które miejsce pracy uważają za jedyne pole do realizacji potrzeb komunikacyjnych.¹⁷

Cele komunikowania się są podstawą w tworzeniu procesu.

Najważniejsze cele komunikowania się między ludźmi to:¹⁸

- przekazywanie informacji i doświadczeń,
- budowanie własnego modelu służącego do wyjaśniania natury świata.

dalej również znaczące są cele:

- nawiązanie kontaktów i związków z innymi ludźmi,
- prezentacja innym własnej osoby,
- poznanie innych osób,
- rozwój swojej osobowości,
- samozadowolenie z pokazania swojej osoby,
- kształtowanie przekonań i postaw innych ludzi,
- uzgodnienie transakcji,
- porównanie różnych idei, myśli i pomysłów,
- zapewnienie sobie i innym przyjemności.

Jak wynika, cele komunikacji wiążą się z poznaniem świata otaczającego każdego z nas. Ten cel nadrzędny jest swoistą kombinacją całego szeregu istotnych cech wynikających z natury człowieka i jego otoczenia. Jest to właściwość, którą można uznać i przypisać do różnych ludzi i sytuacji.

Komunikowanie pełni wiele funkcji i przebiega na wielu poziomach. Najważniejszą funkcją komunikacji jest koordynacja działań każdego z uczestników procesu komunikacyjnego. Przykładem może być współpraca członków rodziny, ale też uregulowania prawne rządu przekazywane społeczeństwu, czy też wszelka wymiana informacji między pracownikami w organizacji, niezależnie od rodzaju działalności i jej wielkości. Druga ważna funkcja to przekazywanie wiadomości czy instruowanie.¹⁹

¹⁷ J. Bolek, *Efektywne wykorzystywanie klasycznych i nowoczesnych narzędzi komunikacji wewnętrznej przez przedsiębiorstwo*, w: „Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej”, 2012, nr 1, pr. zbior. pod red. W. Harasim, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Promocji, Warszawa 2012, s. 134.

¹⁸ A. Wiszniewski, *Jak przekonująco mówić i przemawiać*, Wydawnictwo Naukowe PWN sp. z o.o., Wrocław 1994, s. 15.

¹⁹ Z. Nęcki, *Funkcje komunikacji społecznej*, w. *Funkcje komunikacji społecznej*, pr. zbior. pod red. K. Wódcz, J. Wódcz, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, 2003, s. 10-11.



Komunikowanie się spełnia cztery zasadnicze funkcje względem jego uczestników. I tak można przyjąć, że komunikowanie pełni:²⁰

1. **Funkcję informacyjną** – dotyczy ona odczytywania bodźców i informacji z otoczenia oraz od innych podmiotów a także interpretacji różnych zjawisk.
2. **Funkcję ochronną**, – która spełnia rolę weryfikacyjną czynników sprzyjających lub zagrażających realizacji celów (indywidualnych i grupowych), poprzez obserwację otoczenia oraz zachodzących w nim zjawisk.
3. **Funkcję społeczno-regulacyjną** – dotyczy ona tworzenia satysfakcjonujących więzi społecznych oraz samego budowania społeczeństw poprzez zaspokajanie potrzeby samego kontaktu z innymi ludźmi. Koordynuje i kontroluje aktywność członków danej grupy, ich zachowanie, z wykorzystaniem różnych środków, wpływając na postępowanie ludzi za pomocą upowszechniania i egzekwowania wartości, norm i wzorów, określając jednocześnie ich status w grupie, organizacji czy w społeczeństwie.
4. **Funkcję postępową** – dzięki przekazowi dziedzictwa społecznego i kultury człowiek zwiększa swoje rozumienie świata i innych ludzi, dążąc do samodoskonalenia. Poprzez zdobyte doświadczenia innych i własne osiągnięcia zwiększa szanse na racjonalne wykorzystanie wiedzy przyczyniając się do postępu. Pozwala zbudować człowiekowi poczucie własnej wartości.

R.J. Aldag i T.M. Stearns przedstawili funkcje komunikowania w innym układzie. Wyróżnili również cztery funkcje:²¹

1. **Funkcja informacyjna** – informacje zdobyte w procesie komunikowania niezbędne są do podejmowania odpowiednich decyzji regulujących cały aspekt życia społecznego.
2. **Funkcja motywacyjna** – najważniejszą cechą tej funkcji jest przekazanie odpowiednich zachęt do osiągnięcia różnych celów.
3. **Funkcja kontrolna** – treść komunikowania społecznego opiera się na poinformowaniu o obowiązkach i powinnościach ludzi, grup, organizacji i społeczeństw względem siebie. Przy tym najważniejsze jest określenie podmiotów, norm i zakres kontroli społecznej.
4. **Funkcja emotywna** – poprzez wyrażenie własnych emocji i uczuć zaspokajane są również istotne psychospołeczne potrzeby ludzkie.

Komunikacja umożliwia wyrażanie uczuć i emocji, zarówno pozytywnych, jak i negatywnych. Przekazywanie informacji zwrotnych pobudza motywację i stanowi niezbędny składnik procesu podejmowania decyzji. W wyniku wymiany wiadomości

²⁰A. Potocki, *Komunikacja wewnętrzna...*, op. cit., s. 22.

²¹B. Sobkowiak, *Komunikowanie społeczne...*, op. cit., s. 12.



komunikacja staje się, zatem skuteczniejsza, co prowadzi do zmniejszania poziomu ryzyka i jest przez to uważana za niezbędny element funkcjonowania każdej jednostki i organizacji.

Komunikowanie interpersonalne jest procesem właściwie nieprzewidywalnym, pod względem zmienności i zaangażowania się osób. Każdy proces komunikowania się pełni przynajmniej jedną z wymienionych funkcji. To, która funkcja jest aktualnie w danym procesie komunikowania się ważniejsza zależy od celu przekazu uczestników tego procesu.

1.1.3 Struktura i składniki procesu komunikowania

Każdy z nas ma własne preferencje w przyswajaniu informacji, organizowaniu jej „w głowie”, a także w przekazywaniu informacji innym, za pomocą własnego określonego sposobu komunikowania się. Stanowi on podstawę do zrozumienia zachowań innych ludzi (np. współpracowników) i umiejętnego reagowania na nie.

Dostosowanie stylu komunikacji należy do umiejętności takich osób, które są odpowiedzialne i mądrzejsze, niezależnie od zajmowanego stanowiska. Każda osoba ma swój własny styl komunikowania się, przydatny zarówno w wtapianiu się w otoczenie jak i do odróżniania się od innych. Style komunikowania się można analizować na trzech płaszczyznach:²²

- *preferowana modalność sensoryczna (PMS)* – wzrokowa, słuchowa, kinetyczna (czuciowa), rzadko zapachowa, smakowa itp. Każdy uczestnik komunikowania się posiada preferowany kanał, czyli jeden ze zmysłów. Wiedza na temat form komunikacji własnej i innych pozwala na lepszą reakcję, która to rozwija się wraz z lepszym jej poznaniem,
- *preferowany styl myślenia (PSM)* – szybkość reakcji oraz sposób rozwiązywania problemów i podejmowania decyzji, czyli organizacja stylu myślenia. Podstawowe zastosowanie PSM w organizacji dotyczy przydzielania zadań pracownikowi według umiejętności wzrokowych, słuchowych czy kinestetycznych,
- *preferowana forma ekspresji (PFE)* – sposób wyrażania i przekazywania informacji.

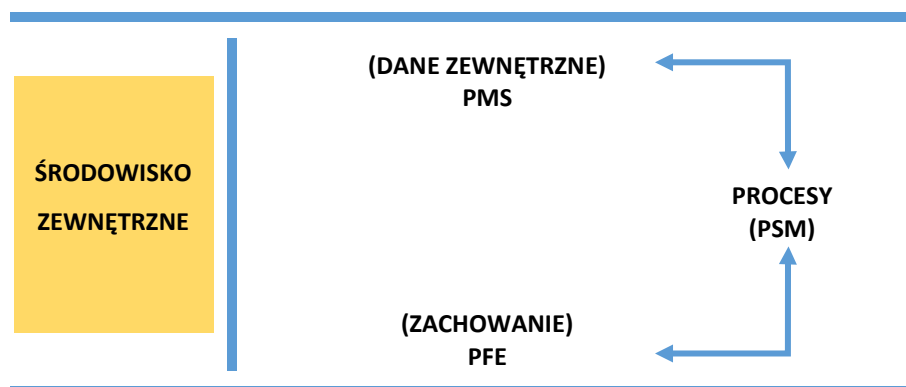
Przedstawione powyżej trzy zestawy wzorów zachowań dostarczają nam (jako menedżerom lub pracownikom) podstawowych narzędzi, potrzebnych do analizowania zachowań własnych i innych oraz możliwość ich modyfikowania dla osiągnięcia celu.²³ (Rys. 1)

²² J. Eicher, *Sztuka komunikowania się*, Wydawnictwo Ravi, Łódź 1995, s. 24-34.

²³ Tamże, s. 44.



Rys. 1. Wzory zachowań w komunikacji



Źródło: J. Eicher, *Sztuka komunikowania się*, Wydawnictwo Ravi, Łódź 1995, s. 45.

Jeśli osiągniemy płynność wymiany informacji, to wzrośnie zaufanie i wzajemne zrozumienie, łatwiej będzie nam osiągnąć cele, z obustronną korzyścią. Skuteczna komunikacja wymaga przystosowania własnego stylu porozumiewania się względem drugiej osoby, elastyczności i myślenia.²⁴

W proces tworzenia, nadawania i interpretacji komunikatu zaangażowani są ludzie niezależnie od przyjętej definicji. W komunikację włączone są dwa rodzaje uczestników – nadawca i odbiorca, więc komunikowanie jest procesem wzajemnego przekazywania sobie informacji (pomiędzy jedną osobą a drugą). Mogą istnieć oddziaływania mocniejsze lub słabsze w zależności od rozwiniętych umiejętności wzajemnego porozumiewania się.²⁵

Proces komunikacji prezentowany jest za pomocą rozlicznych **modeli komunikowania**, które podobnie jak definicje są mniej lub bardziej złożone. W klasycznym modelu C. Shannona i W. Weavera komunikacja jest przedstawiona jako proces jednokierunkowy (nadawca – odbiorca), tylko nadawca oddziałuje na odbiorcę. Późniejsze modele odnoszą się do dwukierunkowej komunikacji, przedstawiając złożony obraz jego elementów. W modelu D. Umstota bardziej wnikliwie określono czynności nadawcy i odbiorcy oraz formy przekazu wiadomości. Autorzy A. Sanford, G. Hunt i H. Bracey w swoim modelu wskazują na zmienność sytuacji wpływających na wymianę komunikacyjną, dotyczącą zarówno osób i charakteru przekazu. Najbardziej rozwiniętym modelem procesu komunikacyjnego jest model Ph. I. Morgana tzw. model interpersonalny, który obrazuje najbardziej charakterystyczne cechy i aspekty poszczególnych elementów procesu.²⁶ Tradycyjny model komunikowania H. D. Laswella (1948) oparty jest na pytaniach: „Kto powiedział, co

²⁴ Tamże, s. 11-15.

²⁵ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się...*, op. cit., s. 44-45.

²⁶ Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi...*, op. cit., str. 193-195.

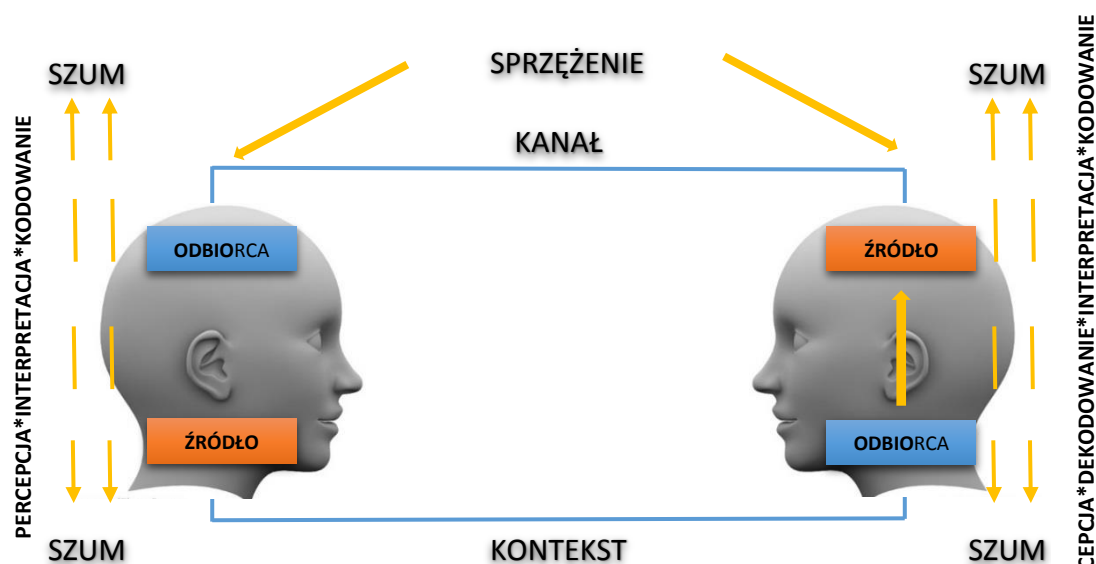


powiedział, do kogo powiedział, jakiego kanału używając i z jakim efektem”. Nadawca w tym modelu ma określony cel, który następnie wywołuje określone skutki. Komunikacja jest w tym przypadku jednostronna i ma postać liniową.²⁷ Dzisiaj, twórcy modeli komunikacji prezentują głównie indywidualne zachowanie się partnerów w procesie komunikacji, najczęściej w oparciu o cechy osobowościowe, doświadczenie i kontekst kulturowy.

Scharakteryzowane wyżej modele komunikacji odnoszą się do definicji samej komunikacji. Stanowią one, jak sama definicja komunikacji, o charakterze ewoluującym terminu komunikowania się. Wynika z tego, że komunikacja jest ściśle powiązana z szeregiem dyscyplin naukowych i tak jak one rozwija się wraz ze społeczeństwem i stworzoną przez niego kulturą.

Komunikowanie się, jako **proces** składa się z głównych elementów powiązanych ze sobą uczestnikami (nadawcą i odbiorcą), przy czym określenie osoby nadawcą lub odbiorcą ma cechę względności.²⁸ Potrzeba nadawcy jest podstawą komunikacji, musi mieć on jakiś powód, dla którego określoną wiadomość chce przekazać odbiorcy. W. Lippmann scharakteryzował elementy procesu komunikowania się za pomocą pytań: kto mówi - co mówi - w jaki sposób - do kogo - z jakim skutkiem?²⁹ Proces komunikowania się przedstawiono za pomocą modelu (Rys. 2).

Rys. 2. Komponenty procesu komunikowania interpersonalnego



Źródło: J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2006, s. 5

²⁷ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania...*, op. cit., s. 77.

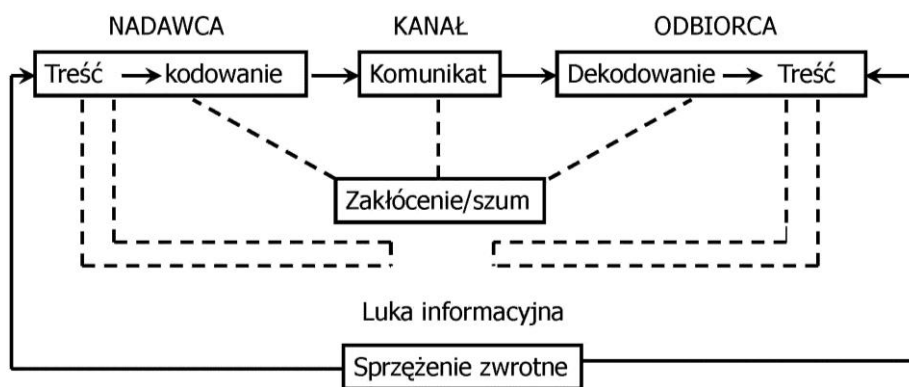
²⁸ A. Potocki, *Komunikacja wewnętrzna...*, op. cit., s. 11.

²⁹ Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi. w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001, str. 196, cyt. za: Ph. I. Morgan, *Organizational Behavior and Management*. Kendall/Hunt Pub. Comp., s. 8-5.

Proces komunikacyjny w najprostszym ujęciu ma przebieg wtedy, gdy jakaś osoba (nadawca) ma pewną ideę, pomysł czy wiadomość żeby przekazać ją innej osobie (odbiorcy). Jest to proces dwukierunkowy, uzależniony od roli, jaką w trakcie danego procesu komunikowania odgrywają nadawca czy odbiorca. Nadawca formułuje informację w zrozumiałą dla odbiorcy zakodowaną wiadomość i przesyła werbalnie lub niewerbalnie za pomocą symboli (słowa, gesty, rysunki) przy określonych środkach (nośnik) oraz przekazuje odpowiednią drogą (kanał). Ostatecznie, jaki sposób komunikacji wybieramy uzależniony jest od cech informacji i jej wagi. Odbiorca dekoduje oraz interpretuje otrzymany komunikat. Następnie odbiorca przekazuje nadawcy informację o sposobie zrozumienia wiadomości, czyli wykorzystuje sprzężenie zwrotne. Na każdym etapie procesu komunikowania się mogą pojawić się szумы w postaci zakłóceń. Mogą one obniżyć sprawność porozumiewania się a wręcz uniemożliwić komunikację.³⁰

U. Gros³¹ określa komunikowanie jako „główny proces organizacyjny polegający na wymianie informacji między różnymi uczestnikami, wiążący z sobą jednostki organizacyjne firmy i firmę z otoczeniem”. W wymiarze przedsiębiorstwa proces komunikowania się można przedstawić za pomocą modelu (Rys. 3).

Rys. 3. Proces komunikowania się



Źródło: U. Gros, *Organizacyjne aspekty zachowania się ludzi w procesach pracy*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1994, nr 131, s. 70.

W literaturze przedmiotu wielu autorów wyodrębnia najważniejsze składniki procesu komunikowania się. Każdy taki proces składa się z kilku niezbędnych, powiązanych ze sobą elementów, które decydują o dynamicznej i transakcyjnej istocie komunikatu. Proces ten składa się ze stałych elementów, do których możemy zaliczyć: kontekst, uczestników,

³⁰ B. Sobkowiak, *Komunikowanie społeczne...*, op. cit., s. 13.

³¹ U. Gros, *Organizacyjne aspekty zachowania się ludzi w procesach pracy*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1994, s. 69.

przekaz (komunikat), kanał, szumy, sprzężenie zwrotne. Dla każdego procesu komunikowania się ważny jest jego kontekst, dotyczący sytuacji i charakteru, w którym się on odbywa oraz liczby jego uczestników. Elementy procesu komunikowania to:

Kontekst – to warunki i czas w jakim odbywa się proces komunikowania. Możemy mówić o kilku aspektach kontekstu: aspekt fizyczny (wyznaczony przez otoczenie zewnętrzne), aspekt historyczny (uczestnicy odwołują się do przeszłości), psychologiczny (to sposób postrzegania się uczestników nawzajem) oraz aspekt kulturowy (wierzenia, wartości, symbole i zachowania uznawane przez ogół społeczeństwa).³² Niekiedy kontekst może być spontaniczny, naturalny a nawet wymaga kontroli z naszej strony. Czasami kontekst bywa postrzegany dla obu stron jako identyczny, a faktycznie bywa że takim nie jest i co w rezultacie utrudnia skuteczne komunikowanie się.³³

Uczestnicy – to źródło w procesie komunikowania się. Nadawca i odbiorca w procesie komunikowania tworzą źródło przekazywanych wiadomości. W czasie trwania danego procesu komunikacyjnego zmieniają się ich role. Ludzie, jako źródła komunikacji stanowią kombinację wiedzy, ich umiejętności i doświadczeń i z tego powodu komunikat wysłany czy odebrany nie ma takiego samego znaczenia. Te istotne warunki komunikowania decydują o jego stateczności. Do innych jej wyznaczników należą: wiarygodność źródła, kompetencje, atrakcyjność, osobowość, jak również sytuacja. **Nadawca**, jako osoba jest inicjatorem procesu, za pomocą odpowiednio sformułowanego komunikatu przekazuje go innej osobie spełniając przy tym swój cel. Wybiera środki i drogę, którą komunikat jest przekazywany odbiorcy. Nadawca powinien tak kształtować komunikat, aby był zrozumiały dla odbiorcy. Jeśli do treści komunikatu nadawca trafnie doda odpowiednie formy i konstrukcje (składnia, znaczenia) dla tego przekazu to zwiększy się prawdopodobieństwo odpowiedniego jego odbioru. **Odbiorca** jest osobą, do której adresowany jest komunikat. Dokonując odcodowania w sposób pozwalający na odczytanie znaczenia odbiorca przekazuje tym samym kanałem lub innym informację o sposobie zrozumienia komunikatu.³⁴

Komunikat, wiadomość (informacja) – to przekazywana treść. Komunikat w komunikacji interpersonalnej to: 7% sygnały werbalne – słowa, 38% głos (siła, rytm, wysokość), a 55% to ruchy ciała (tzw. „mowa ciała”, głównie to mimika twarzy). Zanim nadamy komunikat musimy go odpowiednio dostosować do kontekstu i kanału jakim chcemy go przekazać. Powstały komunikat stanowi centralne miejsce w procesie komunikowania i jest wynikiem

³² B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania...*, op. cit., s. 15-17.

³³ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się...*, op. cit., s. 59.

³⁴ Tamże, s. 51-52.



zakodowania informacji. Biorąc pod uwagę zarazem nadawcę i odbiorcę, możemy wyróżnić komunikaty:

- *prywatne* – wysyłane do osób znanych i bliskich,
- *służbowe (ale nie publiczne)* – wszystkie komunikaty związane z pracą,
- *publiczne* – te, które wysyłamy do wielu osób bezpośrednio i równocześnie.

Komunikat w postaci wiadomości obejmuje myśli i uczucia, wysyłane i odbierane za pomocą **symboli** (kodów *niewerbalnych* w postaci słów, dźwięków, gestów, mimiki itp.). Trudność przekazu w tym symbolicznym transferze, tkwi przede wszystkim w osobistym charakterze odbioru komunikatu.³⁵ Oprócz symboli na komunikat składają się jeszcze: **znaczenia** – czyste idee i uczucia istniejące w ludzkich umysłach, **kodowanie** – transformacja idei i uczuć w symbole i **dekodowanie** – proces odwrotny do kodowania. **Forma i organizacja** – związana ze strukturą komunikatu. Forma jest szczególnie ważna w przypadku przekazu publicznego, politycznego czy masowego.³⁶

Kanał – to sposób porozumiewania się między nadawcą a odbiorcą, droga przekazu i środek transportu informacji. W wysyłaniu i odbieraniu informacji uczestniczą nasze zmysły. Aby być skutecznym w przekazywaniu wiadomości powinniśmy być wielokanałowym, zrozumiiałym komunikatorem.³⁷ „Kanał komunikacyjny nie jest miarą fizycznej odległości między nadawcą a odbiorcą; jest tym dłuższy, im więcej jest między nimi punktów zatrzymań. Punkty te mogą zniekształcić komunikat; w ich obrębie może nastąpić zmiana nośnika. Co najmniej dwa połączone ze sobą kanały komunikacyjne tworzą sieć komunikacyjną”.³⁸

Szumy – pojęcie to po raz pierwszy wprowadzone zostało przez C. Shannona i W. Weavera jako źródło zakłóceń (model przekazu sygnałów z 1948r.). Szumy mogą mieć charakter *zewnątrzny* (związany z otoczeniem procesu komunikowania się tj. hałas, temperatura, itp.), *wewnętrzny* (to uczucia i predyspozycje psychiczne uczestników procesu, np. zmęczenie, ból, roztargnienie, również złość, irytacja, nienawiść a także stereotypy i uprzedzenia) oraz *semantyczny* (stanowi o nieodpowiednim użyciu przez nadawcę znaczenia słów - w sposób zamierzony lub nie).³⁹

Sprzężenie zwrotne (feedback) – to reakcja odbiorcy na komunikat (usłyszany, zobaczony i zrozumiany) po jego odkodowaniu, co powoduje że proces komunikacyjny ma charakter

³⁵ Tamże, s. 52.

³⁶ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania...*, op. cit., s. 16.

³⁷ Tamże, s. 16.

³⁸ U. Gros, *Analiza systemu porozumiewania się w organizacji*, „Przegląd organizacji”, Warszawa 1993, nr 3, s. 11.

³⁹ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się...*, op. cit., s. 54.



transakcyjny. Występują sprzężenia zwrotne *bezpośrednie* – natychmiastowe, np. ustne potwierdzenie informacji i *pośrednie* – opóźnione, działanie zgodne z intencją nadawcy. Kluczowy w procesie komunikowania jest stopień nasilenia sprzężenia zwrotnego; im silniejsze jest sprzężenie zwrotne tym proces jest skuteczniejszy.⁴⁰ W praktyce komunikowania się ważnym jest, aby wszystkie elementy procesu komunikacyjnego, czyli odpowiedni dobór nośnika i kanału informacyjnego były zsynchronizowane z celem komunikacji oraz z możliwościami i zainteresowaniami odbiorcy. Kluczowe jest też to żeby przekaz nie był jednokierunkowy, lecz dwukierunkowy.⁴¹

Istotnym elementem w procesie komunikacji, a w podstawowym modelu nieujęty, jest *luka informacyjna*. Przedmiotem komunikowania się są informacje o określonej jakości. Wśród cech jakościowych wskazywanych najczęściej są:

- aktualność informacji – związana z czasem trwania procesu komunikacyjnego; im krótszy czas trwania tym właściwsze wykorzystywanie informacji w podejmowaniu decyzji,
- dokładność informacji – zależy od stopnia precyzji, który jest niezbędny do podjęcia skutecznej decyzji,
- pewność i wiarygodność informacji,
- zwięzłość,
- pełność informacji – w wyczerpujący sposób obrazuje stan faktyczny, przy czym stopień pełności informacji musi dotyczyć całości prezentowanej rzeczywistości. Pełność informacji niezbędna jest do podejmowania właściwych decyzji. Informację można uznać za pełną wtedy, gdy informacja posiadana (treść informacji) równa jest informacji niezbędnej do podjęcia decyzji, w przeciwnym wypadku występuje *luka informacyjna*.⁴²

1.2 Komunikacja w przedsiębiorstwie

1.2.1 Komunikacja a inne funkcje zarządzania przedsiębiorstwem

„Nie można osiągnąć doskonałości w zarządzaniu bez doskonałości w komunikowaniu się” (J. Eicher)⁴³. Sprawny przepływ informacji jest konieczny dla dobrego funkcjonowania zarówno przedsiębiorstwa jak i jednostki. Doskonale porozumiewanie się może wyjaśnić

⁴⁰ Tamże, s. 54.

⁴¹ J. Penc, *Komunikacja i negocjowanie w organizacji*, Difin, Warszawa 2010, s. 113.

⁴² A. Potocki, *Komunikacja wewnętrzna...*, op. cit., s. 16-17.

⁴³ J. Eicher, *Sztuka komunikowania się...*, op. cit, s. 17.



wiele problemów związanych z pracą, unikając tym samym problemów w komunikacji. Skuteczna komunikacja w kontaktach pomiędzy menedżerami i pracownikami umożliwia jasne określenie celów pracy.⁴⁴ Większość kłopotów i problemów w przedsiębiorstwach związanych jest z obniżeniem skutecznej komunikacji – przekazywania informacji wewnątrz firmy.

Komunikacja w przedsiębiorstwie obejmuje:⁴⁵

1. Informację operacyjną.
2. Systemy informacji tradycyjnej lub skomputeryzowanej.
3. Komunikację wewnętrzną.
4. Komunikację zewnętrzną.
5. Nieformalną wymianę informacji.

Komunikacja w przedsiębiorstwie jest elementem **kultury organizacyjnej** i nie może być bez niej rozpatrywana. Kultura organizacyjna jest zbiorem wartości i zachowań organizacyjnych, trwałych i uznawanych przez wszystkich pracowników przedsiębiorstwa. Najistotniejszą jej częścią jest komunikacja, czyli sposób porozumiewania się wewnątrz organizacji jak i również przedsiębiorstwa z otoczeniem. Największe znaczenie komunikacji można zauważyć w tych przedsiębiorstwach, które muszą zmniejszać ryzyko i niepewność, są złożone oraz działają w burzliwym otoczeniu zewnętrznym. Dzięki dobrej komunikacji wewnętrznej przedsiębiorstwo może zwiększyć swoją efektywność poprzez zaangażowanie pracowników i zmniejszyć ich opór wobec zmian. Komunikacja stanowi, więc fundament zarządzania, głównie poprzez podstawowe swoje funkcje zarządzania przedsiębiorstwem takie jak sprawowanie kontroli, motywowanie oraz organizowanie nastawione na szeroką dostępność informacji.

Skuteczne komunikowanie się jest jedną z podstawowych umiejętności efektywnego zarządzania menedżerów w organizacji. Główne zadania w organizacji polegają na skutecznej wymianie informacji. Realizacja ról kierowniczych opiera się na realizacji zadań związanych z funkcjami zarządzania. Komunikacyjne role kierowników różnych szczebli obejmują 3 typowe (i 10 szczegółowych) ról:⁴⁶

1. **Role interpersonalne** – ułatwiające kierownikom utrzymania funkcjonowania organizacji:

⁴⁴ Tamże, s. 17-18.

⁴⁵ Z. Martyniak, *Elementy zarządzania informacją i komunikacją w przedsiębiorstwie*, pr. zbior. pod red. Z. Martyniak, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1997, s. 5.

⁴⁶ B. Sobkowiak, *Komunikowanie społeczne...*, op. cit., s. 22-23.



- a. *Reprezentant* – kierownik jako symbol organizacji występujący w jej imieniu w stosunku do otoczenia (np. reprezentuje organizację na konferencjach).
- b. *Przywódca* – kierownik, który realizuje cele organizacji przez odpowiednie motywowanie pracowników (np. przewodzi grupie, ocenia, motywuje, kieruje).
- c. *Łącznik* – kierownik pośredniczący między organizacją a otoczeniem, od którego zależy sprawne funkcjonowanie i istnienie organizacji (np. pozyskiwanie poprzez działanie klientów, umów, zleceń, itp.).

2. **Role informacyjne** – polegają na pozyskiwaniu i przekazywaniu informacji:

- a. *Monitor* – kierownik za pomocą pozyskanych informacji wpływa na funkcjonowanie organizacji.
- b. *Upowszechniający* – kierownik przekazuje informacje innym członkom organizacji (np. opracowuje raporty i rozpowszechnia je oraz inne fachowe czasopisma).
- c. *Rzecznik* – kierownik przekazuje osobom i innym jednostkom organizacyjnym część informacji, reprezentując określone zagadnienia wobec otoczenia zewnętrznego.

3. **Role decyzyjne** – informacje stanowią podstawę decyzji:

- a. *Przedsiębiorca* – kierownik jest inicjatorem rozwoju i zmian doskonalących organizację.
- b. *Rozjemca* – kierownik, który reaguje i przeciwdziała wszelkim zakłóceniom i negatywnym zjawiskom w organizacji (np. analizuje przejawy i podstawy patologii organizacyjnych oraz sposób ich przezwyciężenia).
- c. *Allokator zasobów* – kierownik rozdzielający zasoby, ustalający priorytety (np. bierze udział w konstruowaniu budżetu, decyduje o zwolnieniach lub przyjęciach pracowników).
- d. *Negocjator* – kierownik, reprezentant w negocjacjach indywidualnych grupowych.

Każda rola wymaga od kierownika różnych predyspozycji i umiejętności, ale zawsze opiera się na wymianie informacji. Komunikowanie się zajmuje kierownikowi znaczną część jego czasu pracy. Powinien umieć identyfikować, konstruować i wykorzystywać formalne i nieformalne kanały informacyjne. Wiedza kierowników powinna również obejmować identyfikację różnych barier komunikacyjnych i umiejętność przeciwdziałania im. W efektywności pracy kierowniczej istotną rolę odgrywają też: samowiedza na temat własnego stylu komunikowania się i możliwości doskonalenia w tym zakresie a także



umiejętna diagnoza wszystkich partnerów w relacjach komunikacyjnych.⁴⁷ Menedżerowie wysyłają komunikaty do pracowników, z przekonaniem, że informacja do nich dotarła. Akt komunikacyjny dopiero się rozpoczął. Odebranie wiadomości, przemyślenie jej i zrozumienie przez pracowników, tak jak zamierzał kierownik, daje dopiero podstawę do stwierdzenia, że przekazał on skutecznie komunikat. Ważny jest tu też odwrotny proces – sprzężenie zwrotne – przekazywanie informacji przez pracowników do menedżerów. Poznanie warunków otoczenia przez skuteczną komunikację ułatwia zarządzanie.⁴⁸ Do ról interpersonalnych w organizacji należą: kontakty z podwładnymi, przełożonymi, z osobami na równorzędnych stanowiskach oraz osobami spoza organizacji. Role decyzyjne zmuszają by menedżerowie komunikowali decyzje innym, a role informacyjne koncentrują się na pozyskiwaniu i upowszechnianiu informacji.⁴⁹ Sprawne zarządzanie wymaga komunikowania się ze sobą członków danej organizacji, jak również z jej otoczeniem (Rys. 4). W organizacjach komunikowanie się jest związane bezpośrednio z podstawowymi funkcjami zarządzania: *planowaniem, organizowaniem, motywowaniem i kontrolowaniem*. Menedżerowie realizują te funkcje zarządzania właśnie poprzez proces komunikacji. *Planowanie* wymaga umiejętności komunikowania się w czasie całego procesu. Również na etapie prognozowania i w trakcie programowania celów działalności organizacji oraz nadawania kierunków, metod i środków ich realizacji, także podczas całego planowania. Proces planowania, aby mógł być realizowany wymaga komunikowania się w sposób zrozumiały. Musi on być odpowiednio przełożony na język praktyki i musi dostosować formy i treści informacji do tych odbiorców, którzy będą realizować dalsze elementy planu. *Motywowanie* pracowników wymaga od menedżerów empatii, czyli wyczucia i zrozumienia ich zachowań. Skuteczne oddziaływanie wymusza na nich aktywne komunikowanie się, czyli przekazywanie planowanych i koniecznych informacji ustnie bądź pisemnie. Ważne jest, aby menedżerowie umieli tworzyć różne informacje i je umiejętnie komunikować podwładnym, warunkując tym samym zaangażowanie pracowników na rzecz przedsiębiorstwa, dotyczące misji, celów, strategii, struktury organizacyjnej, procedur, wypracowanych wyników itp. *Kontrolowanie* by było skuteczne musi tak być zaprojektowane by informacja powracała za pomocą sprzężenia zwrotnego, między komórkami organizacyjnymi przedsiębiorstwa i w jego obrębie. Powinna też istnieć możliwość porównania rzeczywistej efektywności z wyznaczonymi standardami, ustalania odchyleń oraz pomiaru ich znaczenia. Istotne jest podejmowanie takich działań ze

⁴⁷ B. Sobkowiak, *Komunikowanie społeczne...*, op. cit., s. 23.

⁴⁸ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się...*, op. cit., s. 17.

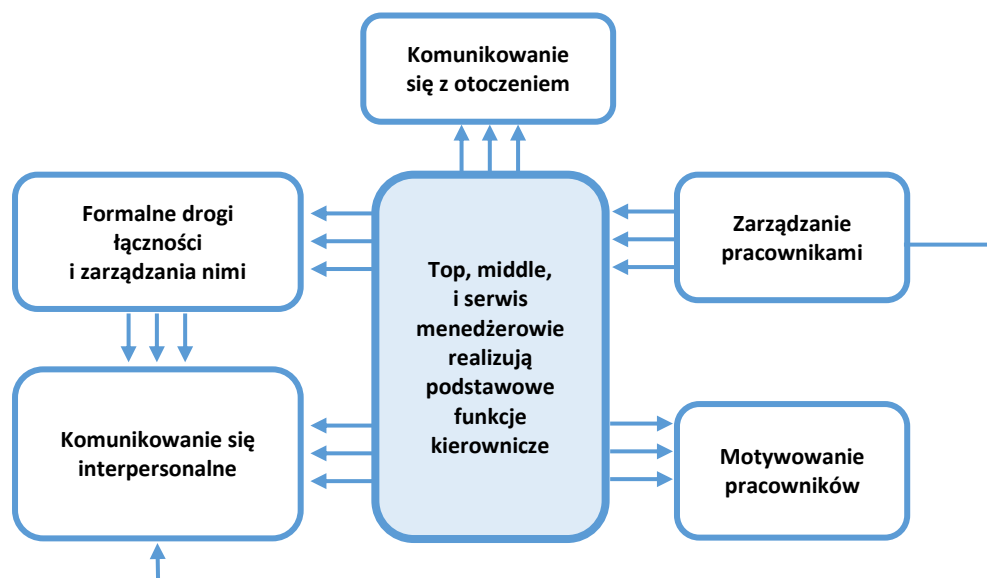
⁴⁹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania...*, op. cit., s. 555.



strony menedżerów, aby ta funkcja zarządzania z perspektywy komunikowania się miała charakter obiektywny w przekazywaniu informacji i realizowana była na bieżąco. Informacje odebrane, przemyślane, zrozumiałe przez pracowników i sposób ich nadawania przez menedżerów dają podstawę stwierdzić, że „komunikat został przekazany”. To proces dwustronny. Dzięki temu procesowi łatwiejsze jest zarządzanie przedsiębiorstwem. Realizacja podstawowych funkcji zarządzania wymaga komunikowania się.⁵⁰

Zdaniem Newstroma, Davisa i Mintzberga komunikowanie się w organizacjach jest bardzo ważnym procesem w każdej zorganizowanej całości, w tym także w pracy kierowników i jest najczęściej wskazywaną pożądaną umiejętnością zarządzania menedżerów. Na wszystkich poziomach zarządzania aktywność menedżerów składa się (od 60% do 90%) z procesów komunikowania się w różnych formach i układach organizacyjnych oraz społecznych. W tych dwóch formach komunikowania się zarządzają menedżerowie i porozumiewają się pracownicy. Umożliwiają one przebieg innym procesom tj.: rozpowszechnianie informacji, podejmowanie decyzji, integracja między pracownikami przedsiębiorstwa, rozwiązywanie problemów, koordynacja działań, zarządzanie konfliktami. Komunikacja w koncepcji ról kierowniczych H. Mintzberga jest kluczowa dla kierowników i ich pracy – wcześniej opisane - role interpersonalne, informacyjne i decyzyjne.⁵¹

Rys. 4. Menedżerowie a komunikowanie się



Źródło: J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2006, s. 15.

⁵⁰ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się...*, op. cit., s.14-17.

⁵¹ Tamże, s.18.

1.2.2 Zewnętrzne i wewnętrzne komunikowanie się przedsiębiorstwa

Każde przedsiębiorstwo jest systemem złożonym, zbudowanym z podsystemów, które współpracują ze sobą. Procesy komunikowania zachodzące w przedsiębiorstwach dla skutecznego jego działania muszą występować wewnątrz i także na zewnątrz. Potrzeby komunikacyjne przedsiębiorstwa, nie ograniczają się jedynie do porozumiewania się jednostek wewnątrz przedsiębiorstw (pracowników, klientów), także niezbędny jest przepływ informacji między organizacją a jej otoczeniem (do znacznie większego kręgu odbiorców).

Wszystkie organizacje, niezależnie od wielkości, muszą budować oraz wzmacniać komunikację z najważniejszymi klientami i partnerami w biznesie, po to by unikać ryzyka utraty ważnych relacji. Efektywna komunikacja z otoczeniem zewnętrznym oraz komunikacja wewnątrz organizacji, to jeden z podstawowych czynników sukcesu, ale i szansa przetrwania w coraz bardziej wymagającym konkurencyjnym rynku. „*Proces skutecznej komunikacji to przekazywanie informacji, z korzyścią i zrozumieniem dla wszystkich jego uczestników*”.⁵²

Odpowiednie działania poprawiające komunikację przedsiębiorstwa mogą podnieść jej skuteczność i dlatego wszystkie komunikaty powinny być sformułowane w staranny i pozytywny sposób. **Public relations** jest traktowane, jako funkcja zarządzania, nawiązująca i podtrzymująca korzystne stosunki między firmą a jej różnymi grupami. PR rozumiany jest, jako działania, które ukierunkowane są na kształtowanie pozytywnych relacji firmy z otoczeniem zewnętrznym, z jej klientami – fundamentem sukcesu przedsiębiorstwa. Niemniej jednak public relations to świadome, celowe, systematyczne i długoplanowe oddziaływanie na środowisko wewnętrzne organizacji, czyli jej pracowników. Odbiorcy public relations zewnętrznego i wewnętrznego są różni, różne też są cele PR. Metody realizacji tych celów są też zróżnicowane. Do zadań **wewnętrznego public relations – oddziaływania na pracowników** należy osiągnięcie pozytywnych relacji pracodawca – pracownik. Odbiorcami wewnętrznego PR są pracownicy każdego szczebla, również związki zawodowe, udziałowcy, partnerzy, ale także rodziny zatrudnionych osób. W wewnętrznej komunikacji ważne jest przede wszystkim przekazywanie rzetelnych informacji, płynących ze źródła. Ułatwia to wiedzę na temat najważniejszych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa, identyfikację z wartościami i zasadami, które w nim obowiązują.

⁵² J. Ćwiklińska, *Komunikacja pisemna w biznesie – najważniejsze zmiany i perspektywy na przyszłość*, w: *Komunikacja i kultura biznesu w Europie*, pr. zior. pod red. M. Neymann, Wydawnictwo Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005, s. 37.



Obustronna lojalność pracownika i pracodawcy służy wspólnemu dobru.⁵³ Ukierunkowanie na wzrost efektywności i budowę pozytywnych relacji charakteryzuje:⁵⁴

- zaufanie,
- pewność,
- odpowiednia dwukierunkowa komunikacja,
- satysfakcjonująca pozycja pracownika,
- perspektywa kontynuacji pracy w firmie,
- przychylne otoczenie,
- optymistyczne spojrzenie na przyszłość,
- przekonanie o sukcesie wspólnych działań.

Przedsiębiorstwo powinno przekazywać informacje wszystkim pracownikom, pewien zakres wiedzy na temat organizacji, w której pracują. Dotyczyć one powinny życia wewnętrznego i otoczenia zewnętrznego, a w szczególności informować o: nowych technologiach, produktach, usługach, urządzeniach, wynikach finansowych, kierunkach rozwoju i osiągnięciach itp. Również ważne jest, aby informacje o działalności przedsiębiorstwa czy też rynku były kierowane do pracowników, a w szczególności: dotyczące działalności konkurencji, jakości produktów przez nich wytwarzanych, obsługi klientów czy znajomości branży. Komunikacja wewnętrzna nie powinna być „propagandą sukcesu”, lecz rzetelną i wiarygodną informacją o sytuacji, w jakiej znajduje się przedsiębiorstwo oraz informacją o jego planach strategicznych. Wiedza załogi szczególnie powinna dotyczyć planowanych i dokonywanych zmian oraz reorganizacji. Kierownictwo przedsiębiorstwa powinno też wykorzystywać przestrzeń niezwiązaną bezpośrednio z samą firmą, dotyczącą ważnych i pożytecznych tematów wykorzystywanych przez pracowników w życiu prywatnym.⁵⁵ W samej komunikacji wewnętrznej do obszarów specyficznych i wrażliwych należy **kształtowanie poziomu identyfikacji pracowników z organizacją**, w której pracują. Jest to istotne szczególnie w dobie postępującej globalizacji, ekspansji korporacji na nowe, różne kultury narodowościowe. Podniesienie poziomu identyfikacji pracowników z normami, wartościami i celami danej kultury organizacyjnej. Z kolei w komunikacji zewnętrznej obszarem specyficznym mogą być **zewnętrzne działania public relations**, które jest skutecznym narzędziem w komunikacji z otoczeniem organizacji. PR

⁵³ P. Maruszak, *Public relations zaczyna się w domu – istota komunikacji wewnętrznej*, „Toruńskie Studia Bibliologiczne” 2014, nr 1 (12), Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2014, s.100-105.

⁵⁴ E. Brzezińska, A. Paszkowska-Rogacz, *Kształtowanie relacji pracowniczych*, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania, Łódź 2001, s. 148.

⁵⁵ J. Bolek, *Efektywne wykorzystywanie klasycznych...*, op. cit., s. 146.



ułatwia przedsiębiorstwu poprzez narzędzia komunikacji, promowanie produktów i usług, pozyskanie przychylności, przywiązanie klientów i dostawców, kreowanie wizerunku na zewnątrz. Komunikowanie tu ma formę ciągłego dialogu z klientem dla budowania zaufania i poczucia lojalności wobec samego przedsiębiorstwa, marki, czy konkretnego produktu. Podział ten jednak to podział formalno-mechaniczny (na komunikację wewnętrzną i zewnętrzną) i nie jest już dziś tak istotny, iż komunikacja jest dziedziną bardzo złożoną i wielopłaszczyznową.⁵⁶

Wewnętrzne jak i zewnętrzne komunikowanie się przedsiębiorstwa jest procesem złożonym i wielowymiarowym. Każde przedsiębiorstwo musi uwzględnić konieczność interesów szerokiego grona odbiorców, a także dostosować przekaz do specyfiki poszczególnych grup zainteresowań. Pamiętać musi, że aby funkcjonowanie na rynku byłoby w ogóle możliwe to muszą być efektywne przepływy informacji i procesów porozumiewania. We współczesnych realiach rynkowych przedsiębiorstwa muszą w swojej strategii komunikacji uwzględnić konieczność dwustronnego przepływu wiadomości. W potrzebach komunikacyjnych przedsiębiorstwa należy uwzględnić porozumiewanie się jednostek wewnątrz, a także przepływ informacji między nim a otoczeniem. W ramach komunikacji zewnętrznej można wyróżnić takie poziomy relacji jak:⁵⁷

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

Komunikacja zewnętrzna to przepływ wszelkiego rodzaju informacji między przedsiębiorstwem a całym jego otoczeniem. Obejmuje ona swoim zakresem zarówno kontakty z odbiorcami, dostawcami, administracją publiczną, organizacjami pożytku publicznego, jak również kontakty z mediami. Podstawowym zadaniem komunikacji zewnętrznej jest przede wszystkim umocnienie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa, dialog ze wszystkimi interesariuszami. Przedsiębiorstwo nie działa w odizolowaniu, musi przygotować strategię rozwoju i planować kolejne działania uwzględniając przy tym swoje otoczenie, w którym poddawane jest nieustannej obserwacji i weryfikacji. Komunikacja zewnętrzna oparta jest na wszelkich procesach tworzenia więzi z klientem, począwszy od rozpoznawania potrzeb klienta, poprzez zawieranie umów, na badaniu poziomu jego zadowolenia z obsługi kończąc. Kluczową rolę w procesie komunikacji zewnętrznej

⁵⁶ J. Ćwiklińska, *Komunikacja pisemna w biznesie...*, op. cit., s. 38-39.

⁵⁷ A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, *Komunikowanie w organizacjach gospodarczych*, Difin, Warszawa 2011, s. 24.



odgrywają pracownicy, którzy mają bezpośredni kontakt z klientami – sprzedawcy, osoby obsługujące infolinię, pracownicy działu reklamacji itd. Najważniejszym aspektem komunikacji w firmie jest wypracowanie spójności pomiędzy komunikacją wewnętrzną a zewnętrzną.⁵⁸ Najczęściej większą wagę firmy przywiązują do komunikacji zewnętrznej zatrudniając specjalistów od public relations i marketingu niż do komunikacji wewnątrz, gdzie najczęściej pojawiają się bariery komunikacyjne.

Również w przypadku komunikowania się z otoczeniem zewnętrznym, komunikacja wewnętrzna przedsiębiorstwa potrzebuje uwzględnienia obszarów potrzeb porozumiewania się. Wyróżnić można zatem potrzeby interakcji:⁵⁹

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

Dobra komunikacja wewnątrz firmy poprawia poziom satysfakcji z pracy, korzystnie wpływając na panującą atmosferę. Wypracowanie odpowiednich warunków komunikacji z pracownikami, pozwala ograniczyć ryzyko wystąpienia sytuacji kryzysowych. Celem działań związanych z komunikacją wewnętrzną, jest przede wszystkim:⁶⁰

- budowanie zaufania pracowników do firmy i pracodawcy,
- osiągnięcie pożądanego stanu relacji pracodawca - pracownik oraz relacji między pracownikami,
- kształtowanie lojalności i odpowiedzialności pracowników w stosunku do pracodawcy i firmy,
- podniesienie jakości pracy, dzięki szczegółowemu informowaniu pracowników i tworzeniu korzystnej atmosfery pracy,
- uczynienie z pracowników ambasadorów firmy w kontaktach z otoczeniem,
- wzrost zaangażowania pracowników w wywiązywaniu się z obowiązków, a także w aktywnym udziale w życiu firmy,
- zwiększenie poziomu motywacji i zadowolenia pracowników z pracy.

Dzięki sprawnej komunikacji pomiędzy przełożonym a pracownikami panuje lepszy klimat, pracownicy nie czują zagubienia i niezrozumienia. Autorytet kierownictwa wzrasta za

⁵⁸ *Komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna w firmie*, <http://www.biznesklaster.pl/company/article/121-komunikacja-wewnet/> (Data odczytu 14.12.2015)

⁵⁹ A. Rogala, *Determinanty skuteczności...*, op. cit., s. 75-76.

⁶⁰ *Komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna w firmie*, <http://www.biznesklaster.pl/company/article/121-komunikacja-wewnet/> (Data odczytu 14.12.2015)

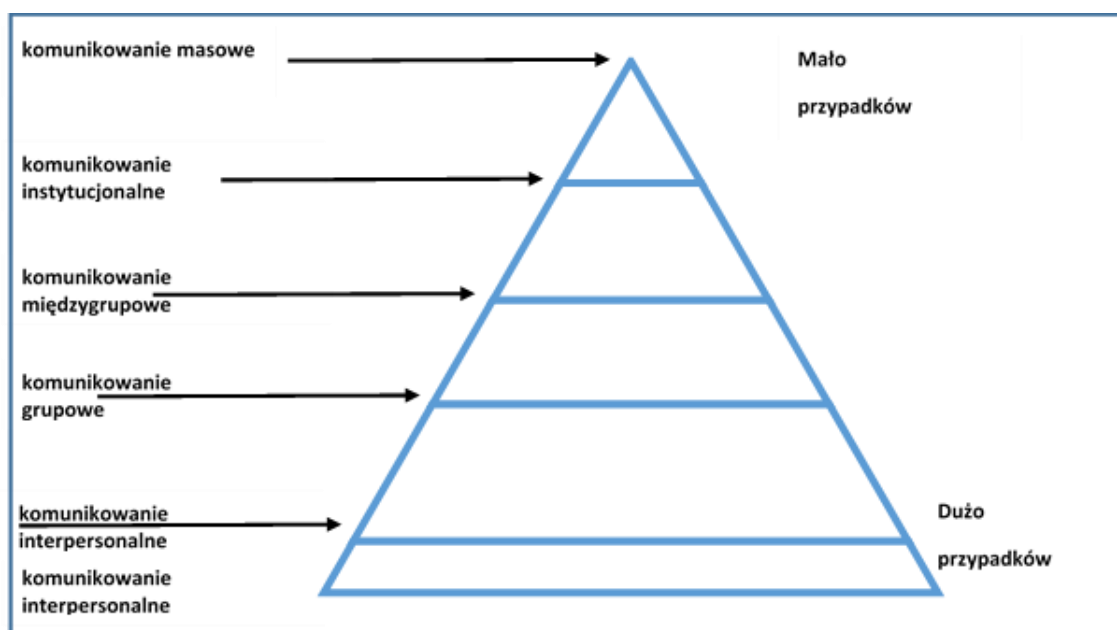


sprawą braku nieścisłości i zakłóceń w komunikowaniu. Pracownicy rozumieją zasady działania firmy, jej plany i zadania, które są i będą realizowane. Poprzez komunikację wewnętrzną bardziej identyfikują się z firmą, a ich motywacja do działania i zaangażowanie w pracę rośnie.

1.2.3 Poziomy, formy i kierunki komunikowania się w przedsiębiorstwie

Przedsiębiorstwo jest miejscem, w którym porozumiewanie pracowników odbywa się na kilku poziomach, ale też w różnych kierunkach. Menedżerowie muszą wprowadzić taką politykę informacyjną wobec wszystkich pracowników, by przedsiębiorstwo sprawnie funkcjonowało, głównie poprzez wewnętrzne komunikowanie się. W tym celu naczelne kierownictwo powinno doprowadzać do porozumiewania się na wszystkich poziomach komunikowania się: interpersonalnym, grupowym, międzygrupowym i instytucjonalnym (Rys. 5).

Rys. 5. Piramida (poziomy) komunikowania wg McQualila



Źródło: B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2002, s. 18.

Podstawą piramidy komunikowania jest proces *komunikowania interpersonalnego*, czyli „twarzą w twarz”, dotyczący odbierania i reakcji centralnego ośrodka nerwowego na bodźce płynące z organizmu każdego człowieka (ból, głód, poczucie braku bezpieczeństwa). Poziom ten związany jest z przyswajaniem i przetwarzaniem informacji zazwyczaj między dwoma, trzema osobami, kształtując stosunki społeczne. Poziom *komunikowania grupowego*

(zwanego również *wewnątrzgrupowym*) ma miejsce w różnych grupach społecznych. Tworzą się w obrębie tego poziomu formy i wzory interakcji, normy, powiązania w hierarchii, zarysowane zostały granice obowiązujących wpływów. Między uczestnikami procesu komunikowania na obu poziomach nawiązuje się bezpośredni kontakt. W wyniku rozwoju oraz tworzenia się mniej lub bardziej sformalizowanych struktur społecznych wyłoniło się **komunikowanie międzygrupowe**. Jest to grupa o dużej liczebności, w której członkowie mają osobiste, bezpośrednie kontakty. Najczęściej są to wspólnoty lokalne, zrzeszenia, związki, stowarzyszenia o sformalizowanej strukturze. Kolejnym poziomem w piramidzie McQuaila jest **komunikowanie instytucjonalne (organizacyjne)**, które wykształciło powstanie pierwszych organizacji politycznych, ekonomicznych, społecznych i ich formalnych struktur charakteryzujących się obowiązującym podziałem pracy i wymianą. W komunikowaniu instytucjonalnym pierwszą rolę odgrywa interakcja, kooperacja, normy i standardy w społeczności. Najwyższym poziomem komunikowania jest **komunikowanie masowe** i jest najmłodszym sposobem komunikowania się ludzi. Do obszarów tego poziomu należą: prasa, kino, radio i telewizja a także nowe media. W tej transmisji i wymianie informacji uczestniczy najwięcej ludzi, ale i zabiera ona im najwięcej czasu.⁶¹

Formy komunikowania

Stosuje się najczęściej dwa kryteria wyróżniające formy komunikowania: sposób przekazywania wiadomości oraz charakter relacji łączącej nadawcę i odbiorcę. Pierwsze kryterium (sposób komunikowania się) wyodrębnia następujące formy komunikowania:

1. *Werbalne i niewerbalne.*
2. *Ustne i pisemne.*
3. *Bezpośrednie i pośrednie.*

Kryterium drugie wyodrębnia komunikowanie:

1. *Jednokierunkowe i dwukierunkowe.*
2. *Symetryczne i niesymetryczne.*
3. *Formalne i nieformalne.*
4. *Obronne i podtrzymujące.*⁶²

Komunikacja werbalna jest środkiem przekazu informacji za pomocą języka pisanego i mówionego (komunikacja pisemna i ustna). Język jest podstawowym środkiem transmisji komunikatu i dzięki niemu wyrażane są uczucia i myśli, ale warunkiem jest to, że symbole

⁶¹ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania...*, op. cit., s. 18-19.

⁶² B. Sobkowiak, *Komunikowanie społeczne...*, op. cit., s. 15-16.



i dźwięki są zrozumiałe dla wszystkich uczestników procesu komunikowania się. Forma ustna komunikowania się wyraża znacznie większą ekspresję uczuć i myśli oraz stwarza dogodne warunki do nawiązywania kontaktów komunikacyjnych. Pozwala także na natychmiastową reakcję uczestników procesu komunikacji poprzez sprzężenie zwrotne. W komunikowaniu werbalnym forma pisemna częściej stosowana jest w sposób formalny niż nieformalny i funkcjonuje na wszystkich poziomach procesu porozumiewania się. W komunikowaniu interpersonalnym ma postać listu lub (częściej) maila, a w komunikowaniu instytucjonalnym są to oficjalne pisma, instrukcje, akty prawne, rozporządzenia, decyzje itp., a na poziomie masowym – media drukowane i internet. Do zalet tej formy należy jej trwałość i dokładniejsze przygotowanie, a wadą jest formalny charakter i brak bezpośredniego sprzężenia zwrotnego.⁶³

Komunikacja niewerbalna odbywa się bez użycia słów lub jest równoległa do komunikacji werbalnej. Do niewerbalnych środków komunikacyjnych Z. Nęcki zalicza: gestykulację (ruchy rąk, dłoni, palców, nóg, stóp, głowy, korpusu ciała), wyraz mimiczny twarzy (wyraża emocje, postawy oraz komentarz do bieżącego aktu komunikowania się), dotyk i kontakt fizyczny (odgrywa ważną rolę w budowaniu bliskości jak i dystansu psychicznego, wyraża stopień nasilenia więzi partnerów), kanał wokalny (znaczenie słów zależy od sposobu ich wypowiedzenia, należą do niego takie elementy jak – intonacja, akcentowanie, barwa głosu, rytm mówienia, szybkość mówienia, płynność mówienia, wysokość głosu, siła głosu), dźwięki paralingwistyczne (dźwięki, które nie tworzą słów i ich części – śmiech, płacz, westchnienia, pomruki, sapanie, gwizdanie, ziewanie), wygląd fizyczny (nasz wygląd komunikuje o statusie człowieka, osobowości, postawach politycznych, przynależności grupowej), spojrzenia i wymianę spojrzeń (kontakt wzrokowy decyduje o jakości i długości wymiany informacji między partnerami w procesie komunikacji - nawiązanie kontaktu, zerwanie kontaktu, zmiany w rodzaju tego kontaktu, zmiana kierunku patrzenia, częstotliwości nawiązywania i zrywania kontaktu wzrokowego, długość patrzenia itp.), dystans fizyczny między rozmówcami (przestrzeń istniejąca pomiędzy uczestnikami sygnalizuje stopień wzajemnej relacji i intymności – strefa intymna, strefa osobista, strefa społeczna, strefa publiczna), pozycję ciała w trakcie konwersacji (otwartość – zamknięcie, napięcie – rozluźnienie) oraz organizację środowiska, w którym ma miejsce akt komunikacyjny (komunikowanie poprzez architekturę - aranżacja i wystrój otoczenia bliższego i dalszego, tło

⁶³ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania...*, op. cit., s. 25-27.



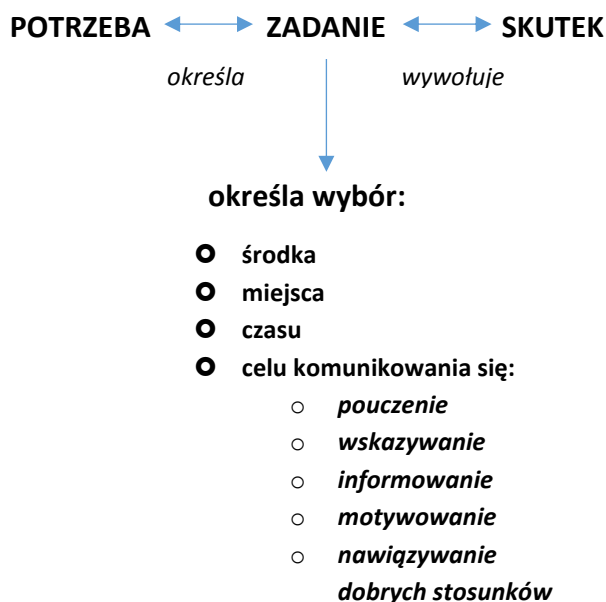
muzyczne). Kod komunikacji niewerbalnej nie jest tak dokładnie uporządkowany, jak kod słowny (werbalny).⁶⁴

Kierunki przepływu informacji

Komunikowanie się w przedsiębiorstwie wyraża wzajemny związek między zadaniem i potrzebami oraz skutkami, gdzie zadania określają wybór: środka, miejsca, czasu i celu komunikowania się. Proces (Rys. 6) obejmuje komunikowanie się:⁶⁵

1. Pionowe inicjowane przez menedżerów, kierowane w dół hierarchii organizacyjnej.
2. Pionowe inicjowane przez pracowników, kierowane w górę hierarchii organizacyjnej.
3. Horyzontalne i diagonalne (poprzeczne).

Rys. 6. Komunikowanie się w organizacji



Źródło: J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2006, s. 19.

Strefa komunikowania się w przedsiębiorstwie uporządkowana jest w zależności od kierunku komunikacji. System komunikowania obejmuje cztery kierunki komunikowania się pracowników w związku z formalnym i nieformalnym przepływem komunikatu. Komunikowanie się w przedsiębiorstwie przebiega w czasie i przestrzeni ograniczonej strukturą organizacyjną, która określa w jakim miejscu hierarchii znajduje się nadawca, a w jakim odbiorca komunikatu. Struktura organizacyjna wpływa też na treść przekazywanych informacji, ale nie zawsze są one przekazywane zgodnie z zależnościami służbowymi, tworząc tym samym sieci komunikacyjne formalne i nieformalne. Komunikacja

⁶⁴ Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Antykwa, Kraków 2000, s. 185-186.

⁶⁵ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się...*, op. cit. s. 19.



wewnątrz przedsiębiorstwa obejmuje obie te formy, które występują jednocześnie i uzupełniają się. Ścieżki komunikacyjne w przedsiębiorstwie są wynikiem nakładania się dwóch obiegów (formalny i nieformalny) przyczyniając się do efektywności wszystkich procesów komunikowania bez względu na poziom i sposób porozumiewania. Ten podział komunikacji zależny jest od wpływu przedsiębiorstwa jako organizacji na przekaz komunikacyjny wewnątrz jego struktur.⁶⁶

W zarządzaniu komunikacją w przedsiębiorstwie uwzględniamy komunikację formalną, w ramach, której należy: komunikacja pionowa, pozioma, kreowanie sieci komunikacyjnych formalnych, jak również nieformalnych.⁶⁷

Komunikacja formalna odbywa się zgodnie z przyjętymi w przedsiębiorstwie procedurami i przez kanały stworzone do tego celu. Do warunków budowy skutecznego systemu komunikacji formalnej należą:⁶⁸

- określenie potrzeb informacyjnych każdego stanowiska oraz informacji, jakimi pracownik zajmujący to stanowisko dysponuje,
- określenie źródła informacji oraz jej adresatów,
- wskazanie najodpowiedniejszej formy komunikacji pomiędzy zainteresowanymi pracownikami,
- określenie częstotliwości przekazywania informacji.

Komunikacja pionowa to porozumiewanie się pracowników przedsiębiorstwa, czyli menedżerów (osób z wyższych szczebli zarządzania) z pracownikami z niższych szczebli tego samego przedsiębiorstwa. Komunikacja pionowa dotyczy w szczególności: przekazywania informacji, odbierania informacji oraz dbania o relacje. Proces ten biegnie zarówno w górę jak i w dół, najczęściej zgodnie z zależnością służbową w danym przedsiębiorstwie. W komunikacji pionowej nazywane jest komunikowaniem się w górę i komunikowaniem w dół. **Komunikowanie w górę** to przesyłanie wiadomości przez podwładnych do zwierzchników (bezpośrednich przełożonych) i tak kolejno wg hierarchii.⁶⁹ Celem komunikowania się w górę jest informowanie o problemach związanych z wykonywaniem zadań przez pracowników, lukach organizacyjnych czy też technicznych itp. Dostarcza też informacji zwrotnych z różnych obszarów współpracujących ze sobą ludzi. Co, jak i kiedy komunikować w zależności podwładny – kierownik przedstawia Tabela 2.

⁶⁶ A. Potocki, *Komunikacja wewnętrzna...*, op. cit., s. 22.

⁶⁷ Tamże, s. 22.

⁶⁸ *Zarządzanie relacjami w usługach*, pr. zbior. pod red. K. Rogoziński, Difin, Warszawa 2006, s. 87.

⁶⁹ A. Potocki, *Komunikacja wewnętrzna...*, op. cit., s. 23.



Tabela 2. Komunikowanie się pracownika z kierownikiem P =>K

Co komunikować?	Kiedy komunikować?	Jak komunikować się?
Swoje plany i rozwój, pomysły i sugestie, osiągnięcia i sukcesy. Nierozwiązywalne problemy. Kwestie trudne, oczekiwania, skargi, prośby własne i prośby współpracowników. Stosunki między pracownikami. Stosunek wobec pracy w grupie.	Komunikować wówczas, gdy: uznajesz przełożonego za odpowiedzialnego, gdy mogą powstać spory, niezgodności, jest potrzebna rada i współpraca kierownika, gdy zaistnieje potrzeba zmienienia bądź zmiany ustalonej polityki, logika podpowiada, że jeśli chcemy być skuteczni w pracy, to należy dzielić się informacjami z kierownikiem i załogą.	Należy być otwartym wobec swego zwierzchnika. Pytać go, w czym tkwi dany problem, jeśli przełożony nie dowierza podanym informacjom. Lojalnie mówić i wprost o tym, co się myśli o danej sprawie. Wystrzegać się mówienia tego co chce usłyszeć szef. Mówić otwarcie o zbyt trudnych zadaniach.

Źródło: J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2006, s. 24.

Czynniki istotnie warunkujące skuteczne komunikowanie się w górę to: ryzyko postrzegane przez pracowników, zniekształcenia, zróżnicowanie statusu. Ryzyko postrzegane przez pracowników to oczekiwania ich wobec kierownika w wyniku otwarcia się i jak są one spełnione przez menedżera. Pracownik – przykładowo – wyrażając dezaprobatę z oceny jego pracy przez kierownika, który później może w konsekwencji przyczynić się do mniejszej premii lub nawet zwolnienia. Więc w komunikacji pionowej w górę pracownicy unikają przekazywania negatywnych informacji, obawiając się, że kierownik powiąże je z danym pracownikiem, przez co może wobec niego wyrazić różne formy niezadowolenia. Następnym czynnikiem, również wywołanym przez menedżera są zniekształcenia, które nasilają się w wyniku przekazywania złych wieści przez pracowników. Wtedy to pracownicy uznawani są za winnych tych złych nowin. Trzeci czynnik to zróżnicowanie statusów pomiędzy kierownikiem a podwładnym, szczególnie przejawiający się w postaci następującego wzorca zachowań „ja mówię, a ty słuchasz”. Taki wzorzec zachowań kierownika wobec podwładnego powoduje, że pomysły i opinie zamiast płynąć w obie strony, są tylko jednokierunkowe, czyli z góry na dół.⁷⁰ **Komunikowanie w dół** to komunikacja przełożonego z podwładnym z punktu widzenia przełożonego. Cele komunikowania się kierownik – pracownik obejmują:

⁷⁰ A. Potocki, *Komunikacja wewnętrzna...*, op. cit., s. 23.



- wyrażanie oczekiwań wobec pracowników,
- informowanie o celach i zasadach panujących w przedsiębiorstwie,
- powiadamianie o praktykach organizacyjnych,
- informowanie pracowników o ich wydajności,
- przekazywanie szczegółowych dyrektyw zadaniowych,
- ocenianie i motywowanie,
- doradzanie, pouczanie,
- zachęcanie pracowników do wyrażania własnego zdania, opinii, itp.

Wśród menedżerów nie można znaleźć wzorców komunikowania się z pracownikami niższych szczebli. Może być, że menedżer zna modele komunikowania się, ale ta znajomość nie gwarantuje sprawnego porozumiewania się z pracownikami.⁷¹

Komunikacja pozioma (komunikowanie się horyzontalne - lateralne) to przekazywanie informacji pomiędzy pracownikami o równorzędnych stanowiskach. Do zadań tego rodzaju komunikacji należą: koordynacja działań, podział zadań, rozwiązywanie problemów z zakresu współpracy pomiędzy działami lub zespołami w przedsiębiorstwie. Najczęściej wskazywanymi celami komunikowania się poziomego są:⁷²

- koordynacja działań,
- umożliwianie pracownikom uzupełniania posiadanych zasobów informacji i dzielenie się nimi,
- upowszechnianie aktualnych wiadomości,
- zaspakajanie potrzeb afiliacji, rozumienia, zdarzeń,
- budowanie i wzmacnianie więzi między pracownikami,
- rozwiązywanie problemów z zakresu współpracy między działami przedsiębiorstwa,
- rozwiązywanie konfliktów między pracownikami,

Komunikowanie się poziome tworzy w przedsiębiorstwie niezbędne kanały dla koordynacji różnych funkcji, rozwiązywania problemów i konfliktów. Wymiana informacji pomiędzy osobami/grupami pracowników o jednakowym statusie przebiega poza liniami formalnego podporządkowania.⁷³

Komunikacja ukośna obejmuje pracowników na różnych szczeblach i nie przebiega zgodnie z liniami podporządkowania. Ta forma komunikowania się wykorzystywana jest przez

⁷¹ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się...*, op. cit., s. 20-21.

⁷² Tamże, s. 26.

⁷³ B. Sobkowiak, *Komunikowanie społeczne...*, op. cit., s. 36.



przedsiębiorstwa rzadko i tylko wtedy, gdy poprzednie formy nie gwarantują wystarczającej efektywności.⁷⁴

1.2.4 Sieci komunikowania się w przedsiębiorstwie

W każdym przedsiębiorstwie współistnieją dwa przenikające się obszary komunikowania się: *ustrukturyzowane i nieustrukturyzowane*. **Ustrukturyzowane komunikowanie się** odbywa się za pomocą pism i dokumentów, okresowych narad i spotkań roboczych z menedżerami niższego stopnia, zebrania akcjonariuszy itd. Jest to typ komunikowania rejestrowany i udokumentowany, mało podatny na zmiany, znany i powszechnie akceptowany o charakterze jawnym. **Nieustrukturyzowane komunikowanie się** obejmuje nieformalną sieć i opiera się na osobistych, emocjonalnych relacjach między ludźmi, uwzględnia ich indywidualne cechy, postawy i interesy. Ten typ komunikowania jest elastyczny, podatny na zmiany i ma charakter niejawnym. Jedną z najbardziej powszechnych i jednocześnie destrukcyjnych form jest nieformalna sieć plotek i pogłosek, które obok oficjalnych, ustrukturyzowanych informacji jest ważnym źródłem informacji dla menedżera. Kanały ustrukturyzowanego komunikowania się przedsiębiorstwie (formalnego i nieformalnego) mogą tworzyć kilka podstawowych rodzajów sieci.⁷⁵ (Rys. 7)

Sieć komunikowania się jest to wzorzec, w jaki układa się porozumiewanie w grupach pracowniczych. Różnią się one przepływem komunikatów, pozycją przywódcy i skutecznością w wypełnianiu różnych typów zadań.⁷⁶

W przebiegu procesów komunikacyjnych można wyróżnić typowe sieci komunikowania się w grupach i są to:⁷⁷

 **Wzorzec „Gwiazda” / („Koło wozu”)**

Proces komunikowania płynie przez jedną osobę o centralnej pozycji (osoba A), która prawdopodobnie jest przywódcą i posiada uprzywilejowaną pozycję przez bezpośrednie połączenie z innymi. Jest to najsilniej scentralizowana sieć, ponieważ tylko jedna osoba otrzymuje i przekazuje informacje. Pracownik zajmujący centralną pozycję może czuwać nad przebiegiem komunikowania się w grupie oraz skupieniu większości informacji. Członkowie znajdujący się na peryferyjnych pozycjach (B, C, D, E) nie mogą kontaktować się bezpośrednio z innymi pracownikami tego zespołu. Struktury „Koło wozu” i „Gwiazda”

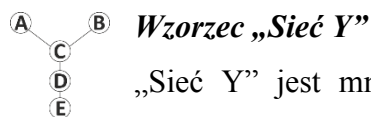
⁷⁴ Tamże, s. 37.

⁷⁵ Tamże, s. 33.

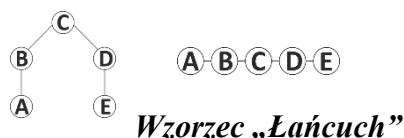
⁷⁶ A. Potocki, *Komunikacja wewnętrzna...*, op. cit., s. 24.

⁷⁷ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się...*, op. cit., s. 27-31.

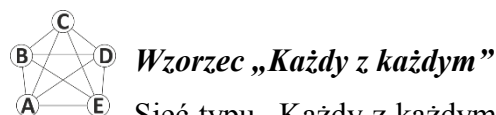
charakteryzują się wysokim stopniem symetryczności – pozycja sześciu osób (B, C, D, E, F, G) bądź czterech (B, C, D, E) są peryferyjne, względem osoby A.



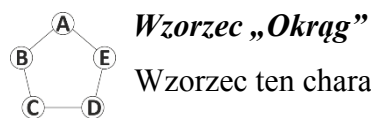
„Sieć Y” jest mniej scentralizowana. Pozycja pracownika „E” jest najbardziej peryferyjna od pozostałych. Dwie osoby „C” i „D” są blisko osoby w centrum „C”, ale to pracownik „E” uzyskuje największą autonomię. Jest to istotnie różniący element od innych struktur.



Model ten zapewnia bardziej wyrównany przepływ informacji, chociaż pracownicy na końcach sieci komunikują się tylko z jednym członkiem grupy. Sieć typu „Łańcuch” umożliwi kontakty z pozostałymi członkami grupy za pośrednictwem innej jednostki. W „Łańcuchu” nie ma uczestników, którzy zajmują dominującą pozycję, ale są tacy, których pozycja jest zdominowana. Ta sieć należy do mniej scentralizowanych. W sieci „Łańcuch” w postaci niedomkniętego koła, dwóch pracowników „B” i „D” komunikuje się bezpośrednio z osobą „C”, a pozostałe osoby „A” i „E” jedynie pośrednio.

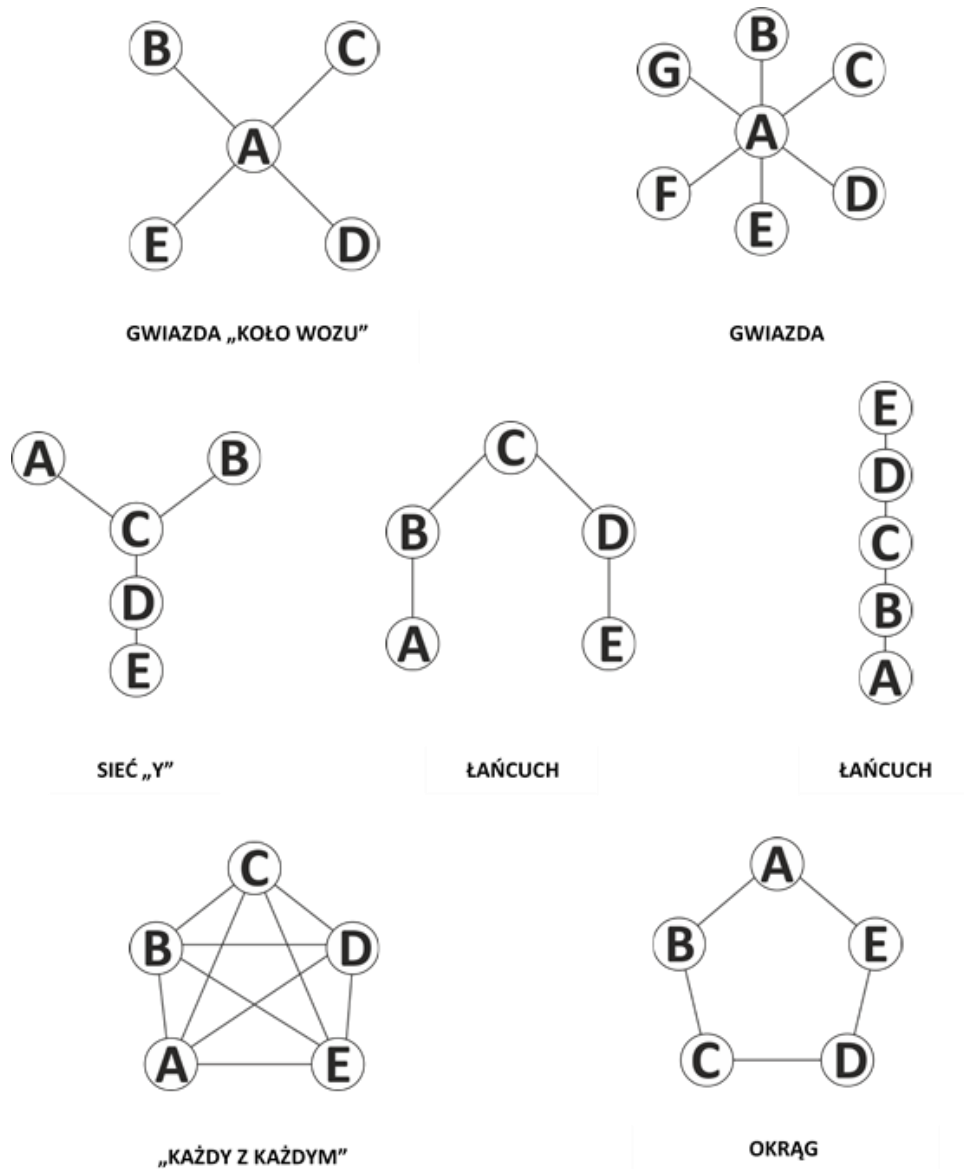


Sieć typu „Każdy z każdym” charakteryzuje się tym, że wszyscy członkowie grupy mają możliwość bezpośredniego kontaktowania się ze sobą. Jest to sieć najbardziej zdecentralizowana. Wszyscy członkowie grupy w równy sposób biorą udział w procesie komunikowania. Przy tym, nie ma osoby zajmującej pozycję przywódcy (centralną), pełniącej funkcję kontrolną wobec nich. Każdy uczestnik grupy w równej mierze uczestniczy w procesie komunikowania się, jeśli jest przywódca to nie zajmuje on pozycji dominującej.



Wzorzec ten charakteryzuje się tym, że droga biegu komunikatu zostaje zamknięta. Każde stanowisko ma jednakowe położenie w porównaniu z pozostałymi. Możliwe jest bezpośrednie komunikowanie się każdego stanowiska z dwoma sąsiednimi i jedynie pośredniego z pozostałymi. Jest to sieć zdecentralizowana, a pracownicy nie mogą komunikować się ze wszystkimi pozostałymi.

Rys. 7. Typy sieci komunikowania się w przedsiębiorstwie



Źródło: J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2006, s. 28.

Z wyżej wymienionych typów sieci wynika, że najkorzystniejsze miejsce członka grupy jest takie, które umożliwia jemu bezpośrednie połączenie ze wszystkimi bądź z większością jej członków, a najmniej korzystną w sytuacji minimalnych połączeń komunikacyjnych.

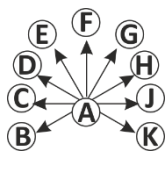
Komunikacja nieformalna i sieć przepływu pogłosek.

Komunikowanie się w przedsiębiorstwie może przepływać zarówno wzdłuż linii podporządkowania jak również może przebiegać poziomo między pracownikami. Podporządkowanie pionowe w przedsiębiorstwie jest typowym formalnym komunikowaniem się, zaś komunikowanie poziome jest bezpośrednim kanałem stworzonym do koordynacji. W rezultacie duża część informacji przepływa poza liniami podporządkowania, unikając w ten sposób pośrednictwa przełożonego, co umożliwia zarazem nawiązywanie współpracy

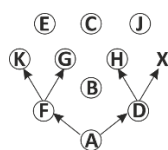
między pracownikami. Dużą dodatkową korzyścią jest odciążenie menedżerów w obowiązkach. Innym typem komunikacji nieformalnej jest funkcjonująca w organizacji i świadomie wykorzystywana sieć pogłosek. Składa się ona z nieformalnych sieci informacyjnych, które nakładają się na siebie i przecinają w różnych punktach. Zazwyczaj funkcjonują szybciej od formalnych kanałów komunikacji i dlatego są chętnie wykorzystywane w zarządzaniu przedsiębiorstwami.⁷⁸ Sieci pogłosek mogą mieć różne wzorce. Są to:⁷⁹



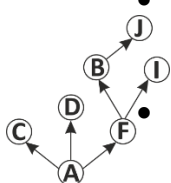
- **„Pojedyncza nitka”** – Sieć charakteryzuje się tym, że pracownik A przekazując wiadomość drugiej osobie, a ta dalej, zniekształcając informację, co powoduje zmniejszoną dokładność przekazywanej wiadomości.



- **„Plotkarz”** – Sieć cechuje się przesyłaniem informacji przez jednego pracownika A wielu innym a powstaje, gdy w ocenie nadawcy jest ona interesująca, mimo, że nie dotyczy pracy. Zaabsorbowanie tą wiadomością wielu osób może zakłócić istotne informacje przekazywane droga formalną.



- **„Prawdopodobieństwo”** – Jeden pracownik A przekazuje wiadomość przypadkowym, innym pracownikom F i D a oni przypadkiem innym, i tak dalej w sposób przypadkowy innym osobom. Rozgałęzienia sieci krzyżują się z formalnymi informacjami zakłócając ich kontekst i percepcję. Taki łańcuch stosowany jest zazwyczaj wtedy, gdy informacja jest mało interesująca i mało ważna.



- **„Kiść”** – Osoba A przekazuje informacje kilku wybranym osobom, a niektóre z nich informują kilku dalszych wybranych przez siebie.
- **„Łańcuch kiści”** – W tej sieci pracownik przekazuje komunikat kilku wybranym osobom.

Cechami komunikowania się nieformalnego są: szybkość przekazywania informacji, penetracja tajemnic organizacji, zdobywanie wiadomości objętych tajemnicą.

Wszystkie sposoby komunikowania się w przedsiębiorstwie są ważne dla jego skutecznego funkcjonowania. Zatem, sprawne funkcjonowanie systemu komunikowania się wymaga przestrzegania następujących zaleceń:⁸⁰

⁷⁸ A. Potocki, *Komunikacja wewnętrzna...*, op. cit., s. 35-36.

⁷⁹ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się...*, op. cit., s. 32-33.

⁸⁰ B. Sobkowiak, *Komunikowanie społeczne...*, op. cit., s. 37.

- wszelkie kanały sieci informacyjnej muszą być dobrze znane pracownikom przedsiębiorstwa,
- każdy pracownik powinien wiedzieć komu podlega, od kogo może otrzymać polecenie służbowe i komu powinien składać meldunki z przebiegu ich wykonania,
- informacje powinny docierać do każdego pracownika – od tego między innymi zależy autorytet naczelnego kierownictwa,
- kanały informacyjne powinny być jak najkrótsze,
- ogniwa pośrednie nie powinny być pomijane,
- ogniwa sieci informacyjnej powinny być obsadzone przez ludzi o odpowiednich kompetencjach,
- należy zapobiegać przerwaniu sieci informacyjnej,
- sieć informacyjna powinna być trwała i pełna – każda dłuższa nieobecność ogniwa oznacza przerwanie dopływu informacji,
- należy dbać o drożność kanałów informacyjnych ze względu na możliwość występowania szumów niekorzystnych dla systemu komunikowania się.

1.2.5 Narzędzia komunikowania się w przedsiębiorstwie

Wykorzystanie narzędzi do komunikowania się z pracownikami musi być w pełni świadome. Część narzędzi może być użyta dopiero po wykorzystaniu innych. Jest to niezwykle istotne dla uzyskania satysfakcjonującego efektu nie tylko w opracowaniu komunikatów na odpowiednim poziomie merytorycznym i formalnym, ale także w przekazywaniu ich w odpowiednim czasie, przy wykorzystaniu narzędzi w odpowiedniej kolejności. Ta kolejność w zależności od sytuacji będzie się zmieniać.⁸¹

W literaturze można znaleźć różne klasyfikacje technik komunikowania się wykorzystywanych przez pracowników w miejscu pracy. Literatura związana z public relations, a szczególnie z wewnętrznym public relations ukazuje szereg tych klasyfikacji, ukazując kryteria podziału, do których należą:

- medium komunikowania,
- stopień sformalizowania narzędzi,
- wektor komunikowania,
- opcje skorzystania przez odbiorców,
- kanał komunikowania,

⁸¹ Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi...*, op. cit., str. 218.



- inicjator utworzenia narzędzi,
- stopień interaktywności,
- tryb funkcjonowania,
- przyczyna aktywacji narzędzia.

W praktyce najczęściej wykorzystywany jest podział z uwzględnieniem kryterium: medium komunikowania, wektora komunikowania a także stopnia sformalizowania narzędzi.⁸²

A. Szymańska sklasyfikowała techniki wykorzystywane w organizacjach w celu porozumiewania się i przyjęła: techniki werbalne (np. narady czy obchód miejsca pracy), pisemne (np. gazetka zakładowa, biuletyn, konkurs wniosków usprawniających), wizualne (np. telewizja firmowa, wideo) i multimedialne (np. telekonferencje, spotkania integracyjne, wydarzenia specjalne).⁸³

Najbardziej użytecznymi kryteriami podziału narzędzi komunikowania się w organizacji są: kierunek komunikowania i stopień sformalizowania. Wyróżnić można następujące ich rodzaje:⁸⁴

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

Niektóre techniki komunikacyjne mogą być zaliczane do więcej niż jednej grupy. Wielość narzędzi komunikacji wykorzystywanych wewnątrz przedsiębiorstwa i możliwe zastosowania zarówno w obszarach komunikacji formalnej, jak i nieformalnej przedstawia Tabela 3.

Tabela 3. Narzędzia komunikacji wewnętrznej

Narzędzia w komunikacji formalnej			Narzędzia komunikacji nieformalnej
Komunikacja „w dół”	Komunikacja „w górę”	Komunikacja horyzontalna	<ul style="list-style-type: none"> • rozmowa bezpośrednia • drzwi otwarte • e-mail
<ul style="list-style-type: none"> • rozmowa bezpośrednia • biuletyn 	<ul style="list-style-type: none"> • rozmowa bezpośrednia • badanie opinii i postaw pracowników 	<ul style="list-style-type: none"> • rozmowa bezpośrednia • celebrowanie świąt 	

Źródło: A. Rogala, *Determinanty skuteczności komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2013, s. 100.

⁸² J. Trębecki, *Konwergencja obszarów komunikowania wewnętrznego, ujęcie teoretyczne i empiryczne*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012, s. 85.

⁸³ A. Szymańska, 2004, *Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Wydawnictwo Unimex, Wrocław 2004, s. 271.

⁸⁴ A. Olszyńska, *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie: koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005, s. 44.



Tabela 3. Narzędzia komunikacji wewnętrznej c.d.

Narzędzia komunikacji formalnej			Narzędzia komunikacji nieformalnej
<ul style="list-style-type: none"> • e-mail • forum dyskusyjne dla pracowników • infolinie • intranet • media społecznościowe • memoranda • newsletter • radio zakładowe • raporty • tablice ogłoszeń • zebrania • gazety firmowe • podręczniki 	<ul style="list-style-type: none"> • e-mail • forum dyskusyjne dla pracowników • intranet • publikacje związków zawodowych • skrzynki pomysłów i zażeń • godziny konsultacji zarządu • media społecznościowe • zebrania 	<ul style="list-style-type: none"> • e-mail • forum dyskusyjne dla pracowników • intranet • media społecznościowe • imprezy integracyjne • kursy • niezależni koordynatorzy • umiejscawianie pracowników w zespołach, w których formalnie nie są zatrudnieni • zebrania • zespoły interdyscyplinarne 	<ul style="list-style-type: none"> • lunch kierownika z pracownikami • nieformalne powiązania między pracownikami • wspieranie inicjatyw pracowników • management by walking around (MBWA) • nieformalne forum dyskusyjne pracowników • nieoficjalne spotkania po pracy • plotki i pogłoski • zespoły robocze

Źródło: A. Rogala, *Determinanty skuteczności komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2013, s. 100.

Wśród wybranych metod i narzędzi komunikacji na szczególną uwagę zasługują:⁸⁵

- **spotkania informacyjne w zespołach:** celem spotkań jest przezwyciężenie problemu ograniczonej możliwości komunikacji indywidualnej oraz umożliwienie wszystkim pracownikom uczestniczenia w bezpośrednich spotkaniach, na których będą mogli przedstawić, otrzymać i omawiać informacje,
- **spotkania z zarządem:** nie mają na celu informowania czy edukowania pracowników, ale umożliwiają im kontakt i dialog z kadrą zarządzającą szczególnie, gdy pracownicy ci są, na co dzień daleko od centrum zarządzania. Spotkania są na wpół formalne i dobrowolne. Narzędzie to może służyć do zwiększenia motywacji pracowników oraz wytwarzać poczucie wspólnoty i przynależność do grupy,

⁸⁵ D. Bednarska-Olejniczak, *Komunikacja wewnętrzna – istotny element marketingu personalnego*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, 2014 nr 4, s. 228.



- **ankiety/badania opinii pracowniczej:** narzędzie to umożliwia pracownikom wyrażanie własnych opinii i zdania na dowolne tematy. Dzięki niemu menedżerowie poznają źródła problemów i zagrożeń, są oni w stanie z wyprzedzeniem reagować na nie a także w prawidłowy sposób wykorzystać potencjał kompetencyjny pracowników,
- **tablice informacyjne:** jest to narzędzie powszechnie używane, ale wymaga częstej kontroli materiałów na nich umieszczanych i bieżącego usuwania nieaktualnych informacji lub informacji umieszczonych nieprawnie, aby uniknąć nieprzydatności treści umieszczonych. Rola tablic informacyjnych rośnie wraz z ograniczaniem dostępu pracowników do komputerów. Pełnią one funkcje informacyjne, edukacyjne i wizerunkowe,
- **intranet:** jest to wewnętrzna, elektroniczna sieć komunikacyjna w przedsiębiorstwie. Jej zaletą jest duża szybkość docierania do każdego pracownika mającego dostęp do komputera i jest podłączony do sieci. W intranecie może być zamieszczany np. biuletyn informacyjny o firmie, ogólne informacje dotyczące działalności przedsiębiorstwa oraz forum służące wymianie poglądów przez pracowników. Intranet jest dobrym narzędziem odciążającym część działów przedsiębiorstwa i wspomagającym je, ale pod warunkiem, że zapewni szkolenia pracownikom z obsługi tego narzędzia.
- **magazyny, gazetki firmowe, biuletyny, ulotki, newslettery:** pisma te są skierowane do pracowników w celu informowania o istotnych wydarzeniach w firmie, ale również celem ich jest zmniejszanie dystansu pomiędzy różnymi działami przedsiębiorstwa. W magazynach, ulotkach warto zamieszczać interesujące dla pracowników treści, zamieszczać wywiady, relacje z imprez integracyjnych a także poświęcić część nich na prywatne życie pracowników. Czasopisma mogą mieć charakter elektroniczny w postaci newsletterów, wysyłanych drogą elektroniczną do wszystkich pracowników i innych zainteresowanych grup,
- **forum dyskusyjne, czat, blog:** jest to nowoczesne narzędzie komunikacji umożliwiające anonimowość w rozmowach między pracownikami. Menedżerowie podczas śledzenia rozmów mają możliwość wychwycenia problemów z perspektywy pracowników i znalezienia rozwiązania na nie.

W literaturze autorzy zwracają uwagę, że najskuteczniejszym instrumentem formalnego komunikowania się w organizacji jest rozmowa bezpośrednia. Główną jej zaletą jest brak finansowych nakładów, jednak jest nie często używana (rozproszenie i dostępność pracowników). Rozwój nowych technologii przyczynił się do wzrostu znaczenia



w komunikacji wewnętrznej takich instrumentów jak: e-mail i intranet, działające szybko o dużym zasięgu i niskich kosztach. Intranet umożliwia dzielenie się przez pracowników wiedzą wykorzystywaną pracy.

Wizerunek współczesnego menedżera to obraz człowieka, który umie się znaleźć w każdej sytuacji, a techniczne środki komunikacji nie będą mu sprawiały żadnych trudności. Każdy menedżer powinien znać aktualnie stosowane formy, techniki przekazu i wymiany informacji między pracownikami oraz pomiędzy firmami. Nowe formy komunikacji to przede wszystkim informacja, która pojawia się tam gdzie jest potrzebna przy zastosowaniu baz danych, poczty elektronicznej lub wideokonferencji. Rozwój technologii informacji stwarza szansę na przedstawienie informacji w różnej postaci. Połączonej tradycyjnej – głosowej, tekstowej o dźwięk i obraz, czyli multimedialną formę przekazu informacji. Przekaz multimedialny składa się z:⁸⁶

- animacji – prosto i przystępnie uaktywnia wyobraźnię, rzeczy pozornie skomplikowane przekłada na nowy prostszy przekaz,
- narracji lektora – wspomaga odbiór informacji,
- muzyki – nadaje przyjemny charakter przekazu multimedialnego,
- tekstu – zawiera istotne informacje do przeczytania.

Menedżerowie mimo obaw przed niewłaściwym wykorzystaniem nowoczesnych instrumentów przez pracowników stosują je w przekonaniu o większych korzyściach przynoszących firmie. Trudno uniknąć wykorzystywania tych narzędzi w czasach dominacji komunikacji komputerowej.

⁸⁶ L. Kiełtyga, *Komunikacja w zarządzaniu: techniki, narzędzia i formy przekazu informacji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2002, s. 14, 434.



Rozdział II Skuteczność komunikacji w przedsiębiorstwie

2.1 Skuteczność jako przedmiot badań naukowych

2.1.1 Skuteczność i pojęcia bliskoznaczne

W niniejszym rozdziale pracy zaprezentowano, czym jest i na czym polega skuteczna komunikacja w przedsiębiorstwie oraz jakie mogą występować bariery utrudniające bądź uniemożliwiające proces skutecznego porozumiewania się. W pierwszym rozdziale przedstawiono teoretyczne aspekty komunikacji i jej znaczenie w przedsiębiorstwie. W drugim rozdziale postaram się odpowiedzieć na pytania: Od czego zależy skuteczne komunikowanie się w przedsiębiorstwie? Czy skuteczne komunikowanie jest zawsze efektywne? Aby uzyskać odpowiedzi należy najpierw zdefiniować pojęcie skuteczności, podać jej mierniki oraz przeanalizować czynniki, które ją warunkują. Umiejętność nawiązywania kontaktu i stworzenia porozumienia w środowisku własnym i w otoczeniu zewnętrznym jest kluczowe w sprawnym funkcjonowaniu przedsiębiorstw. Waga skutecznego komunikowania się w dynamicznych czasach rozwoju przedsiębiorstw jest ogromna, co wymusza na przedsiębiorstwach doskonalenie umiejętności komunikacyjnych, głównie poprzez przeciwdziałanie szumom informacyjnym. Dzięki tej umiejętności przedsiębiorstwo będzie mogło wywierać wpływ na zespół, zmieniając jego psychiczny stan oraz podejście do spraw własnych i firmy. Jaka powinna być zatem skuteczna komunikacja?

W prakseologii podstawową postacią (walorem) sprawności jest skuteczność, korzystność i ekonomiczność. Skutecznym nazywamy takie działanie, które prowadzi do skutku zamierzonego jako cel.⁸⁷ Związek prakseologii z teorią organizacji i zarządzania jest bardzo ścisły, gdyż wykorzystują one jej dorobek z zakresu zasad i dyrektyw praktycznych sprawnego działania. W prakseologicznym ujęciu prezentowanym przez Tadeusza Kotarbińskiego – skuteczność jest rozumiana jako wynik zakończonego działania zgodny z celem określonym dla tego zadania. W tym ujęciu cel jest stanem, do którego podmiot chce doprowadzić poprzez działanie. Różnicę pomiędzy celowością a skutecznością stanowi moment rozpatrywania wyniku działania. W przypadku skuteczności ocena jest dokonywana po wykonaniu czynności, a w przypadku stosowania pojęcia celowości dotyczy ona planowanych działań.⁸⁸

⁸⁷ T. Kotarbiński, *Traktat o dobrej robocie*, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław-Warszawa-Kraków-Gdańsk 1975, s. 104.

⁸⁸ M. Sułkowski, R. Wolniak, *Przegląd stosowanych metod oceny skuteczności i efektywności organizacji zorientowanych na ciągłe doskonalenie*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, „Organizacja i Zarządzanie”, 2013, nr 67, str. 64.



W naukach ekonomicznych i w naukach o zarządzaniu pojęcia: *efektywność (efficiency)* i *skuteczność (effectiveness)* są odmiennie interpretowane. Wyróżnia się dwa podstawowe podejścia dotyczące efektywności: prakseologiczne (celowościowe) oraz systemowe. Celowościowe ujęcie, (reprezentowane przez T. Kotarbińskiego, T. Pszczołkowskiego i J. Zieleniewskiego), zakłada, że organizacja jest stworzona by realizować cele. Systemowe podejście zakłada, że ocenia się za całą organizację.⁸⁹

Efektywność w naukach:⁹⁰

- **efektywność ekonomiczna** stanowi rezultat działalności podmiotu gospodarczego lub określonego przedsięwzięcia będący wynikiem relacji uzyskiwanych efektów do poniesionych nakładów. Może być szacowana *ex ante* (przed działaniem) i *ex post* (po zakończeniu działania),
- **efektywność organizacyjna** w naukach o zarządzaniu oznacza zdolność przedsiębiorstwa do bieżącego i strategicznego przystosowania do zmian w otoczeniu oraz produktywnego i oszczędnego wykorzystania posiadanych zasobów do realizacji przyjętych celów.

W literaturze można znaleźć wiele różnych sposobów wyrażania i mierzenia efektywności organizacji, z czego wynika, że efektywność jest pojęciem niejednoznacznym. Autorzy operują wieloma zbliżonymi do niej terminami tj.: *sprawność, skuteczność, wydajność, produktywność, ekonomiczność*. Literatura polska z zakresu teorii organizacji i zarządzania sam termin „efektywność” zamiennie stosuje raczej z terminem „sprawność”.⁹¹ Efektywność jest nadrzędną kategorią w stosunku do skuteczności i jest istotnym narzędziem pomiaru skuteczności zarządzania. Efektywność bywa utożsamiana ze skutecznością. Skuteczność odnosi się do celu i oznacza stopień realizacji zaplanowanego celu. Różnice w efektywności i skuteczności zarządzania powodują, że z tych samych zasobów i w tych samych warunkach ekonomicznych organizacje mogą osiągnąć zupełnie inne rezultaty ekonomiczne. Efektywność odnosi się do zasobów służących realizacji procesów.⁹² Efektywność i skuteczność różnią się, więc od siebie: wynikiem działania (zamierzonego lub nie), czasem i celem. W ujęciu J. Zieleniewskiego podstawowe pojęcie sprawności ma postać

⁸⁹ A. Bielawa, *Przegląd kryteriów i mierników efektywnościowych przedsiębiorstw nastawionych pro jakościowo*, Zeszyty Naukowe nr 770, „Zarządzanie i Marketing” Tom I, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, 2012, nr 34, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2013, s.26.

⁹⁰ J. Penc, *Leksykon biznesu*, Agencja Wydawnicza Placet, 1997, s. 99-100.

⁹¹ M. Bielski, *Organizacje – istota, struktura, procesy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997, s.103.

⁹² E. Skrzypek, *Efektywność ekonomiczna jako ważny czynnik sukcesu organizacji*, w: *Efektywność – konceptualizacja i uwarunkowania*, pr. zior. pod red. T. Dudycz, G. Osbert-Pociecha, B. Brycz, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 262, Wydawnictwo UE, Wrocław 2012, s. 314, 317.



dwojaką: **skuteczność i korzyść lub ekonomiczność**. Skuteczność oznacza rezultat działania zgodny z celem (rezultatem), korzyść zaś relację między osiągniętym celem a nakładami poniesionymi dla jego osiągnięcia. Sam aspekt skuteczności nie odnosi się do kosztów poniesionych na osiągnięcie celów, są one istotne w przypadku ekonomiczności.⁹³ Korzyść jest drugą postacią sprawności. Korzyść wyraża wynik użytecznego działania. Jeśli wynik użyteczny jest mniejszy od nakładów, to zachodzi wówczas działanie niekorzystne. Symbol W oznacza wynik użyteczny, symbol K oznacza poniesione nakłady.

$W > K \Rightarrow$ to działanie korzystne

$W < K \Rightarrow$ to działanie niekorzystne

$W = K \Rightarrow$ oznacza działanie neutralne ze względu na korzyść

W będzie większy od poniesionych kosztów działania K. Działanie korzystne wystąpi w sytuacji, gdy $W/K > 1$, działanie obojętne gdy $W/K = 1$, natomiast działanie niekorzystne gdy $W/K < 1$

Trzecią podstawową formą sprawności jest ekonomiczność. Jest głównym miernikiem oceny sprawności działania w gospodarce rynkowej i może wiązać się z dużym ryzykiem, bo nie wszystko, co jest ekonomiczne przynosi korzyści finansowe w dłuższym okresie. Korzyści można dokonywać poprzez zwiększenie wydajności, czyli maksymalizację efektów dla danego poziomu kosztów lub zwiększając oszczędność - minimalizując koszty działania dla danego poziomu wyników. I tak: ekonomiczność działania określa się miarą stosunku wyniku użytecznego „W” do poniesionych nakładów „K”.

Maksymalizacja wyniku: $\Delta W < \Delta K$ oraz minimalizacja kosztów: $\Delta W > \Delta K$

$W/K > 1 \Rightarrow$ jest to działanie ekonomiczne,

$W/K = 1 \Rightarrow$ jest to działanie neutralne ekonomicznie,

$W/K < 1 \Rightarrow$ jest to działanie nieekonomiczne.⁹⁴

W formule sprawności zawiera się alternatywnie jedna z tych postaci sprawności – korzyść albo ekonomiczność. Skuteczność zaś występuje zawsze. Czy działanie przyniosło korzyść, czy stratę z punktu widzenia oceny działania zastosowanie którejś postaci jest obojętne. Korzyść równa 0 i ekonomiczność równa 1 jest wtedy, gdy wartość wyniku równa się wartości nakładów. Jednak dla optimum ten stan nie jest obojętny – np. inny

⁹³ J. Zieleniewski, *Organizacje i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1969, s. 232.

⁹⁴ M. Odlanicka-Poczobutt, *Prakseologia a klasyczne kryteria oceny sprawności systemów logistycznych*, Zeszyty Naukowe, „Organizacja i Zarządzanie”, 2014, nr 70, Politechnika Śląska, Gliwice 2014, s. 347.



poziom produkcji czy usług może przynieść najwyższą korzyść (sumę zysku), a inny maksymalną rentowność (stopę zysku).⁹⁵

Oprócz skuteczności, korzystności i ekonomiczności do postaci sprawnego działania należą jeszcze (dalsze) postacie tj.: dotyczące działania – prostota, energiczność, czystość oraz dotyczące efektu działania (produktu) – dokładność, udatność. W ocenie sprawności odgrywają one ważną rolę, bo działanie jest tym sprawniejsze, im więcej zawiera postaci sprawnego działania.⁹⁶

Zadaniem efektywnej komunikacji jest najbardziej adekwatne przenoszenie szeroko rozumianych informacji, czyli jest to zdolność spełnienia intencji aktu komunikowania. Adekwatność odnosi się tu do właściwego czasu, funkcji, zasięgu społecznego oraz treści samego aktu komunikowania.⁹⁷ Rozważana na wielu płaszczyznach efektywna komunikacja jest zasadniczym czynnikiem determinującym sukces strategii funkcjonowania i rozwoju każdego przedsiębiorstwa. Sprawna komunikacja powinna być budowana wg przejrzystych zasad o znaczeniu etyczno-pragmatycznym, które:⁹⁸

- określają model działań wszystkich członków zespołu,
- przyczyniają się do budowania atmosfery zaufania,
- pozwalają eliminować bariery komunikacyjne.

Efektywna komunikacja między ludźmi zależy od: podobieństwa umiejętności komunikacyjnych i postaw, stopnia i rodzaju wykształcenia, społecznych doświadczeń, kultury nadawcy i odbiorcy. Komunikacja prawdopodobnie będzie nieefektywna tym bardziej im większe są różnice między nimi w odniesieniu do wymienionych cech. Oznacza to, że odbiór wiadomości znaczenie różnić się będzie w jej znaczeniu między uczestnikami aktu komunikacyjnego.⁹⁹

Aby zmierzyć i ocenić efektywność każdej komunikacji należy sprecyzować cel podstawowy. Najważniejsze cele, które są brane pod uwagę w różnych sytuacjach komunikacyjnych to: *zrozumienie, tworzenie przyjemnego klimatu, wpływanie na postawy, poprawa związku i działanie*. Kolejność ułożenia tych celów tworzy tzw. **hierarchiczne podejście do efektywności komunikacyjnej**. Efektywne zrozumienie w sensie komunikacyjnym oznacza wówczas, gdy odbiorca dokładnie zrozumiał komunikat, który

⁹⁵ M. Bielski, *Organizacje – istota, struktura, procesy...*, op. cit., s.105.

⁹⁶ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1998, s. 22.

⁹⁷ M. Golka, *Bariery w komunikowaniu...*, op. cit., s. 35.

⁹⁸ J. Ćwiklińska, *Komunikacja pisemna w biznesie – najważniejsze zmiany i perspektywy na przyszłość*, w: *Komunikacja i kultura biznesu w Europie*, pr. zbior. pod red. M. Neymann, Wydawnictwo Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005, s. 39.

⁹⁹ Cz. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji...*, op. cit., s. 196.



zamierzał przekazać. Podstawową przeszkodą w skutecznym komunikowaniu się jest całkowite, niedokładne lub niepełne zrozumienie treści zawartych w przekazie. Tego rodzaju nieporozumienia można usunąć poprzez ponowne wyjaśnienie, wyraźniejsze określenie, uproszczenie informacji lub jej powtórzenie. Tworzenie przyjemnego klimatu w sytuacji komunikacyjnej to sposób, w jaki zapewnimy wytworzenie się nastroju wzajemnej akceptacji i dobrego samopoczucia w komunikowaniu się i zależy od stosunku do osoby, z którą wchodzimy w interakcję. Zrozumienie i porozumienie nie są pojęciami bliskoznacznymi. Przekonanie o zrozumieniu przekazu nie musi rodzić jego akceptację. Jeśli nie jesteśmy w stanie wpłynąć na postawy drugiego uczestnika w procesie komunikacji, to przynajmniej możemy spowodować, że zrozumie nasz punkt widzenia, a to prowadzi do lepszego wzajemnego zrozumienia. Niedokładne zrozumienie przekazu i zakłócenia w stosunkach międzyludzkich, (których źródłem jest ów brak zrozumienia) to główne przyczyny niepowodzeń w komunikowaniu się. Należy, więc unikać lub minimalizować ich wpływ na nasze codzienne komunikowanie. Inny rodzaj zrozumienia, który ma istotny wpływ na wzajemną relację w komunikowaniu się to zrozumienie motywacji drugiej osoby. Najtrudniejszym jednak celem do osiągnięcia jest skłonienie drugiej osoby do pożądanego działania. Samo skłonienie do działania jest trudniejsze niż uzyskanie akceptacji naszego stanowiska i aprobaty oraz naszej postawy za pomocą perswazji.¹⁰⁰

2.1.2 Pojęcie skuteczności komunikacji

Komunikacja jest wszechobecna we wszystkich organizacjach i dlatego każdy menedżer w organizacji musi zdawać sobie sprawę z jej znaczenia. Kierownictwo powinno posługiwać się procesem komunikacyjnym tak, by maksymalizować korzyści wynikające ze skutecznego porozumiewania się oraz minimalizować problemy wynikające z nieudolnej komunikacji interpersonalnej. Dobry menedżer powinien znać czynniki utrudniające skuteczny proces porozumiewania się, czyli bariery komunikacji.¹⁰¹ Skuteczne porozumiewanie się jest, więc niezwykle istotne dla kierownictwa przedsiębiorstwa, gdyż ułatwia przekazywanie i egzekwowanie poleceń od pracowników. Przeszkodą w dobrym rozumieniu i przekazywaniu informacji są bariery komunikacyjne. A. Drzycimski w książce „Komunikatorzy”¹⁰² pisze „Współczesny świat to świat, w którym podstawowym surowcem

¹⁰⁰ W. Głodowski, *Komunikowanie interpersonalne...*, op. cit., s. 127-133.

¹⁰¹ D. Majewski, M. Wojciechowska, *Bariery skutecznego komunikowania się w organizacji*, w. *Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, pr. zbior. pod red. J. P. Lenzion, M. Szczepanik, Politechnika Łódzka, Wydawnictwo Media Press, Łódź 2010, s. 2.

¹⁰² A. Drzycimski, *Komunikatorzy: wpływ wrażenie wizerunek...* op. cit., s. 9.



gospodarczym i strategicznym jest nie węgiel, złoto czy żelazo. Najważniejsze stało się słowo”. Niezwykle ważne jest, by menedżerowie inwestowali w skuteczne komunikowanie się, które może przynieść wiele korzyści. Dzięki skutecznej komunikacji w firmie można doskonalić umiejętności kierownicze, motywować oraz właściwie zagospodarować zdolności i umiejętności pracowników. Proces komunikacji w organizacji nie powinien być nieuporządkowany, wręcz wypracowane metody komunikowania się powinny być ustandaryzowane, by doskonalić komunikację (organizacja ucząca się). Dzięki dobrej komunikacji można osiągnąć duże sukcesy, ignorując ją odniesiemy porażkę. To od organizacji (i wszystkich jej członków) zależy, jak wykorzysta się wiedzę o komunikacji w przedsiębiorstwie.¹⁰³ Stoner, Freeman i Gilbert Jr. porównali system komunikacji do „krwioobiegu”. Wadliwe funkcjonowanie tego jednego z najważniejszych elementów każdej organizacji doprowadza do niewydolności tego „krażenia” (systemu). Otwartość komunikacji oraz tkwiący w niej potencjał jest w wielu firmach powszechnie uznaną ich filozofią. Dlatego wiele firm stara się podnosić umiejętności kadry menedżerskiej w zakresie komunikacji, wiedząc o tym, że od skuteczności porozumiewania się zależy jej sukces.¹⁰⁴

Skuteczne komunikowanie się wg R.W. Griffina to: „proces wysyłania wiadomości w taki sposób, że wiadomość otrzymana ma możliwie zbliżone znaczenie do wiadomości zamierzonej”. Skuteczne komunikowanie to komunikowanie się treści, by przekaz był zrozumiały dla osoby go odbierającej.¹⁰⁵

Komunikacja może być nie tylko skuteczna, ale i też powinna być uzmysłowiona, czyli organizacja powinna sobie świadomie zdawać sprawę z jej uwarunkowań. Skuteczność komunikacji związana jest z osiągnięciem zamierzonego celu jako skutku - gdy założony cel osiągnięto. Pojęcie skuteczności przebywa różne etapy, działanie jest skuteczne w jakimś stopniu, gdy prowadzi do zamierzonego celu, możliwe jest częściowe lub całkowite jego osiągnięcie.

Z prakseologicznego ujęcia miernikiem skuteczności jest poziom osiągnięcia zdefiniowanych celów. Nadrzędnym celem komunikowania się w przedsiębiorstwie jest zapewnienie sprawnego przekazu kompletnych i aktualnych informacji wszystkim pracownikom. Skuteczność procesu komunikacyjnego należy przedstawić w sposób holistyczny i dlatego mierzenie jej powinno odbywać się do w odniesieniu każdego

¹⁰³ A. Borowska, *Efektywna komunikacja w przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 132.

¹⁰⁴ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr., *Kierowanie*, PWE, 1997, s. 507, cyt. za E. Brzezińska, A. Paszkowska-Rogacz, *Kształtowanie relacji pracowniczych*, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania, Łódź 2001, s. 94-95.

¹⁰⁵ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami...*, op. cit. s. 554.



wyznaczonego celu. Stopień realizacji celów komunikacji dla osiągnięcia oczekiwanego stopnia skuteczności warunkują określone czynniki. Skuteczna komunikacja jako cel główny przedsiębiorstwa związany jest z celami cząstkowymi, na które składa się przede wszystkim:

- przekazywanie kompletnych i aktualnych informacji niezbędnych do właściwego funkcjonowania przedsiębiorstwa,
- motywowanie pracowników do działania na rzecz swojej organizacji,
- tworzenie pozytywnej atmosfery w pracy,
- jednoczenie wszystkich pracowników wokół misji, wartości i strategii przedsiębiorstwa,
- budowanie pozytywnego wizerunku firmy,
- dostosowanie do nadchodzących zmian.¹⁰⁶

Cele komunikacji w przedsiębiorstwie i czynniki warunkujące ich skuteczne działanie zaprezentowano w Tabeli 4.

Tabela 4. Cele komunikacji w przedsiębiorstwie i czynniki wpływające na ich realizację

Cel	Czynnik
Informacyjny	<ul style="list-style-type: none"> • Kompletność i aktualność otrzymywanych informacji • Dostęp do informacji • Szybkość przepływu informacji • Struktura organizacyjna
Motywacyjny	<ul style="list-style-type: none"> • Zadowolenie z pracy • Odpowiednie szkolenia • Kwalifikacje komunikacyjne przełożonych • Wsparcie inicjatyw pracowniczych • Spójność polityki zatrudnienia • Nieoficjalne spotkania pracowników
Atmosfera pracy	<ul style="list-style-type: none"> • Klimat komunikacyjny • Kultura i klimat organizacyjny • Wpływ komunikacji na relacje ze współpracownikami • Kwalifikacje komunikacyjne pracowników • Stosunki panujące między pracownikami • Wizytowanie przez kierownika miejsc pracy pracowników • Nieformalne powiązania między pracownikami • Nieformalne zespoły robocze • Ogólny nastrój w pracy

Źródło: A. Rogala, S. Białowąs, *Skuteczność procesu komunikacji...*, op. cit. s. 80.

¹⁰⁶ A. Rogala, S. Białowąs, *Skuteczność procesu komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, w: *Badania marketingowe – kontekst funkcjonowania przedsiębiorstw i sieci organizacyjnych*, „Prace Naukowe” Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2014, nr 337, Wrocław 2014, s. 79-80.



Tabela 4. Cele komunikacji w przedsiębiorstwie i czynniki wpływające na ich realizację c.d.

Cel	Czynnik
Integracyjny	<ul style="list-style-type: none"> • Systematyczne informowanie pracowników o ofercie firmy • Spójność informacji o oferowanych produktach i usługach • Celebrowanie świąt • Wskazanie oferty firmy znajomym i rodzinie • Wspólne wyznawane wartości w organizacji
Wizerunkowy	<ul style="list-style-type: none"> • Jakość komunikacji w przedsiębiorstwie • Postrzeganie firmy przez pracowników • Przeprowadzanie badań opinii i postaw pracowników • Działanie na terenie firmy skrzynki pomysłów i zażaleń • Spójność wizerunkowa firmy • Chęć polecenia firmy jako pracodawcy
Związany ze zmianami	<ul style="list-style-type: none"> • Odpowiednia ilość potrzebnych informacji • Dostosowanie działań komunikacyjnych do potrzeb pracowników

Źródło: A. Rogala, S. Białowąs, *Skuteczność procesu komunikacji...*, op. cit. s. 80.

Przykładem na skuteczność komunikacji, jako osiągnięcie zamierzonego celu może być: poinformowanie przez kierownika wszystkich zainteresowanych pracowników o planowanym szkoleniu w określonym czasie i które owi pracownicy przebyli w zaplanowanym terminie. Wtedy można mówić o całkowitej skuteczności w komunikowaniu się kierownik – pracownik. Jeśli informacja dotarła tylko do kilku z nich, to skuteczność komunikacji była tylko częściowa. Nieskuteczna zaś komunikacja jest, gdy celu w ogóle nie osiągnięto, w ogóle nie udało się kierownikowi poinformować pracowników lub informacja do nich nie dotarła.

Definicja skutecznego komunikowania się, w uproszczeniu ma miejsce, gdy „dana osoba jest w stanie dokładnie przekazać swój punkt widzenia”, inaczej „komunikowanie jest skuteczne wówczas, kiedy sygnały świadome i celowo zaplanowane i przesyłane przez nadawcę odpowiadają sygnałom odebranym i odczytanym przez odbiorcę”.¹⁰⁷

2.1.3 Metody pomiaru skuteczności komunikacji

Skuteczne działanie to takie, które prowadzi do zamierzonego skutku, jakim jest cel. Czy więc miarą skutecznego działania będzie stopień zbliżenia się do celu?

Efektywna komunikacja występuje, gdy wynik dekodowania przez odbiorcę odpowiada zamierzonemu komunikatowi nadawcy:

¹⁰⁷ W. Głodowski, *Komunikowanie interpersonalne...*, op. cit., s. 126.



$$\frac{O}{N} = \frac{\text{znaczenie dla odbiorcy}}{\text{znaczenie dla nadawcy}} = 1$$

Wartość 1 oznacza perfekcyjną wymianę znaczeń. Nigdy zazwyczaj nie udaję się go osiągnąć, można natomiast jedynie zbliżyć się do tego wyniku. Wynik równy 0 oznacza żadną oczekiwaną reakcją odbiorcy na komunikat nadawcy.¹⁰⁸

Skutecznym będzie takie działanie, które prowadzi do skutku zamierzonego celu. Nie podejmuje się działań, o których z góry wiadomo z całą pewnością, że będą to działania nieskuteczne, więc jest to podstawowa konieczność i walor wszelkiego świadomego działania. Wskaźnik skuteczności S będzie stosunkiem dwóch wielkości W i P, gdzie: W – wynik działania i P – plan, cele postawione przed działaniem (cel główny lub cele pośrednie).

$$S = \frac{W}{P}$$

Stopień zbliżenia się do zamierzonego celu - to miara skuteczności. Cel ten może być osiągnięty, umożliwiony lub ułatwiony, czyli: W = P (wynik działania = osiągnięcie celu). W ocenie skuteczności są brane pod uwagę jedynie zasoby (np. praca, kapitał, energia, itp.) a nie koszt. W ujęciu prakseologicznym skuteczności (sprawności) w związku z korzystnością – ekonomiczną postacią sprawności wyodrębniamy:

1. **Działanie skuteczne, ale niekorzystne** – zakładany cel został osiągnięty, ale niezamierzone skutki działania spowodowały ocenę negatywną.
2. **Działanie nieskuteczne, ale korzystne** – zakładany cel nie został osiągnięty, ale mimo nieskuteczności skutki zrealizowanego działania okazały się korzystne,.
3. **Działanie skuteczne i zarazem korzystne** - pełny przykład działania sprawnego.
4. **Działanie nieskuteczne i niekorzystne** - w pełni niesprawne.

Skuteczność działania to działanie skuteczne, mało skuteczne i nieskuteczne. Pojęcie skuteczności może mieć różne stopnie nasilenia. Działanie może być całkowicie skuteczne - jeśli cel został osiągnięty w pełni, lub częściowo skuteczne - jeśli tylko w pewnym stopniu osiągnięto skutek. Nieskuteczność działania następuje, gdy podmiot nie zbliżył się do celu, a gdy osiągnięcie celu utrudnił lub wykluczył to jest to przeciwnie skuteczne działanie. Można mówić o działaniu: w pełni skutecznym, częściowo skutecznym, bezskutecznym

¹⁰⁸ E. Brzezińska, A. Paszkowska-Rogacz, *Kształtowanie relacji...*, op. cit., s. 104.



przeciwskutecznym. Stopniowalność skuteczności ma różną skalę, zaś stopniowaniu nie podlega nieskuteczność. (Tabela 4) ¹⁰⁹

Tabela 5. Stopień realizacji celu w oparciu o skuteczność

Osiągnięty wynik	Skuteczność	Stosowane nazwy
$W < 0$	$S < 1$	Przeciwskuteczność
$W = 0$	$S = 0$	Nieskuteczność
$W < P$	$0 < S < 1$	Podskuteczność
$W = P$	$S = 1$	Skuteczność
$W > P$	$S > 1$	Nieskuteczność

Źródło: K. Sobolewski, *O pojęciu skuteczności i pojęciach związanych*, Wydawnictwo Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 1998, cyt. za B. Słowiński, *Podstawy sprawnego działania*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2008, s. 31.

Miarą skuteczności działania jest, więc stopień zbliżenia się do celu. Stopniowalność skuteczności wynika ze stopniowalności samych celów głównych i celów pośrednich. Jeśli zrealizowano cele pośrednie, nawet bez osiągnięcia celu końcowego i tylko zbliżono się do niego, działanie można uznać za skuteczne. O stopniowalności lub niestopniowalności skuteczności decyduje, więc sformułowanie samego celu. Cele skutecznego działania dzielimy, więc na stopniowalne i niestopniowalne. Przez stopniowalne cele można ocenić skuteczność działania w danym czasie lub na danym etapie. Niestopniowalne cele to te, których nie można osiągnąć w różnym stopniu. Skuteczność działania może być całkowita albo żadna – cele można albo osiągnąć albo nie.¹¹⁰

Komunikowanie w organizacji jest efektywne, jeśli zmiana reakcji odbiorcy pod wpływem odebrania komunikatu w czasie t_2 pozostaje w takiej samej relacji do rzeczywistych potrzeb w tym czasie (t_2) jak i do tych potrzeb, które przewidywano dla (t_2) podejmując działania w czasie (t_1). Efektywność komunikatu to relacja między zaistniałym skutkiem celowego działania w danym czasie do aktualnych w tym czasie potrzeb nadawcy komunikatu, czyli potrzeb nadawcy realizowanych przez odbiorcę. To działanie komunikacyjne jest efektywniejsze, które daje większe wyniki, generując przy tym mniejsze koszty. Czas jest tu ważnym czynnikiem, dlatego, że im dłuższy czas trwania procesu komunikacyjnego, tym mniejsze jest prawdopodobieństwo jego efektywności. A potrzeby z czasu t_1 zmniejszają się do potrzeb z czasu t_2 . Potrzeby się zmieniają. W ujęciu prakseologicznej teorii najpierw należy zbadać skuteczność działania komunikacji, a potem

¹⁰⁹ B. Słowiński, *Podstawy sprawnego działania*, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2008, s. 29, 31. <http://broneks.net/podstawy-sprawnego-dzialania/> (data odczytu 18.02.2016)

¹¹⁰ M. Bielski, *Organizacje – istota, struktura, procesy...*, op. cit., s.105.



dopiero jej efektywność. Skuteczne działanie komunikacji w tym wypadku poddane zostaje sprawdzeniu pod względem celowości, a potem oceniając efektywność pod względem użyteczności w relacji do czasu. Wzór na skuteczność komunikacji jest taki sam jak skuteczność w ujęciu prakseologicznym.

$$Sk_{dzk} = \frac{O(W)}{Z(P)}$$

gdzie: Sk_{dzk} - skuteczność działania komunikacyjnego,

O – wynik osiągnięty (zrealizowany skutek oceniany pozytywnie),

Z – wynik zamierzony (przewidywany skutek oceniany pozytywnie).

Nadawca komunikatu powinien z góry wiedzieć, jaki cel chciałby osiągnąć przekazując wiadomość. Działanie komunikacyjne jest zatem skuteczne gdy, pod wpływem przyjęcia komunikatu w czasie t_2 następuje zmiana reakcji odbiorcy. Zmiana może być utożsamiona z celem tego działania a ta zmiana jest taka sama jak ta, którą nadawca przewidywał do osiągnięcia zakładanego celu w czasie t_1 (gdzie t_1 to czas powstania celu, zaś t_2 to czas powstania wyniku). Mając na uwadze dwa działania komunikacyjne, skuteczniejsze jest to, którego osiągnięty skutek oceniamy pozytywnie i jest większy w stosunku do założonego.¹¹¹

2.1.4 Czynniki wpływające na skuteczność komunikacji w przedsiębiorstwie

Posiadanie przez przedsiębiorstwo sprawnej i efektywnej komunikacji jest tym dla niego ważniejsze, im dysponuje bardziej złożoną i zhierarchizowaną strukturą organizacyjną oraz posiada większe rozmiary i szerszy zasięg działania. Dobra komunikacja między pracownikami to klucz do sukcesu każdego przedsiębiorstwa, bo:¹¹²

- udrażnia obieg informacji,
- pomaga sprawniej i efektywniej realizować zadania,
- usprawnia zadania operacyjne,
- ułatwia grupowe podejmowanie decyzji,
- jest czynnikiem kreującym atmosferę pracy zespołowej,
- umożliwia twórcze działania,
- ułatwia rozwiązywanie konfliktów,
- ułatwia budowanie więzi między pracowniczych.

¹¹¹ M. Zalewska-Turzyńska, *Komunikowanie w organizacji-propozycja pomiaru skuteczności i efektywności*, w: „Zarządzanie i Finanse”, 2013, nr 1/4, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2013, s. 649-650.

¹¹² E. Brzezińska, A. Paszkowska-Rogacz, *Kształtowanie relacji pracowniczych...*, op. cit., s. 95.



Dalej na podstawie zakresu teorii zarządzania dotyczących przepływu komunikacji można przyjąć, iż sprawna komunikacja to taka, która: jest zrozumiała, pomaga efektywnie realizować założone cele, wzmacnia zaufanie i lojalność. Współdziałanie z ludźmi w sposób efektywny wymaga zawsze dobrej komunikacji. Wzajemna wymiana informacji stanowi niezbędny warunek definiowania i realizacji codziennych działań. Ważnym też jest kształtowanie zdrowych stosunków w pracy, opartych na wzajemnym zaufaniu. Cel organizacji zidentyfikowany z celami indywidualnymi pracowników umacniania więzi między kierownictwem a pracownikami.¹¹³

W tradycyjnych organizacjach skuteczne komunikowanie się oparte jest na przekazywaniu informacji przez jedną osobę do drugiej (lub grupie) w formie określonych i przyjętych reguł. Raymond Lesikar¹¹⁴ wymienia cztery czynniki, które wpływają na skuteczną komunikację w organizacji. Należą do nich: struktura władzy w organizacji, oficjalne kanały informacji, specjalizacja zadań oraz posiadanie informacji na własność. Struktura władzy wpływa na skuteczność komunikacji poprzez różnice w pozycji i zakresie władzy (dystans hierarchiczny). Kto i z kim może się swobodnie komunikować oddziałuje na treść i formę komunikatu. Komunikacja między kierownictwem a zwykłymi pracownikami może być zakłócana skrepowaniem, dystansem a nawet nadmierną uprzejmością i przymilaniem. Dlatego powinno się wyeliminować taki dystans, który powoduje bariery komunikacyjne wynikające z pozycji władzy w organizacji. W przypadku oficjalnych kanałów występuje dwojaki sposób wpływania na skuteczność komunikacji. Pierwszy czynnik to wielkość organizacji – im większa, tym trudniej jest zapewnić skuteczną komunikację z powodu znacznej odległości od centrum w dół (zniekształcenie informacji). Drugi czynnik to oficjalne kanały, które utrudniają swobodny przepływ informacji z dołu do góry. Szeregowy pracownik ma znikomą szansę na dotarcie do centrum, a więc nie docierają odpowiednie informacje do naczelnego kierownictwa. Specjalizacja zadań umożliwia sprawną komunikację wewnątrz określonej grupy zadaniowej, natomiast utrudnia komunikowanie się z inną wyspecjalizowaną grupą zadaniową. Źródłem władzy jest posiadanie informacji na własność. Ten stan powoduje brak otwartości w komunikacji i jest przyczyną podejmowania błędnych decyzji.¹¹⁵

¹¹³ W. Stelmach, *Obrazy kierowania. Teoria, opinie o zarządzaniu zasobami ludzkimi*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2004, s. 32.

¹¹⁴ J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, D.R. Gilbert Jr., *Kierowanie*, PWE, 1997, s. 515-516, cyt. za E. Brzezińska, A. Paszkowska-Rogacz, *Kształtowanie relacji pracowniczych*, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania, Łódź 2001, s. 162.

¹¹⁵ E. Brzezińska, A. Paszkowska-Rogacz, *Kształtowanie relacji pracowniczych...* op. cit., s. 162.

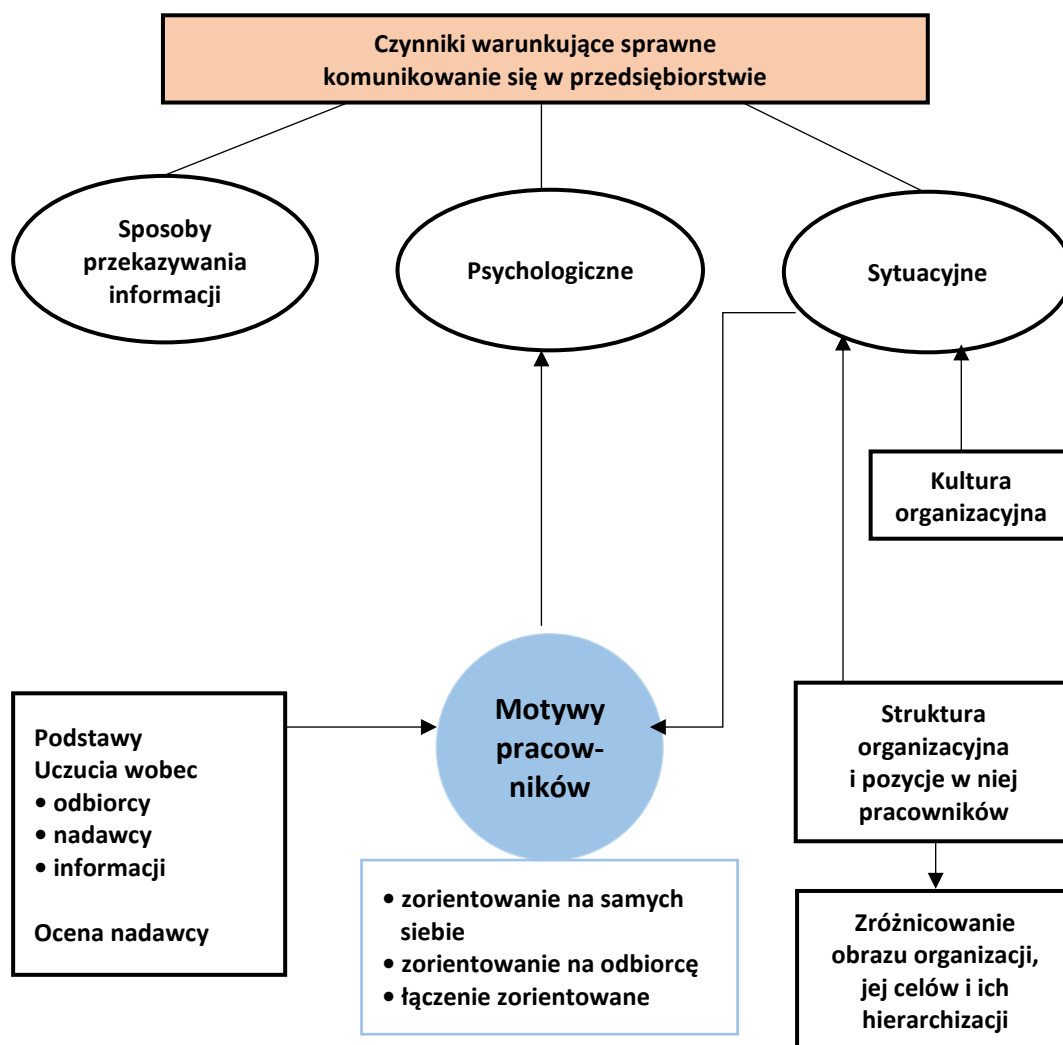


Spełniając dwa poniższe warunki, można mówić o skutecznej komunikacji:¹¹⁶

1. Nadawca komunikatu musi umieć wyrazić swoje zdanie w poprawny sposób, w odpowiedniej sposobności (sprzyjająca okoliczność, miejsce, czas) wyrażenia tego, co myśli, czuje i czego potrzebuje bądź też wymaga od innych ludzi.
2. Odbiorca natomiast musi umieć uważnie słuchać. Powinien on być otwarty na to, co tak naprawdę chce przekazać nadawca informacji.

Komunikowanie się w przedsiębiorstwie warunkują m.in. takie czynniki jak: sposób przekazywania informacji, czynniki psychologiczne i sytuacyjne.¹¹⁷ (Rys. 8)

Rys. 8. Czynniki warunkujące sprawne komunikowanie się w przedsiębiorstwie



Źródło: J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2006, s. 35.

¹¹⁶ D. Majewski, M. Wojciechowska, *Bariery skutecznego komunikowania się w organizacji*, w. *Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi*, pr. zbior. pod red. J. P. Lendzion, M. Szczepanik, Politechnika Łódzka, Wydawnictwo Media Press, Łódź 2010, s. 2.

¹¹⁷ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się...*, op. cit., s. 35.

Istnieją różne sposoby przekazywania informacji w przedsiębiorstwie: ustne, pisemne, wizualne. Dobór któregośkolwiek ze sposobów powinien być wyważony. Trzeba brać pod uwagę odbiorców, ich możliwości percepcyjne, stopień skomplikowania komunikatu itp. Nie należy ograniczać się do jednego sposobu transmisji wiadomości pamiętając, iż jedne bardziej nadają się do rozpowszechniania pomysłów, idei, inne do przekazywania oceny pracy pracownikowi. Psychologiczne czynniki to m.in. motywy pracowników, wyznaczone postawami, uczuciami wobec odbiorcy, nadawcy i informacji oraz oceną nadawcy. Pracownik odbiera informację przez pryzmat własnych motywów, aspiracji i potrzeb. Do czynników sytuacyjnych warunkujących skuteczne komunikowanie się należy przede wszystkim rodzaj struktury organizacyjnej i pozycja, którą zajmuje w niej pracownik oraz kultura organizacyjna. W strukturze widać wpływ takich czynników warunkujących skuteczne komunikowanie się jak: oficjalne drogi przepływu informacji, struktura władzy, specjalizacja zadań oraz posiadanie informacji na własność. Oznacza to, że niektórzy pracownicy posiadają informacje i nie dzielą się nią z innymi zapewniając tym samym sobie pewien rodzaj władzy. Pozycja pracownika w hierarchii organizacyjnej oznacza, z kim ma się komunikować w organizacji, wyznacza treść komunikatu, sposób i miejsce jego przekazu. Kultura organizacyjna rozumiana jako całokształt założeń, wartości, norm i wzorców zachowań członków organizacji wyznacza styl komunikowania się. *Styl komunikowania* określa klimat porozumiewania się, na który składają się odczucia pracowników wyznaczone ich statusem społeczno-zawodowym, autonomią w pracy, stopniem niezależności w wykonywaniu zadań, sposobami motywowania, podmiotowością i wsparciem emocjonalnym przez kierownictwo, okazujące szczerze zainteresowanie dobrem podwładnych. Styl komunikowania się wyznaczają dwa wymiary: stopień asertywności i otwartość. Asertywność to umiejętność egzekwowania swoich praw bez naruszania praw innych a otwartość to okazywanie uczuć i emocji oraz podtrzymywanie kontaktów. W świetle tych wymiarów można uwzględnić cztery style komunikowania się menedżera z pracownikami: *przyjacielski* (w porozumiewaniu ważne są kontakty przełożonego z pracownikami i podtrzymywanie więzi), *doradczy* (kontakty z innymi pracownikami, wpływ na nich oraz aktywność i entuzjazm), *analityczny* (styl zorientowany na zadania, współpracę i poznawanie, nie używając emocji i ocen) i *wodzowski* (styl komunikowania oparty na dominacji, agresywny i perswazyjny, zwięzły i rzeczowy).¹¹⁸

¹¹⁸ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji...*, op. cit., s. 36-38.



Sprawne i skuteczne komunikowanie się menedżerów z podwładnymi powinno uwzględniać w całym procesie to, że:¹¹⁹

- wszyscy pracownicy powinni znać drogę przesyłania informacji i jej formalną ścieżkę,
- drogi komunikacyjne muszą być bezpośrednie i krótkie, nie mogą być przerywane - różnorodność kanałów komunikacyjnych,
- powinna być kompetentność i wiarygodność osób pełniących funkcje centrów informacyjnych,
- powinno cechować się autentycznością nadawanych komunikatów,
- interpretacja informacji przez pracownika przebiega na ogół według ścieżki najmniejszego oporu,
- komunikaty nie powinny być niezgodne z wartościami odbiorcy, gdyż wywołują opór przed ich przyswojeniem,
- dostarczanie informacji pracownikom w przypadku zmian w otoczeniu,
- ludzie na ogół pozytywnie oceniają zaspakajanie potrzeb i tym przystępniej przyswajają informacje, które to ułatwiają,
- otoczenie pracownika wpływa na percepcję przekazywanych informacji pod względem warunków jej przyjęcia.

Najefektywniejszą formą komunikowania się jest komunikacja bezpośrednia – „twarzą w twarz”, która pozwala na uzyskanie natychmiastowej informacji zwrotnej. Wykorzystując ją każdy pracownik, również kierownik, tworzy swój styl komunikowania się z innymi, spójny z jego charakterem i osobowością. Do form stylów komunikowania należą:¹²⁰

- *styl introwertyczny* – prezentują osoby dążące do ograniczenia komunikacji z innymi. Charakterystyczny dla osób zamkniętych, nieinteresujących się innymi opiniami, emocjami pozostałych członków organizacji. Osoby te są nieufne, emocjonalnie oschłe lub wrogo nastawione do innych pracowników. Kierownik prezentujący ten styl jest przedstawicielem autokratycznego stylu przywództwa,
- *styl ekstrawertyczny* – charakterystyczny dla pracowników pomysłowych, ale mało otwartych, na sugestie, odczucia i opinie innych. Kierownik o tym stylu komunikowania się koncentruje się na swojej osobie, bez krytyki i słuchania innych. Taki styl może wywoływać u podwładnych niepewność i poczucie zagrożenia,

¹¹⁹ Cz. Szwed, *Komunikacja interpersonalna w biznesie i w negocjacjach*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Bielsko Biała 2001, s. 104.

¹²⁰ I. Ochyra, *Kompetencje psychospołeczne pełnomocnika i menedżera*, Wydawnictwo Wiedza i Praktyka, Warszawa 2012, s. 18-19.



- *styl obronny* – ten styl prezentują osoby, które wykorzystują sprzężenie zwrotne do badania i oceniania innych. Budują wokół siebie „mur” wzbudzając nieufność,
- *styl przetargowy* – osoby o tym stylu przyjmują informację zwrotną, są pozytywnie nastawione, otwarte, ale oczekują wzajemności od innych osób. W przypadku braku wzajemności w relacjach wycofują się,
- *styl efektywnej komunikacji* - prezentują osoby elastyczne, otwarte wobec innych i wykorzystujące sprzężenie zwrotne. To styl tzw. „win win” (wygrana-wygrana), model najbardziej efektywnej komunikacji.

Trafna decyzja jest istotą skuteczności. Podejmowanie trafnych decyzji jest trudną sztuką i zawsze napotyka na swoiste bariery.¹²¹

2.2 Bariery utrudniające skuteczne komunikowanie się w przedsiębiorstwie

2.2.1 Istota barier komunikacyjnych

W naukach o komunikowaniu autorzy przedstawiają różne modele komunikowania (omówione w rozdziale I), które w większości dotyczą ich skutecznego funkcjonowania. Obejmują one głównie to jak efektywnie się komunikować, jak unikać konfliktów i nieporozumień. Podstawowy model Shannona i Weavera obejmuje źródło zakłóceń komunikowania się jako przyczynę niedoskonałości komunikacji. Zakłócenia te przyjmują różnorodne formy, postaci i środki, a także wszelkie bariery, utrudnienia i zniekształcenia w komunikowaniu. Do ogólnych postaci barier i zakłóceń należą sytuacje, które w komunikowaniu:¹²²

- komunikujemy coś nieadekwatnie do rzeczywistości (np. zwykle kłamstwo, manipulacja),
- komunikujemy „coś innego, niż komunikujemy” (np. język dyplomatyczny),
- komunikujemy coś, co ma ukryte cele i intencje (np. reklama),
- komunikujemy coś innym, co jest sprzeczne z naszym wewnętrznym poglądem, wiedzą, systemem wartości (sarkazm, ironia, fałszywe pochwały),
- unikamy komunikowania czegoś, co powinniśmy zakomunikować (np. ukrywanie przykrych informacji ze względu na dobro innego człowieka),
- komunikujemy innemu adresatowi coś niż założonemu (np. debaty),
- komunikujemy coś komuś o innych kompetencjach językowych, z założenia wiemy, że nas nie rozumie (np. skrajne różnice międzykulturowe),

¹²¹ B. Słowiński, *Podstawy sprawnego działania...*, op. cit., s. 29, 31.

¹²² M. Golka, *Bariery w komunikowaniu i społeczeństwo...*, op. cit., str. 9-10.



- komunikujemy „za dużo”,
- komunikujemy coś za pomocą nieodpowiedniego przekazu (np. brak odpowiedniego wyboru w przypadku zalewu informacji),
- komunikujemy coś, co i tak nie dotrze lub nie wiemy, że dotrze do adresata (np. serwis YouTube),
- komunikujemy coś „dla samych siebie” – bez oddźwięku (głośny dialog z samym sobą),
- komunikujemy lub odbieramy komunikat „bez znaczenia” – czyli bez wartości komunikacyjnej (np. pogaduszki),
- komunikujemy coś, co jest językowo zrozumiałe przez partnera, ale jednak nie wywołują odpowiedniego oddźwięku emocjonalnego,
- komunikujemy coś lub odbieramy w sposób odzwierciedlający w danej chwili nasz stan psychiczny (z agresją, bez empatii).

Zastanawiamy się gdzie najczęściej popełniamy błędy i na jakim etapie procesu komunikacyjnego. Czy wina stoi po stronie nadawcy, bo źle zakodował wiadomość, albo źle wybrał kanał jej przekazu? Czy może winny jest odbiorca, bo źle odkodował wysłaną wiadomość, czy był przesycony uprzedzeniami do nadawcy? Trzecia możliwość w trudnościach w zrozumieniu komunikatu ma miejsce w przytkaniu kanału jakimiś szumami komunikacyjnymi.

Bariery komunikacyjne to wszystkie czynniki, utrudniające zrozumienie przekazu zawartego w komunikacie, są złożone i zależą od całego szeregu uwarunkowań. Gdy istnieje zgodność intencji nadawcy i odbiorcy mówimy wtedy o dobrym porozumiewaniu się. Ze względu na istnienie czynników wewnętrznych i zewnętrznych utrudniających zgodność komunikacyjną, między uczestnikami procesu pojawia się zawsze jakaś bariera. Częste przyczyny nieporozumień w komunikowaniu się między pracownikami to te czynniki blokujące jej skuteczność, do których najczęściej należą:¹²³

- bodźce rozpraszające uwagę – dekoncentracja – brak skupienia się na celu przekazywanego i odbieranego komunikatu,
- nieumiejętność przekazywania tego, co się naprawdę myśli,
- niewłaściwy sposób przekazywania informacji,
- sprzeczność treści komunikatów z mową ciała,
- zainteresowanie objawiające się niskim poziomem,

¹²³ *Efektywna komunikacja z uwzględnieniem sytuacji kryzysowych*,
<https://dsc.kprm.gov.pl/sites/default/files/pliki/13.pdf> (Pobrano dnia 12.03.2016 r.)



- przyjęty z zasady zwyczaj niesłuchania innych,
- zbyt wczesne formułowanie przypuszczeń i wniosków,
- zbyt długie oczekiwanie na zabranie głosu,
- postawa obronna (wtedy, gdy nie chcemy czegoś usłyszeć),
- niedostateczny kontakt wzrokowy,
- prowadzenie właśnie dialogu wewnętrznego.

Jedynie zmiana tkwiących w nas głęboko przyzwyczajęń, przekonań i nastawienia może spowodować, że nabierzemy wprawy w perfekcyjnym komunikowaniu.

Najważniejszym z ograniczeń w komunikacji jest osobowość jednostki. Do właściwości przyczyniających się do zakłóceń na każdym z etapów procesu komunikacji, związanych z charakterem i osobowością człowieka należą takie cechy jak: brak otwartości, asertywności i niechęć do komunikacji.¹²⁴

Komunikacja w przedsiębiorstwie może natrafić na wszelkiego rodzaju bariery komunikacyjne, wynikające z różnych powodów, źródeł czy motywów. Najczęściej są one objawem współzawodnictwa pomiędzy pracownikami, skomplikowanymi relacjami komunikacyjnymi między nimi, a co w istocie odnosi się do panującej hierarchii pracowniczej w danym przedsiębiorstwie. Pożądanym stanem ładu komunikacyjnego w każdym przedsiębiorstwie jest taki stan, gdy stosunki między podwładnymi a kierownictwem opierają się na zaufaniu oraz dobru wspólnym i firmy. Sama komunikacja jest odbiciem relacji „podwładny – kierownik”, gdzie w efekcie głównym ogniwnem systemu komunikacyjnego są kierownicy wyższego szczebla, którzy najczęściej nie zdają sobie sprawy jak wyglądają stosunki komunikacyjne wśród pracowników. Otwarta komunikacja wzmacnia relacje między pracownikami.¹²⁵ W otwartej komunikacji pracownicy mówią wprost o swoich wewnętrznych obawach, troskach, nawet wzburzeniu, życzeniach i oczekiwaniach, zamiast ukrywać je. Jawność w miejsce aluzji, uogólnień, a nawet przemilczeń, które tworzą przeszkody na drodze skutecznego porozumiewania się w przedsiębiorstwie. Pracownicy wówczas wzmacniają swoją umiejętność porozumiewania się, wiedzą czego chcą oraz czego oczekują inni od niego i czego mogą się spodziewać. Umiejętność dobrego komunikowania się zapobiega również marnotrawstwu czasu (cennego) oraz zapobiega nieprzyjaznemu klimatowi w środowisku pracy (ważnemu w budowaniu kultury organizacyjnej).

¹²⁴ A. Rogala, *Determinanty skuteczności komunikacji wewnętrznej...*, op. cit., s. 118.

¹²⁵ M. Wilczewski, *Audyt komunikacyjny w badaniu efektywności procesu komunikacji wewnętrznej przedsiębiorstw*, „Studia i Materiały” 2014 nr 17, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2014, s. 100.



Każde zamierzone działanie i osiąganie celów przy pomocy innych ludzi musi odbywać się przy pomocy skutecznego komunikowania się, które odgrywa kluczową rolę w pracy menedżera. Dlatego każdy menedżer powinien przed przystąpieniem do komunikowania się przeprowadzić analizę sytuacji i przygotować się. Ważne jest, aby wziął pod uwagę wszystkie elementy procesu komunikacji i zastanowił się nad ich istotnością. W pracy menedżerskiej podstawą efektywnej komunikacji jest opracowanie strategii, która przyniesie zamierzoną reakcję odbiorców komunikatów. Do podstawowych umiejętności menedżera pozwalających skutecznie komunikować się zaliczamy:¹²⁶

- strategiczny sposób myślenia o procesie komunikowania się,
- aktywne słuchanie,
- mówienie,
- zadawanie pytań,
- precyzyjny sposób przekazywania informacji zwrotnej,
- wystąpienia publiczne.

Interakcje między partnerami komunikowania mogą być symetryczne, ale zróżnicowane w pozycji ich oddziaływania na siebie. To oddziaływanie powoduje wiele kłopotów w komunikowaniu i ma związek z ideologią, a ta z interesami i dominacją jednych ludzi nad drugimi (psychicznie, ekonomicznie, politycznie). Komunikowanie, ale też zakłócenia mogą służyć podtrzymywaniu nierówności w dostępie do informacji, ich korzystaniu, ale też może posłużyć do prób zmian lub wręcz manipulacji informacjami.¹²⁷

2.2.3 Charakter barier komunikacyjnych

Wielu z nas często zadaje sobie następujące pytania: czy jesteśmy słuchani i czy słuchamy naszego odbiorcy, czy nasza rozmowa przebiega bez zakłóceń, bez przeszkód. Warto identyfikować bariery komunikacyjne i starać się je zlikwidować. Satysfakcja z relacji interpersonalnych budowana jest na właściwej komunikacji. Zrozumienie charakteru barier pomaga w przewyciężaniu ich, a co w efekcie prowadzi do prawidłowych relacji z innymi ludźmi. Do podstawowych barier w komunikacji interpersonalnej zalicza się bariery o charakterze zewnętrznym i wewnętrznym.

Zewnętrzny charakter barier komunikacyjnych – obiektywny, wynikający ze środowiska. To takie bariery, które pojawiają się w otoczeniu najbliższym i są zewnętrznym czynnikiem

¹²⁶ E. Brzezińska, A. Paszkowska-Rogacz, *Kształtowanie relacji...*, op. cit., s. 124.

¹²⁷ M. Golka, *Bariery w komunikowaniu...*, op. cit., str. 12.



utrudniającym proces komunikacyjny w stosunku do nas i naszego odbiorcy. Przykładem mogą być np.: zbyt głośny lub niedostosowany stopień natężenia muzyki, rozmowy lub po prostu gwar na ulicy. Znacznym utrudnieniem w naszej komunikacji może być problem z technologią cyfrową, ich częstymi awariami (zawieszanie się komputera w czasie konferencji na żywo lub problem z pocztą e-mailową). Bariery zewnętrzne w komunikowaniu można łatwo zmienić lub usunąć np. wyłączyć „tak po prostu” muzykę, zmienić miejsce do rozmów lub „uzbroić się” w cierpliwość (lub ją „wytrenować”) z problemami z komputerem.

Wewnętrzny charakter barier komunikacyjnych – stwarzają najwięcej problemów w komunikacji. Wynikają z naszych uwarunkowań i ograniczeń – kulturowych, umysłowych, emocjonalnych tj. poglądów, stanów emocjonalnych, złej samooceny, nastroju, braku zaufania, gniewu. Takie bariery mogą występować zarówno po stronie odbiorcy, jak i po stronie nadawcy. Bariery te wywołują najczęściej opór odbiorcy. Wewnętrzny charakter barier można pogrupować w następujący sposób:

1. **Osądzanie** – to narzucanie własnych wartości, opinii, rozwiązań problemów innym osobom, bez uwzględniania samego zainteresowanego. Osądzać można np. wygląd, zachowania, dobór słów, ton głosu. Osądzaniem filtrujemy rzeczywistość ze swojej perspektywy i wydobywamy te cechy, które nas różnią. Do osądzania należy: krytykowanie, obrażanie, orzekanie i pochlebstwo.
2. **Decydowanie o innych** – przez doprowadzenie innych do uległości, w wyniku braku otwartości i szczerości w porozumiewaniu się. Bariera ta zwykle występuje przez: rozkazywanie, grożenie, moralizowanie i nadmierne wypytywanie.
3. **Uciekanie od problemów innych ludzi** – ucieczka i niechęć do słuchania innych nie uwzględniając ich problemów i emocji. Ten rodzaj bariery występuje przez: doradzanie, zmienianie tematu, logiczne argumentowanie (przez fakty) i pocieszanie.
4. **Blokady językowe** - te same słowa mają różne znaczenie dla nadawcy i odbiorcy. Bariera językowa ma charakter świadomy i nieświadomy przez używanie wtrąceń, zwrotów obcojęzycznych i frazesów lub wybranej grupie znanych kodów, szyfrów i zwrotów. Aby komunikowanie było skuteczne menedżerowie i pracownicy muszą używać jednakowych symboli, znaczeń, o tym samym kodzie. Powinni dążyć do ujednoczenia znaczeń terminów, żargonu charakterystycznego dla specjalistów w danej dziedzinie. Do zrozumienia intencji każdej ze stron potrzebne jest dbanie o odpowiedni dobór słów podczas rozmów w różnych grupach. To samo słowo lub słowa mogą wywołać różne



reakcje u różnych osób. Prosty, bezpośredni język używany w naturalny sposób pomoże przezwyciężyć trudności w porozumiewaniu się.¹²⁸

Bariera kulturowe - bariery mogą wynikać z różnic o charakterze kulturowym. W monokulturowym społeczeństwie ludzie mogą nie zdawać sobie sprawy, iż ten sam komunikat jest lub może być różny w zależności od uwarunkowań kulturowych. Podstawową barierą o podłożu kulturowym jest bariera języka. Oprócz żargonów zawodowych mogą wystąpić przeszkody w postaci dwóch różnych języków jak również wszelkich gwar terytorialnych. Innymi barierami o charakterze kulturowym są: zwyczaje i doświadczenia danej kultury. Przełamywaniu tego rodzaju bariery jest znajomość języków obcych, a także otwartość i pozytywne nastawienie na odmienną kulturę, na jej zwyczaje oraz próba zrozumienia ich doświadczeń. Konieczne w porozumiewaniu się osób o odmiennej kulturze jest przyjęcie perspektywy mówiącego i zrozumienie jego odmiennej sytuacji. Przez globalizację społeczeństwo otwiera się na inne wzorce kulturowe, mieszane narodowościowo zespoły w miejscach pracy, a także mieszane związki. Korzyścią w procesie przełamywania barier kulturowych jest zwiększenie otwartości gospodarczej. Zrozumienie charakteru barier może pomóc w ich przezwyciężaniu i uczynić proces komunikacji skuteczniejszym, co usprawnia zarówno pracę zawodową, jak i relacje z innymi pracownikami w przedsiębiorstwie.¹²⁹

2.2.3 Typy barier komunikacyjnych

Różni autorzy zajmujący się tematyką dotyczącą wpływu czynników ograniczających skuteczne komunikowanie się podają różną typologię przeszkód i barier w komunikacji. Do grupy utrudnień związanych z nadawaniem komunikatu jest jego wieloznaczność, indywidualna perspektywa, język, rozbieżność przekazu. Inna grupa to bariery związane z samym komunikatem tj. jego sprzeczność, agresywność, nieinformacyjność, równoległość, ambiwalentność i agresywność. Do grupy barier związanych z odbiorem należą: filtrowanie, słuch fonetyczny, nieuwaga, interpretacja, krytycyzm i skojarzenia.¹³⁰ Komunikowanie się wymaga podjęcia określonych działań w przezwyciężeniu czynników zakłócających i może ono dopiero nastąpić po rozpoznaniu rodzaju bariery komunikacyjnej. Pogrupowanie barier jest ważne, aby pokonywać przeszkody w skutecznym komunikowaniu się. Poniżej autorki

¹²⁸ E. Brzezińska, A. Paszkowska-Rogacz, *Kształtowanie relacji...*, op. cit., s. 166.

¹²⁹ http://www.solidarnosc.lodz.pl/projekty/solidarni_w_zyciu/dokumenty/mod4_art3.pdf

¹³⁰ A. Borowska, *Efektywna komunikacja...*, op. cit., s. 133.



przedstawiły jedną z propozycji podziału barier w komunikowaniu się. I tak wg nich, bariery można podzielić na trzy podstawowe typy: bariery ludzkie, organizacyjne i techniczne.¹³¹

I. Bariery ludzkie:

1. **Zniekształcenie i manipulowanie informacją** – zniekształcenie informacji zachodzi wtedy, gdy pracownik nie zrozumiał przekazywanego komunikatu przez kierownika, bojąc się zapytać o sens wydawanego polecenia. W konsekwencji do informacji jest dodawana lub odejmowana treść, co jest przyczyną wielu nieporozumień i plotek. Manipulowanie jest to świadome i celowe zniekształcenie, fałszowanie informacji, a nawet blokowanie jej. Najczęściej zachodzi przechodząc ze szczebli niższych na wyższe.¹³² Pracownik, jako odbiorca, słucha przekazywanych informacji w sposób selektywny, interpretuje je zmieniając jej treść lub formułuje wnioski według własnych przekonań.¹³³
2. **Brak chęci i umiejętności słuchania partnera** – zdolność słuchania i koncentracji jest różna u różnych osób. Ludzie słuchają efektywnie 25-50% czasu, czyli 50-75% informacji nie dociera do współpracowników i nie jest przez nich rejestrowana i przetwarzana.¹³⁴ Często bywa, że nadawca i odbiorca słyszą się, ale nie słuchają siebie nawzajem. Słuchając kogoś nie możemy z góry zakładać, że wiemy, co chce przekazać, gdyż możemy stracić istotne informacje.¹³⁵
3. **Bariery językowe** – (omawiane w podrozdziale 2.2.3)
4. **Zachowania wywołujące opór odbiorcy** – (omawiane w podrozdziale 2.2.3)
5. **Bariery percepcyjne (różnice w postrzeganiu) i interpretacyjne** – percepcja jest istotną barierą warunkującą skuteczne komunikowanie się. To proces selekcjonowania i interpretowania „świata” przez nasze zmysły. Postrzeganie selektywne charakteryzuje się tym, że widzimy i słyszymy to, co chcemy. Za pomocą wybranych bodźców skupiamy uwagę na tym, co staje się „figurą”, a reszta to „tło”. Rzeczywistość postrzegamy preferując jeden ze zmysłów. Percepcja działa jak filtr. Postrzeganie pracowników przez menedżera oraz pracowników przez członków danej grupy modyfikuje ich zachowania, kształtuje obraz u innych osób, staje się podstawą do podejmowania odpowiednich działań w zarządzaniu ludźmi. Istotą percepcji jest selekcjonowanie informacji, którymi rządzi kilka reguł: *reguła pierwszeństwa* (informacje uzyskane o pracowniku bardzo silnie

¹³¹ E. Brzezińska, A. Paszkowska-Rogacz, *Kształtowanie relacji...*, op. cit., s. 165-170.

¹³² Tamże, s. 165.

¹³³ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji...*, op. cit., s. 137-138.

¹³⁴ E. Brzezińska, A. Paszkowska-Rogacz, *Kształtowanie relacji...*, op. cit., s. 165.

¹³⁵ B. Sobkowiak, *Komunikowanie społeczne...*, op. cit., s. 38.



„zakotwiczą się” w świadomości osoby postrzegającej – efekt „pierwszego wrażenia”); *zasada wyrazistości* (silniejsze sygnały są łatwiej rejestrowane, co wpływa na ukształtowanie się wizerunku pracownika); *reguła częstotliwości* (powtarzalność sygnałów płynących od pracownika zwiększa prawdopodobieństwo formułowania oceny lub opinii); *zasada wpływu znajomości i stosunków uczuciowych* (skłonność do przerysowywania w sposób negatywny lub pozytywny cech osób lubianych lub nie, szczególnie w zespołach, w których panują koleżeńskie relacje); *reguła grupowania* (pracownicy przejawiają skłonność do grupowania osób o podobnych stylach, zwyczajach, wzajemnych relacjach, chociaż często tak nie jest, że osoby te preferują jednakowe wartości i zasady).¹³⁶ Selektywne postrzeganie jest głównym powodem konfliktów w pracy, pracownicy blokują u siebie dostęp nowych informacji, fakty interpretują według własnego punktu widzenia, swoich potrzeb i aktualnego stanu emocjonalnego.¹³⁷

6. **Bariera braku zaufania i wiarygodności** – wiarygodność komunikatu jest warunkiem skuteczności komunikowania się. Jest ona w dużym stopniu uzależniona od zaufania wobec nadawcy, od miejsca zajmowanego w przedsiębiorstwie, stanowiska kierowniczego, postrzeganiu uczciwości, wiedzy i doświadczenia oraz relacji między nadawcą i odbiorcą.¹³⁸
7. **Sprzeczne lub niespójne sygnały** – niewerbalne komunikaty mogą wzmocnić, osłabić lub zaprzeczyć przekaz werbalny. Nieodpowiedni ruch ciała, gesty, poza, mimika czy intonacja głosu mogą zniweczyć porozumiewanie się. Pracownicy nie zwracając uwagi na przekaz niewerbalny pozbawiają swoich odbiorców znacznej części przekazywanych informacji. Ważna w tym procesie jest świadomość i samokontrola nadawcy, unikanie wysyłania fałszywych komunikatów niewerbalnych.¹³⁹ Niewerbalna komunikacja może istotnie podkreślić komunikat werbalny, może mieć nawet niekiedy większe znaczenie. Menedżer stosując odpowiednie pozawerbalne komunikaty zwiększa siłę przekazywanych informacji pracownikowi. Przekazując wiadomość bez słów, używając życzliwych gestów podnosi swoją wiarygodność i zaufanie wśród pracowników.¹⁴⁰

¹³⁶ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji...*, op. cit., s. 140-145.

¹³⁷ E. Brzezińska, A. Paszkowska-Rogacz, *Kształtowanie relacji...*, op. cit., s. 167.

¹³⁸ B. Sobkowiak, *Komunikowanie społeczne...*, op. cit., s. 39.

¹³⁹ Tamże, s. 38.

¹⁴⁰ J. Penc, *komunikowanie i negocjowanie...*, op. cit., s. 125.



8. **Nastawienie do danej wiadomości** – wstępna postawa słuchacza wiadomości jest filtrem, następuje eliminacja informacji niezgodnych z jego nastawieniem.¹⁴¹ Niekiedy odbiorca komunikatu nie koncentruje się na przekazie nadawcy, zajęty innymi czynnościami niezwiązanymi z aktualnym przekazem.¹⁴²
9. **Stereotypy** – jest to schematyczne przekonanie odnoszące się do rzeczywistości podmiotów, instytucji, ludzi. Społeczne zachowanie, które przeszkadza w komunikowaniu się w sposób wyrafinowany, postrzegając wszystko z perspektywy stopnia bliskości osób. Rozmowy z obcymi mają charakter obronno-atakujący, czyli rozmówcy skupiają się na wartościowaniu (lepsze-gorsze). Rozmowy ze znajomymi lub bliskimi mają charakter wspierająco-podtrzymujący (oparte na pozytywnych emocjach).¹⁴³
10. **Bariera przeciążenia (przeladowania) informacyjnego** – pojawia się, gdy odbiorca otrzymuje większą ilość informacji (bardziej szczegółowych), niż może przetworzyć. W rezultacie nie może odpowiednio zareagować. Najczęściej przeciążenie informacją dotyczy kierowników/menedżerów i oni to powinni świadomie regulować dopływ istotnych informacji.¹⁴⁴
11. **Barierę emocjonalne** – bariery pod postacią gniewu, lęku, zazdrości, zakłopotania, nienawiści, agresji, itp. Wpływają one w znaczny sposób na to jak odbiorca reaguje na komunikat nadawcy. Należy wziąć pod uwagę to, że emocje są częścią komunikatu i trzeba starać się rozumieć je, ich wpływ na relacje między uczestnikami aktu komunikacyjnego. Często wywołują problemy, więc poznanie i zrozumienie reakcji emocjonalnych nadawcy i innych osób przygotowują ich do radzenia sobie z nimi.¹⁴⁵ Emocje mogą powodować utratę kontroli nad zdolnością oceny treści komunikatu oraz powodować reakcje obronną lub agresywną. Rozgniewany kierownik kształtuje postawę obronną pracownika, która utrudnia porozumiewanie się, zaś zdenerwowany pracownik może źle zinterpretować wiadomość.¹⁴⁶
12. **Szumy** – każdy czynnik powodujący zakłócenie w przyswajaniu informacji. Często komunikat może być potraktowany jako szum, np. kiedy menedżer nadużywa polecenia „pilne”, to podwładni z czasem mogą reagować zbyt wolno lub nawet nieodpowiednio w razie faktycznego, naglącego działania.¹⁴⁷ W procesie komunikowania się zazwyczaj

¹⁴¹ E. Brzezińska, A. Paszkowska-Rogacz, *Kształtowanie relacji...*, op. cit., s. 167.

¹⁴² B. Sobkowiak, *Komunikowanie społeczne...*, op. cit., s. 38.

¹⁴³ E. Brzezińska, A. Paszkowska-Rogacz, *Kształtowanie relacji...*, op. cit., s. 167-168.

¹⁴⁴ B. Sobkowiak, *Komunikowanie społeczne...*, op. cit., s. 39.

¹⁴⁵ E. Brzezińska, A. Paszkowska-Rogacz, *Kształtowanie relacji...*, op. cit., s. 168.

¹⁴⁶ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji...*, op. cit., s. 138-139.

¹⁴⁷ J. Penc, *komunikowanie i negocjowanie...*, op. cit., s. 124.



występują szумы o charakterze fizycznym tj.: czynniki wzrokowe, czynniki dźwiękowe i czynniki fizyczne:¹⁴⁸

- **czynniki wzrokowe** – podczas przekazywania informacji osoby wykonujące jakąś czynność lub poruszające się po pomieszczeniu skupiają na sobie uwagę, przez co skutecznie przeszkadzają,
- **czynniki dźwiękowe** - (o charakterze zewnętrznym) są łatwo zauważalne i usuwalne – hałas, niesprawność medium komunikowania, zimno i ciepło, (Omawiane w podrozdziale 2.2.3)
- **czynniki fizyczne** – temperatura pomieszczenia, oświetlenie oraz zapachy skutecznie utrudniają skupienie uwagi (czynniki zewnętrzne).

Bariery fizyczne mogą mieć postać bariery wynikającej z braku czasu na komunikowanie się. Skutkuje to zazwyczaj niedoinformowaniem niektórych uczestników procesu, bądź pomijaniem ich w dostępie do informacji. Inna postać szumów to te o charakterze: zewnętrznym (omówionych wyżej) i wewnętrznym (choroba, senność, ból, zmęczenie, głód itp.).

II. Bariery techniczne

1. **Brak łączności** – najczęściej objawiające się w braku łączności telefonicznej, faksowej, brakiem dostępu do internetu, a tym samym do poczty mailowej. Pracownicy lub kierownicy źle wykorzystują narzędzia informatyczne - nie potrafią je obsługiwać i posługiwać się nimi w codziennej pracy.

III. Bariery organizacyjne:¹⁴⁹

1. **Pionowy hierarchiczny, schemat organizacyjny** – im więcej poziomów zarządzania w przedsiębiorstwie tym większe zakłócenia w przepływie informacji. Informacja ulega zniekształceniu, gdy w procesie przekazywania informacji uczestniczą więcej niż trzy osoby. Dlatego wiele firm spłaszcza swoje struktury do trzech poziomów. Pomocne kierownikom w zarządzaniu na pewno będzie rozdawanie poleceń na piśmie, aby wiadomości nie uległy zniekształceniu w procesie jej przekazywania.
2. **Bariery przestrzenne** – odpowiednio ukształtowana przestrzeń w firmie ma bardzo duży wpływ na procesy komunikacyjne. Otwarta przestrzeń sprzyja niewymuszonej komunikacji, natomiast zamknięta powoduje fizyczne odizolowanie się pracowników, co utrudnia przepływ informacji między nimi. W firmie powinno znajdować się miejsce do spotkań, gdzie pracownicy mogliby wymieniać między sobą pomysły i idee.

¹⁴⁸ E. Brzezińska, A. Paszkowska-Rogacz, *Kształtowanie relacji...*, op. cit., s. 168-169.

¹⁴⁹ Tamże, s. 169-170.



3. **Brak spotkań** – aby proces komunikowania przebiegał sprawnie potrzebne jest nie tylko miejsce ale i czas. W firmie, która dba o sprawne komunikowanie się organizowane są systematyczne spotkania służące wymianie informacji. Jeśli nie zostanie wyznaczony odpowiedni czas i komunikowanie nastąpi w sposób niezamierzony i niezaplanowany to może przyczynić się do rozpowszechniania plotek.
4. **Brak zdefiniowanych kanałów przepływu informacji** – komunikacja w przedsiębiorstwie nie jest należycie zaplanowana oraz nie posiada odpowiednich procedur dotyczących przepływu informacji.
5. **Brak „właścicieli procesów”** – prowadzi do powielania wykonywanych czynności lub niewykonywaniu we właściwym czasie określonych zadań.
6. **Polityka zamkniętych drzwi** – przyczyną blokady informacji może być zbyt ni nacisk na zachowanie drogi służbowej i hierarchii w sposobie kontaktowania się w firmie. Zachowanie kontaktów tylko ze swoim bezpośrednim przełożonym zatrzymuje informacje i może doprowadzić do zniekształcenia ważnych wiadomości dla kierownictwa firmy.
7. **Wielkość organizacji i struktura terenowa** – im organizacja jest większą i bardziej rozrzucona terytorialnie, tym bardziej utrudniona jest komunikacja w niej. Kierownictwo winno zadbać o odpowiednie kanały i procedury. Wielkość organizacji nie sprzyja spontanicznemu komunikowaniu się.

Inny przykład podziału barier komunikacyjnych w organizacji prezentuje Tabela 6. Autorka zaproponowała podział na pięć grup, które mogą utrudnić lub uniemożliwić komunikowanie się w przedsiębiorstwie.

Tabela 6. Podział barier komunikowania się w organizacji

Rodzaje barier	Przykładowe bariery
Bariery interpersonalne związane z osobami nadawcy i odbiorcy	<ul style="list-style-type: none"> • brak otwartości i niechęć do komunikacji • własna percepcja • wcześniejsze doświadczenia • brak asertywności • reakcje emocjonalne • brak zaufania i wiarygodności • stereotypy i uprzedzenia • zatrzymywanie i filtrowanie informacji • skłonność do osądzania innych

Źródło: A. Rogala, *Determinanty skuteczności komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2013, s. 118.

http://www.wbc.poznan.pl/Content/272466/Anna_Rogala_doktorat.pdf (data odczytu 10.12.2015).



Tabela 6. Podział barier komunikowania się w organizacji c.d.

Rodzaje barier	Przykładowe bariery
Bariery wynikające z braku świadomości i umiejętności komunikacyjnych	<ul style="list-style-type: none"> • błędy w emisji • selektywne słuchanie • zła dynamika mówienia • brak zrozumienia mowy niewerbalnej • brak kontroli nad treścią komunikatu • różnice językowe
Bariery generowane przez środowisko fizyczne i społeczne	<ul style="list-style-type: none"> • narzucanie formy komunikacji • szумы i bariery fizyczne • obecność postronnych osób • brak lub nadmiar czasu
Bariery organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> • sposób sprawowania władzy przez przełożonego niesprzyjający komunikacji • duże spiętrzenie kierowania • istotne różnice statusu i/lub władzy • unikanie wyrażania opinii, zwłaszcza negatywnej (np. powodowana strachem) • duży stopień sformalizowania zachowań • brak zaufania do kierownictwa i/lub współpracowników • większa od potencjalnej rzeczywista rozpiętość kierowania • zniechęcenie i związany z nim brak motywacji • kultura organizacyjna zniechęcająca do otwartości

Źródło: A. Rogala, *Determinanty skuteczności komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2013, s. 118.
http://www.wbc.poznan.pl/Content/272466/Anna_Rogala_doktorat.pdf (data odczytu 10.12.2015).

J. Stankiewicz również sklasyfikowała bariery blokujące skuteczną komunikację. Wśród barier wewnętrznych autorka wskazała: nieostrożność, zniekształcenie motywu, nadmierne zaabsorbowanie sobą, przejawianie zachowań obronnych, brak zaufania, nastawienie do nadawcy, emocje, różnice językowe, niezgodność przekazów werbalnych i pozawerbalnych, percepcja. (Część tych barier została omówiona w propozycji innych autorów – wymienionych wyżej, str. 63) I tak: ¹⁵⁰

Nieostrożność – przejawiać się może, gdy nadawca mówi bez zastanowienia się i przekazuje to, co w danej chwili „przychodzi mu na myśl” na temat prowadzonej właśnie rozmowy. Pracownicy mogą zrażać swoich kolegów mówiąc im to, co mają na myśli, nie zastanawiając się czy powinny przekazywać taką treść.

¹⁵⁰ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji...*, op. cit., s. 137.



Nadmierne zaabsorbowanie sobą – skłonność do koncentracji na sobie – mówieniu o sobie i słuchaniu siebie. Charakteryzujący się tym uczestnicy procesu komunikacyjnego nie interesują się tym, co inni mają do powiedzenia, co mają do przekazania i jaki jest cel ich wypowiedzi.

Przejawianie zachowań obronnych – partner najczęściej unika wypowiedzi, wyrażania własnych opinii, bo czuje się zagrożony, zwykle wiąże się to z troską by sobie nie zaszkodzić. Tendencja do takich zachowań obronnych przejawia się w warunkach kontrolowania i oceniania.

J. Penc wyróżnia równie istotne bariery sprawnego komunikowania się w przedsiębiorstwie, które są jednak rzadziej wymieniane przez innych autorów. Można do nich zaliczyć:¹⁵¹

1. **Rozmiar grupy** – problemy z komunikowaniem się są tym większe im liczniejsza jest grupa. Wg. prawa C.N. Parkinsona - „praca rozszerza się tak, aby wypełnić czas dostępny na jej ukończenie” - komunikowanie się każdej następnej osoby powoduje zwiększenie „czynnika zakłócającego”. Dlatego ilość osób w grupie, wg. teoretyków organizacji, powinna wynosić optymalnie między 8-12.
2. **Wpływ grupy** – grupa wpływa na osobę, z którą się ona identyfikuje. Grupa słyszy to, co leży w jej interesie, należy do jej zainteresowań. Pracownicy chętniej słuchają swoich kolegów z grupy niż osób z zewnątrz (np. menedżerów). Grupy o silnych więziach pomiędzy członkami ulegają tzw. „grupowemu myśleniu”, wpływają na odczucia i nastawienia w odbiorze np. informacji, chociaż spójność grupy wpływa na jej efektywność.

2.2.4 Przewycięzanie barier komunikacyjnych i usprawnianie komunikowania się

Sprawna komunikacja jest możliwa i stosunkowo łatwa do realizacji w organizacji dobrze funkcjonującej, jeżeli tylko stosowane i przestrzegane są reguły wzajemnego porozumiewania się. Każda organizacja powinna zapewnić w długim okresie czasu określone warunki organizacyjne, w których zadania i obowiązki są jasno określone oraz powinny być dostępne niezbędne środki a cele osiągalne. Efektywne współdziałanie między ludźmi wymaga zawsze dobrej komunikacji, przede wszystkim po to by kształtować relacje oparte na wzajemnym zaufaniu oraz umacnianiu ich.¹⁵² Skuteczna komunikacja jest podstawą

¹⁵¹ J. Penc, *komunikowanie i negocjowanie...*, op. cit., s. 125-126.

¹⁵² Tamże, s. 130, 134.



dynamicznego zarządzania personelem. Jednym z nowoczesnych narzędzi stosowanych przez menedżera, to technika motywowania przez komunikację. Celem jej jest:¹⁵³

- stworzenie takich warunków pracownikowi, które by zachęcały go do wyrażania swych myśli, dzielenia się pomysłami i propozycjami,
- uważne wysłuchiwanie podwładnych,
- bezzwłocznie usuwanie barier komunikacyjnych.

Do podstawowych ról kierowniczych w skutecznym komunikowaniu się z pracownikami należy umiejętność dobrej komunikacji, która niezbędna jest:¹⁵⁴

- w procesach podejmowania decyzji,
- w rozwiązywaniu konfliktów i problemów w firmie,
- przy przekazywaniu poleceń,
- przy wdrażaniu podjętych decyzji,
- w czasie wprowadzania nowych procedur,
- w czasie przyuczania pracowników,
- przekonywania pracowników do zmian,
- do koordynacji bieżących działań.

Aby w procesie skutecznego komunikowania się przewyższać przeszkody trzeba najpierw nauczyć się je rozpoznawać i zrozumieć. Trzeba też poznać skuteczne techniki poprawy komunikacji i nabyć umiejętności ich praktycznego stosowania. Czynnikiem zakłócających proces skutecznego porozumiewania się jest wiele, ale menedżerowie mają możliwość zastosowania kilka technik poprawy tego skomplikowanego procesu. Techniki te wykorzystywane mogą być przez uczestników aktu komunikacyjnego razem lub każda z osobna. A są to:¹⁵⁵

- **techniki nadawcy** – pracownik powinien dobrać odpowiednią treść komunikatu i metodę jego przekazu, być uczciwym i wiarygodnym oraz opanowanym pod względem emocjonalnym,
 - sprzężenie zwrotne,
 - świadomość języka i jego znaczenia,
 - zachowanie wiarygodności,
 - wrażliwość na potrzeby odbiorcy.

¹⁵³ Cz. Szwed, *Komunikacja interpersonalna w biznesie i w negocjacjach*, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Bielsko Biała 2001, s. 62.

¹⁵⁴ E. Brzezińska, A. Paszkowska-Rogacz, *Kształtowanie relacji...*, op. cit., s. 148.

¹⁵⁵ Griffin R.W., *Podstawy zarządzania...*, op. cit., s. 574-576, 579.



- **techniki odbiorcy** – menedżerowie powinni być dobrymi i cierpliwymi słuchaczami, starać się koncentrować na słowach i treści przekazywanych informacji,
 - rozwijanie umiejętności słuchania,
 - wrażliwość na potrzeby nadawcy.
- **techniki dla nadawcy i odbiorcy** (umiejętności organizacyjne) – regularna kontrola sprawności przepływów informacji poprzez sprawdzanie czy wiadomość została odebrana i zrozumiana oraz wykorzystywanie różnych jej form przekazu,
 - śledzenie losów informacji - polega na sprawdzeniu, po pewnym czasie, czy informacja została odebrana i zrozumiana, szczególnie przydatne dla menedżera w kontaktach kierownik-pracownik,
 - regulacja przepływów informacji - oznacza, że nadawca lub odbiorca podejmuje kroki mające przeciwdziałać potencjalnemu przeładowaniu informacjami. Nadawca może uniknąć przekazywania przez system zbyt dużej ilości informacji jednocześnie. Dla odbiorcy to informowanie partnerów, że żąda się od niego zbyt wielu rzeczy naraz,
 - zrozumienie bogactwa różnych środków przekazu - wykorzystywanie dostępnych środków do komunikacji z pracownikami.

Pokonywaniu barier w komunikowaniu się od strony nadawcy sprzyjają takie zachowania, które skłaniają odbiorcę do słuchania i chęci odbioru przekazu. Nadawca powinien przyjmować optymistyczny sposób porozumiewania się a unikać różnych form wartościowania i chęci przejęcia kontroli nad słuchaczem. Szczególnie przydatne są, zatem spontaniczne zachowania w porozumiewaniu się między kierownikiem a podwładnymi. W codziennych zadaniach w pokonywaniu barier pomocne jest unikanie przez obie strony podstępów, manipulacji, chłodnej kalkulacji i obojętności wobec odbiorcy. Pożądanym będzie przejaw empatii wobec drugiej osoby. Natomiast, aby komunikacja była skuteczna wymagane jest od odbiorcy przejawianie umiejętności słuchania, rozumienia komunikatów werbalnych i niewerbalnych, unikania w zależności pod sytuacji swojego punktu widzenia, oraz umiejętności zadawania pytań. Istotne również dla skutecznej komunikacji są relacje między nadawcą a odbiorcą, np. pracownik-kierownik, handlowiec-klient. Relacje te mogą być symetryczne lub asymetryczne (dominujący-zdominowany), zależne pod postawy wobec siebie, nastawienia (sympatia, antypatia, obrona) oraz innych celów i zamiarów. Skuteczne komunikowanie się wymaga przejawiania autentyczności, respektowania partnera, okazywania zrozumienia oraz umiejętności przedstawienia własnego rozumowania wypowiedzi partnera. Ważne jest też radzenie sobie z czasem wypowiedzi partnera i swoim,



umiejętne „zamykanie” wypowiedzi. Dla usprawnienia w całym procesie komunikowania się jest istotne również zrozumienie znaczenia sprzężenia zwrotnego (feedbacku). Skuteczności w porozumiewaniu sprzyja szybkie sprzężenie zwrotne, o pożądanym stopniu szczegółowości, aktualności i użyteczności. Informacje zwrotne wpływają na zachowania i warunkują jakość wykonywanej pracy wtedy gdy są: konkretne, a nie ogólnikowe, w pewnym stopniu natychmiastowe a nie odległe w czasie, przekazywane w oczekiwanym czasie przez pracowników, zdobywane samodzielnie przez menedżera, korygujące (nie stosowane do nakłaniania czy przymusu), odpowiednio sformułowane, a nie zafałszowane.¹⁵⁶

Tradycyjne bariery w komunikowaniu się między pracownikami zakorzenione są głównie w ich głowach a nie w strukturze organizacyjnej danego przedsiębiorstwa. Aby usunąć je kierownicy muszą opanować otwartą komunikację i myślenie systemowe oraz powinni uświadomić sobie mechanizmy nimi kierujące. Jednym z najtrudniejszych działań kierownictwa jest stałe uzyskiwanie dokładnej wiedzy o tym, co dzieje się w przedsiębiorstwie. Systemy gromadzenia informacji oparte na ludziach, są niedoskonałe, gdyż dysponują oni najczęściej ograniczoną, niepełną, a niekiedy zniekształconą wiedzą o rzeczywistości. Do kierownictwa muszą docierać nie tylko korzystne informacje, ale też złe najlepiej za pomocą znormalizowanych form ujawniania prawdy i nazywania jej po imieniu w całym zakresie.¹⁵⁷

Stopień efektywności komunikowania to stopień wzajemnej adaptacji świadomości i rzeczywistości w niej odbijającej się, jak też dostosowania się wzajemnie komunikujących się podmiotów. Adaptacja zaś wyraża się w możliwościach trwania i rozwoju organizacji, jednostki czy grupy.¹⁵⁸ Należy dążyć do stosowania najbardziej efektywnych sposobów komunikacji. Są to:¹⁵⁹

- metoda „twarzą w twarz” wykorzystywana w bezpośrednim zarządzaniu,
- zatrudnienie specjalistów do spraw komunikacji już na początku procesu i ich kontrola w jego trakcie,
- określenie i ogłoszenie pozytywnych zmian w wyniku właściwej komunikacji,
- koordynowanie czasu komunikacji z pracownikami w różnych zespołach, aby uniknąć niepotrzebnych nieformalnych informacji,
- niespekulowanie, które prowadzi do zwiększenia niepewności wśród pracowników,

¹⁵⁶ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji...*, op. cit., s. 156-163.

¹⁵⁷ P.M. Senge, A. Kleiner, Ch. Roberts, R.B. Ross, B.J. Smith, *Piata dyscyplina...*, op. cit., 56, 507.

¹⁵⁸ Golka M., *Bariery w komunikowaniu i społeczeństwo...*, op. cit., s. 35-36.

¹⁵⁹ J. Penc, *Komunikacja i negocjowanie...*, op. cit., s. 113-114.



- zapewnienie wystarczającej ilości czasu na wypowiedzi i wyrażanie opinii, niezależnie od ich treści,
- komunikowanie się z załogą w sposób jawny, uczciwy i konsekwentny, nie unikając drażliwych tematów.

Analizując kwestię barier i wszelkich przeszkód skutecznej komunikacji, warto wziąć pod uwagę i oczywiście przestrzegać to, iż skuteczna komunikacja nie jest dążeniem do manipulowania odbiorcą komunikatu. Biegłość w prowadzeniu rozmowy, stała kontrola tego żeby szła ona w pożądanym przez nas kierunku jest bardzo ważna. Stosowanie technik wpływu na rozmówce może napotkać wiele opisanych w tym rozdziale barier. Istotą dobrej komunikacji z innymi jest poczucie osiągnięcia porozumienia, ale też szacunek w przypadku odmiennego zdania drugiego uczestnika aktu komunikacyjnego. Akceptacja poglądów innych pozwala dopiero na poszukanie wspólnego celu.¹⁶⁰ Komunikacja jest czymś więcej niż wyrażenie tego, o czym ludzie myślą, komunikacja będzie skuteczna wtedy, gdy *wrażenie* = *wyrażenie*.¹⁶¹

¹⁶⁰ http://www.solidarnosc.lodz.pl/projekty/solidarni_w_zyciu/dokumenty/mod4_art3.pdf

¹⁶¹ Cz. Szwed, *Komunikacja interpersonalna...*, op. cit., s. 57.



Rozdział III Prezentacja metodologii badań własnych

3.1 Cel i problem badawczy

W świetle rozważań podjętych w poprzednich rozdziałach, komunikacja w przedsiębiorstwie stanowi zjawisko, które wymaga złożonej, wielowymiarowej analizy. Badania prowadzone na wielu poziomach oraz każdego z ogniw procesu komunikacyjnego umożliwiają szczegółową jego diagnozę, a w szczególności: weryfikację potrzeb komunikacyjnych i satysfakcji pracowników z procesu porozumiewania się, czy ocenę stosowanych narzędzi.¹⁶² Zgodnie z literaturą przedmiotu i przyjętymi w niej standardami procedurę badawczą na potrzeby tej pracy podzielono na etapy. Realizację procedury i jej kolejne kroki przedstawiono szczegółowo w Tabeli 6 wraz ze wskazaniem przeprowadzonych działań.

Tabela 6. Przebieg procesu badawczego

Faza I Formułowanie problemu badawczego i wytyczenie celów	Analiza źródeł literatury: - książki - czasopisma - źródła internetowe	Cel badawczy: Analiza skuteczności systemu komunikacji w firmie. Problem badawczy: Czy system komunikacji w przedsiębiorstwie jest skuteczny i w jakim stopniu?
Faza II Przygotowanie badania	Projektowanie badań	Metody ilościowe – ankieta bezpośrednia Metoda jakościowa – wywiad bezpośredni
	Dobór próby do badania	Dobór przedsiębiorstwa – celowy Dobór w badaniach ilościowych – nielosowy Dobór w badaniach jakościowych – nielosowy
	Budowa instrumentów pomiarowych	Kwestionariusz ankiety Scenariusz wywiadu
Faza III Realizacja badania	Zbieranie danych ze źródeł	Wtórnych: • zbieranie danych wewnętrznych – wybór i studiowanie źródeł wtórnych wewnątrz firmy • zbieranie danych zewnętrznych – wyszukiwanie i notowanie zbiorów danych

Źródło: S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 49.

¹⁶² A. Rogala, *Determinanty skuteczności komunikacji...*, op. cit., s. 139.

Tabela 6. Przebieg procesu badawczego c.d.

Faza III Realizacja badania	Zbieranie danych ze źródeł	Pierwotnych: I etap – badania terenowe ilościowe w siedzibie firmy (ankieta bezpośrednia) II etap – badania terenowe jakościowe (wywiad osobisty)
	Selekcja i wstępna prezentacja	Selekcja poprawności wypełnionych kwestionariuszy
	Analiza danych	Analiza danych ilościowych z pomocą programu Excel Analiza danych jakościowych.
	Prezentacja i ocena wyników	

Źródło: S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 49.

Przed przystąpieniem do badań, należy najpierw określić ich cel i problem badawczy. Po ustaleniu tych dwóch czynników, które za istotne zadanie mają pokierowanie badaniami tak, aby w konsekwencji doprowadziły do odpowiedzi na postawione pytania badawcze. Proces badawczy w każdej nauce jest złożonym przedsięwzięciem i dlatego aby był efektywny należy przygotować projekt, który w konsekwencji pozwoli na sprawny i oczekiwany przebieg badań. Zasadniczym celem jest poznanie naukowe obiektu badanego, zdobycie wiedzy pewnej oraz zawierającej określone informacje.

Każde badanie, które mamy zamiar przeprowadzić powinno mieć dokładnie postawiony, precyzyjnie sformułowany cel. Cel powinien pozostawać w związku z decyzją, która ma być podjęta, lub problemem wymagającym rozwiązania (i decyzji). Powinien być ujęty w sposób syntetyczny i przemyślany. Taki cel wskazuje ściśle motyw przeprowadzanych badań. Wszelkie działania takie jak planowanie i przebieg badań muszą być zależne od tego kryterium. Jeżeli nie przyczyniają się do realizacji zamierzonych badań nie powinny być brane pod uwagę, podejmowane i realizowane. Zasadą jest, że podejmowane decyzje oraz problem wymagający rozwiązania powinien pozostawać w związku z celem przeprowadzanych badań.¹⁶³

E. Babbie wyróżnia trzy najczęstsze i najbardziej użyteczne cele badań:¹⁶⁴

1. *Eksploracja* – pomaga badaczowi poznać ogólnie dane zjawisko, zrozumieć go oraz pomóc w uzyskaniu niektórych przybliżonych odpowiedzi na postawione pytania.

¹⁶³ P. Hague, *Badania marketingowe. Planowanie, metodologia i ocena wyników*, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006, s. 48.

¹⁶⁴ E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2007, s. 110-113.



2. *Opis* – badacz obserwuje, potem opisuje to, co zaobserwował, czyli dane zjawiska, sytuacje, wydarzenia za pomocą pytań: co, gdzie, kiedy?
3. *Wyjaśnienia* – odpowiadają na pytanie: dlaczego? Przedstawiają związki przyczynowe pomiędzy zdarzeniami.

Cel i problem badawczy determinują postępowanie we wszystkich fazach procesu badawczego, tzn. określają przedmiot i podmiot badań, narzędzia badawcze oraz metody pomiaru danych. Całość procesu badawczego składa się z powiązanych ze sobą etapów, w których kolejność nie jest przypadkowa. Etapy procedury badawczej to:¹⁶⁵

1. Sformułowanie problemu badawczego i wytyczenie celów:

- określenie przedmiotu badań,
- określenie podmiotu badań,
- określenie metod badawczych,
- określenie metod pomiaru danych.

2. Przeprowadzenie badań.
3. Zestawienie i analiza wyników.
4. Wnioski z badań.

Cały cykl musi przebiegać wedle zasad „dobrej roboty” opracowanych w prakseologii. Nauka o sprawnym działaniu przestrzega przed ich łamaniem. Nie zaleca się drogi na skróty, czy pomijania którejkolwiek z faz zorganizowanego procesu badawczego, ponieważ może się to odbić na wartości osiągniętych rezultatów.¹⁶⁶

Pomiar i ocenę skuteczności komunikacji w przedsiębiorstwie mierzymy stopniem realizacji założonych celów. Skuteczność komunikacji można rozpatrywać z punktu widzenia wpływu podjętych działań na poziom wiedzy odbiorców, ich postawy i preferencje oraz zachowania.¹⁶⁷

Podstawowym celem badań w ramach przedstawionej pracy – celem głównym jest:

- **Analiza skuteczności systemu komunikacji w przedsiębiorstwie.**

Cele szczegółowe to:

1. Identyfikacja i ocena warunków komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej oraz siły ich oddziaływania na skuteczność działań komunikacyjnych.

¹⁶⁵ K. Gadomska-Lila, *Metodologia badań kultury organizacyjnej*, artykuł, s.13-14. (Data odczytu: 10.05.2016)
http://kolegia.sgh.waw.pl/pl/KNoP/struktura/KRKL/kwartalnikEEiM/archiwum/Documents/21_Edukacja_21_Gadomska-Lila.pdf

¹⁶⁶ B.R. Kuc, *Badania empiryczne i ich znaczenie w pracy naukowej*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM,
<http://wydawnictwoptm.pl/blog/wp-content/uploads/2014/01/B.-R.-Kuc-Badania-empiryczne-i-ich-znaczenie.pdf> (Data odczytu 30.04.2016)

¹⁶⁷ M. Malinowska, *Efektywność i skuteczność komunikacji marketingowej*, Difin, Warszawa 2015, s. 52.



2. Wskazanie czynników determinujących skuteczność komunikacji w przedsiębiorstwie.
3. Zbadanie zależności między poszczególnymi elementami procesu komunikacyjnego a realizacją celów komunikacyjnych w przedsiębiorstwie.
4. Zbadanie i ocena umiejętności komunikacyjnych menedżerów.
5. Zbadanie potrzeb komunikacyjnych pracowników.
6. Zidentyfikowanie powiązań między komunikacją zewnętrzną a komunikacją wewnętrzną.
7. Wskazanie barier, przeszkód i słabych stron procesu komunikacyjnego oraz sposobów ich przewycięzania.
8. Badanie i analiza zasad i form komunikacji w przedsiębiorstwie.
9. Ocena istniejących kanałów komunikacji pod kątem ich skuteczności w działaniach przedsiębiorstwa.
10. Zbadanie i ocena skuteczności instrumentów komunikacji w przedsiębiorstwie.

Po określeniu celu badań następnym etapem pisania pracy jest sformułowanie problemów badawczych. Z metodologicznego punktu widzenia problemy badawcze są to pytania, na które szukamy odpowiedzi za pomocą badań naukowych.

Jak pisze T. Pilch i T. Bauman, zespół problemów badawczych wyznacza dalszy przebieg procesu rozumowania na etapie koncepcji. Z przebiegu procesu wynika budowa hipotez. Od problemów badawczych zależy, jakie techniki i narzędzia dobieramy do tego, aby je rozwiązać. W czasie procesu formułowania problemu badawczego, który wymaga pewnego stanu wiedzy, określa się zakres naszej niewiedzy zawartej w temacie badań. „Problem badawczy to pytanie o naturę badanego zjawiska, o istotę związków między zdarzeniami lub istotami i cechami procesów, cechami zjawiska, to mówiąc inaczej uświadomienie sobie trudności z wyjaśnieniem i zrozumieniem określonego fragmentu rzeczywistości, to mówiąc jeszcze inaczej deklaracja o naszej niewiedzy zawarta w gramatycznej formie pytania”.¹⁶⁸ Nie każde pytanie może być problemem badawczym. Tylko takie pytanie, które stanowi punkt wyjścia do badań naukowych lub choćby do badań częściowych w zakresie szeroko pojętej metody naukowej. Wskazany jest pełne studiowanie literatury, gromadzenie uwag i faktów naukowych, selekcjonowanie ich i analiza oraz pisemne opracowanie zestawienia naukowego. Wtedy to uzyskamy wiarygodną odpowiedź.¹⁶⁹

Główny problem badawczy niniejszej pracy brzmi:

¹⁶⁸ T. Pilch i T. Bauman, *Zasady badań pedagogicznych Strategie ilościowe i jakościowe*, Wydawnictwo Żak, Warszawa 2001, s. 43.

¹⁶⁹ J. Apanowicz, *Metodologia Ogólna*, Wydawnictwo Diecezji Pelplińskiej „Bernardinum”, Gdynia 2002, s. 45.



Czy system komunikacji w wybranym do badań przedsiębiorstwie jest skuteczny i w jakim stopniu?

Z powyższego problemu głównego wysunęłam następujące problemy szczegółowe:

1. Czy komunikacja w badanym przedsiębiorstwie uzależniona jest od działań komunikacyjnych pracowników?
2. Jaka jest zależność między poszczególnymi elementami procesu komunikacyjnego a celami komunikacyjnymi badanego przedsiębiorstwa?
3. Które z czynników i w jakim stopniu determinują skuteczność komunikacji w przedsiębiorstwie?
4. Czy cel informacyjny komunikacji jest priorytetowy w stosunku do pozostałych celów organizacyjnych?
5. Czy zaspakajane są potrzeby komunikacyjne wszystkich pracowników badanego przedsiębiorstwa?
6. Czy menedżerowie w analizowanym przedsiębiorstwie posiadają odpowiednie umiejętności komunikacyjne?
7. Czy istnieją istotne powiązania między komunikacją wewnętrzną i zewnętrzną wpływające na skuteczność systemu komunikacyjnego przedsiębiorstwa?
8. Czy komunikacja w przedsiębiorstwie spełnia swoje zadania poprzez wykorzystywanie odpowiednich form i narzędzi komunikacyjnych?
9. Jakie bariery i przeszkody występują w komunikowaniu się w przedsiębiorstwie i jak można im zaradzić?

3.2 Przedmiot badań i hipotezy badawcze

Zdefiniowanie przedmiotu badań w kontekście wyznaczonych celów i problemów badawczych określa podmiot badań, czyli odnosi się do adresatów pytań, osób udzielających stosownych informacji oraz kompetentnych odpowiedzi.¹⁷⁰

Przedmiotem badań jest analiza systemu komunikacji w firmie Ekspert s.c. K. Janczewska A. Maciak.

Zakres przedmiotowy badań w szczególności dotyczy takich obszarów jak:

- uwarunkowania komunikacji w przedsiębiorstwie,
- skuteczności komunikacji,
- klasyfikacja celów komunikacji,

¹⁷⁰ K. Gadomska-Lila, *Metodologia badań kultury organizacyjnej...*, op. cit., s. 13-14.



- determinanty skuteczności komunikacji,
- umiejętności komunikacyjnych menedżerów i ich wpływu na skuteczność działań komunikacyjnych,
- potrzeby pracownicze w zakresie komunikacji,
- powiązania między komunikacją zewnętrzną i wewnętrzną,
- bariery i przeszkody w procesie komunikacyjnym,
- znaczenie kanałów komunikacyjnych w realizacji strategii przedsiębiorstwa,
- wykorzystanie instrumentów komunikacji w przedsiębiorstwie.

Konsekwencją określenia problematyki badawczej jest formułowanie hipotez roboczych. Zdaniem A. W. Maszke hipoteza jest pewnym przypuszczeniem, wstępną odpowiedzią, twierdzeniem, co do którego istnieje pewne prawdopodobieństwo. Hipoteza jest tworzona przed badaniami i nie wiemy czy jest prawdziwa czy fałszywa. Hipoteza nie jest dowodem, jest tezą, nadaje badaniom właściwy kierunek, przekłada teoretyczne twierdzenia na związek między zmiennymi. Istnienie zależności między badanymi zjawiskami formułujemy w postaci hipotezy wówczas, kiedy rozpatrujemy owe związki w kategorii przyczynowo skutkowej.¹⁷¹

Luba Sołoma wskazuje, iż poprawnie sformułowana hipoteza naukowa powinna:¹⁷²

- wnosić coś nowego do obecnej wiedzy, wskazując na niezbadany fragment rzeczywistości społecznej,
- poddawać się weryfikacji (sprawdzeniu) w drodze badań empirycznych,
- obejmować w miarę szeroki zakres obiektów, istotne jest żeby nie ograniczać się tylko do, pojedynczych faktów czy zjawisk,
- być jasno sformułowana (powinno się zastosować jednoznaczne pojęcia w treści, aby była zrozumiała, co najmniej dla osób zajmujących się zbliżoną problematyką),
- stanowić stwierdzenie wolne od wewnętrznej sprzeczności.

Hipoteza poddana procesowi weryfikacji – procedurze badawczej, albo zostaje obalona, albo następuje wzrost stopienia jej prawdopodobieństwa. Hipotezy mają swoją odrębność, ponieważ każda wynika ze specyficznych źródeł powstania. Natomiast stopień ich ogólności może być różnorodny. Proste hipotezy mogą być tylko uogólnieniem obserwacji, a hipotezy

¹⁷¹ A. W. Maszke, *Metody i techniki badań pedagogicznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Rzeszowskiego, Rzeszów 2008, s. 108.

¹⁷² L. Sołoma, *Metody i techniki badań socjologicznych. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2002, s. 45.



bardziej złożone mogą sugerować istnienie powiązań między zdarzeniami. Wysuwane hipotezy nie zależą od istoty określonej dyscypliny naukowej, lecz przede wszystkim od charakteru problemów, które mamy do rozwiązania. Tezy, jako problemy badawcze (pytania problemowe) decydują o tym, w jakim zakresie i w jakich fazach (etapach) należy zastosować (posłużyć się) w badaniach hipotezami.¹⁷³

Dla realizacji celu głównego postawiono następujące hipotezy badawcze:

Hipoteza główna:

H1: Skuteczność komunikacji jest uzależniona od działań komunikacyjnych pracowników.

Hipotezy dodatkowe:

H2: Im wyższe umiejętności komunikacyjne menedżerów tym wyższa jest skuteczność komunikacji w przedsiębiorstwie.

H3: Cel informacyjny komunikacji jest priorytetowy w stosunku do innych celów przedsiębiorstwa.

H4: Skuteczna komunikacja przedsiębiorstwa w istotny sposób wpływa na wizerunek i relacje z otoczeniem.

H5: Im wyższy stopień powiązań komunikacji wewnętrznej z zewnętrzną, tym wyższa jest skuteczność komunikacji w przedsiębiorstwie.

Sformułowane powyższe hipotezy stanowią przypuszczalne odpowiedzi na postawione wcześniej problemy badawcze, wskazują kierunek badań nad problemem komunikowania się wśród pracowników przedsiębiorstwa i komunikowania przedsiębiorstwa z otoczeniem zewnętrznym.

Dobór próby

Istnieje wiele sposobów doboru próby badawczej. Różne sposoby doboru można podzielić na: **metody celowe i losowe**. S. Nowak definiuje: „Dobór celowy to świadomy dobór obiektów do próby badanej ze względu na to, iż spełniają one określonego rodzaju kryteria. W doborze losowym zdajemy się na działanie przypadku w doborze do próby poszczególnych reprezentantów zbiorowości generalnej, dbając tylko o to, aby działanie mechanizmu losowego nie zostało zakłócone w sposób świadomy czy mimowolny przez badacza, co by spowodować mogło, że uzyskana próba zostanie dobrana wadliwie”.¹⁷⁴ W niniejszej pracy zastosowano dobór próby badawczej w sposób celowy ze względu na badanie jednego przedsiębiorstwa o niewielkim zatrudnieniu. **Dobór celowy** – polega na wyborze osób o wybranych, charakterystycznych cechach w sposób zamierzony. Wartość

¹⁷³ J. Apanowicz, *Metodologia Ogólna...*, op. cit., s. 49.

¹⁷⁴ S. Nowak, *Metodologia badań socjologicznych*, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1970, s.307.



poznawcza zgromadzonych danych będzie zależeć w dużym stopniu od trafnego celowego doboru osób badanych. Wystarczającą reprezentatywność próby w doborze celowym wykorzystuje się najczęściej w badaniach jakościowych.¹⁷⁵ Dobór celowy próby dokonywany jest w sposób tendencyjny, gdyż w próbie interesują badacza osoby mające pewne właściwości.¹⁷⁶

Wskaźniki

Metodą pomiaru skuteczności komunikacji jest stopień zbliżenia się do zamierzonego celu. Wskaźniki zostały szerzej omówione w podrozdziale 2.1.3 Metody pomiaru skuteczności komunikacji.

3.3 Źródła informacji, metody, techniki i narzędzia badawcze

Badania skuteczności komunikacji w przedsiębiorstwie prowadzi się między innymi w celu sprawdzenia spójności porozumiewania się w przedsiębiorstwie, zidentyfikowania luk informacyjnych, opóźnień i barier komunikacyjnych, oceny stosowania narzędzi komunikacji itp. Pomiar systemu komunikacji pozwala na wielopłaszczyznową diagnozę komunikowania w danym przedsiębiorstwie oraz jego wpływu na poziom zadowolenia pracowników.

W badaniach wykorzystuje się dwa źródła informacji: wtórne (pośrednie) oraz pierwotne (bezpośrednie).

Źródła wtórne informacji

Badania pośrednie, które już istnieją, zostały wcześniej zgromadzone, przetworzone i zabezpieczone. Opierają się na wykorzystaniu i analizie informacji wewnętrznych i zewnętrznych. Źródło wtórne dostarcza danych o tym, co już się wydarzyło (ex post), np. informacje wewnętrzne: o wynikach działalności, produkcji, sprzedaży, zapasach, kosztach, cenach, itp. Każde badanie w przedsiębiorstwie zaczynamy od zebrania dostępnych, szczególnie na określony temat, danych ze źródeł wtórnych, zwłaszcza źródeł znajdujących się wewnątrz przedsiębiorstwa. Są one w szczególności przydatne na etapie projektowania badania. Zgodnie z klasyfikacją przeprowadzoną na początku każdego badania źródła wtórne (tak jak źródła pierwotne) znajdują się zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w jego otoczeniu.¹⁷⁷ Każdy dział w przedsiębiorstwie może być swoistym źródłem informacji.

¹⁷⁵ M. Łobocki, *Wprowadzenie do badań pedagogicznych*, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2009, s. 170-173.

¹⁷⁶ S. Winch, *Współpraca vs manipulacja – dylemat etyczny czy wybór strategiczny firmy?*, Zeszyt Naukowy nr 98, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010, s. 216.

¹⁷⁷ S. Kaczmarek, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 140.



Należy korzystać z nich w pierwszej kolejności, czasami zanim sięgnie się do źródeł wtórnych zewnętrznych lub źródeł pierwotnych.¹⁷⁸ Warunkiem korzystania z informacji ze źródeł wtórnych jest ich wiarygodność, wynikająca z takich czynników jak: dostępność, dokładność, aktualność, odpowiedniość (trafność), porównywalność.¹⁷⁹ Badania ze źródeł wtórnych są tańsze, mniej czasochłonne, a wyniki analiz można szybko zastosować w praktyce, pomagają w rozwiązaniu problemów. Jednak posiadają pewne ograniczenia, mogą to być informacje bardzo szczegółowe, bo dotyczą naszego przedsiębiorstwa albo zbyt ogólne, gdyż np. pochodzą ze statystyk masowych i rzadko mogą być wprost zastosowane do rozwiązania konkretnych problemów.¹⁸⁰

Źródła pierwotne informacji

W diagnozie komunikacji pod względem jej skuteczności najczęściej wykorzystuje się wywiady i metody ankietowe. Standard badania obejmuje wywiad bezpośredni i badania ankietowe za pomocą kwestionariusza. Kwestionariusz ankiety bada aktywność komunikacyjną, dostęp do informacji, zapotrzebowanie na informację, jakość informacji i jej doskonalenie, kanały komunikacyjne, satysfakcję z pracy i atmosferę pracy.¹⁸¹

Zaletą przy opracowaniu badań empirycznych jest to, że teoria komunikacji pozwala oraz wymaga zrozumienia obserwowanych zjawisk i umożliwia korzystanie z możliwości statystyki jak również z metod bardziej elastycznych, mniej zestandaryzowanych – oba funkcjonować mogą ogólnie w perspektywie jakościowej. Do spektrum możliwych metod, zaczynając od uwarunkowanych przez nasze zmysły możliwości obserwacji rzeczywistości komunikacyjnej możemy:

- komunikować się z innymi uczestnikami procesu komunikacji i na podstawie tego tworzyć się spektrum możliwości ankietowych i prowadzenia wszelkiego rodzaju wywiadów i rozmów,
- obserwować to, co się dzieje w wybranym miejscu rzeczywistości komunikacyjnej – metody obserwacji,
- analizować dowolny materiał tekstowy albo wizualny (jest już istniejący czy wytworzony przez nas w trakcie stosowania innej metody, np. wywiadu pogłębionego) – metody analizy treści,
- celowo tworzyć sytuacje komunikacyjne (np. przez przedłożenie respondentom wybranego przez nas materiału) i obserwować, co się dzieje – metody eksperymentalne.

¹⁷⁸ Z. Kędzior, K. Karcz, *Badania marketingowe...*, op. cit., s. 62-65, 89.

¹⁷⁹ S. Kaczmarek, *Badania marketingowe...*, op. cit. s. 206-214.

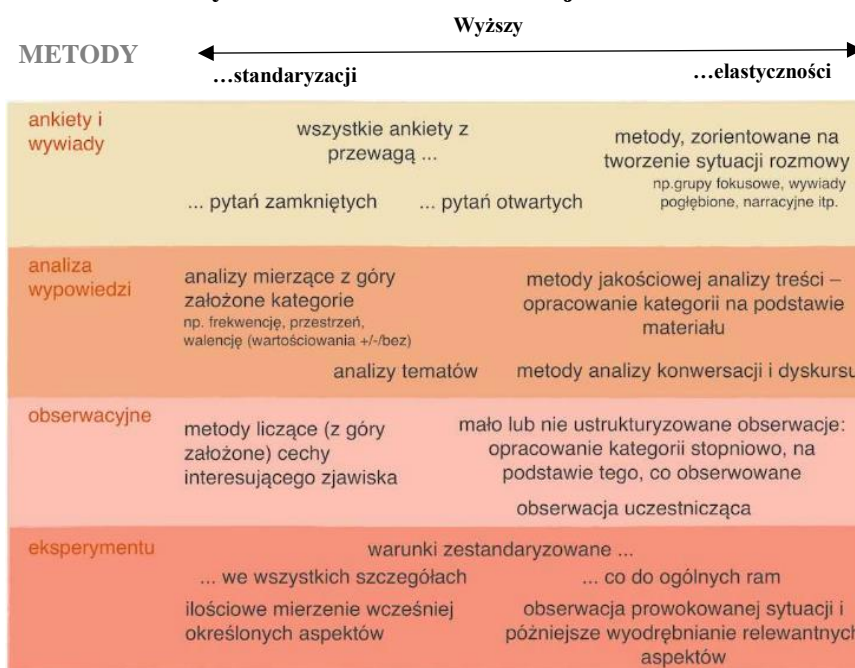
¹⁸⁰ <https://e.kul.lublin.pl/files/12359/public/grzesiuk/dodatek2.pdf> (data odczytu 19.05.2016)

¹⁸¹ M. Malinowska, *Efektywność i skuteczność komunikacji...*, op. cit., s. 63.



Wynikający z tego ujęcia przegląd i możliwy podział metod pokazuje Rys. 9. Zaprezentowany w nim podział nie oznacza jednak, że metody te traktować trzeba w sposób izolowany, ale możliwa i wskazana jest ich kombinacja w sposób wzajemnie się uzupełniający. Zastosowanie określonej metody wymaga czasami jeszcze innej metody. W analizie jakościowej jakiejś treści można badać materiał tekstowy, który stworzono przed naszym badaniem, ale też można prześledzić teksty wytwarzane przez to, że przeprowadziliśmy wywiady pogłębione albo też analizowaliśmy grupy fokusowe itd.¹⁸²

Rys. 9. Przegląd metod badawczych dla badań komunikacji



Źródło: A. Siemes, *Jak badać komunikację – dlaczego potrzebujemy podejścia jakościowego i na czym ono polega? Kontekst teoretyczny dla badań z zakresu projektowania komunikacji*, „Communication Design Magazine”, Uniwersytet Wrocławski, 2011, Vol.2.
www.cd-magazine.uni.wroc.pl/artukul/jak_badac_komunikacje (data odczytu 15.05.2016)

Wśród metod i technik zbierania informacji ze źródeł pierwotnych należy wyróżnić:

- obserwację: jawną i ukrytą, bezpośrednią i pośrednią, uczestniczącą i nieuczestniczącą,
- wywiady: bezpośredni, telefoniczny, pogłębiony, zogniskowany,
- ankiety: pocztowa, prasowa, audytoryjna, opakowaniowa, komputerowa,
- metody projekcyjne: testy: skojarzeń słownych, uzupełnień zdań, rysunkowy, akceptacji produktu, akceptacji ceny, koniunktury,
- metody heurystyczne: metodę oceny ekspertów, metodę delficką, burzę mózgów.

¹⁸² A. Siemes, *Jak badać komunikację – dlaczego potrzebujemy podejścia jakościowego i na czym ono polega?*
www.cd-magazine.uni.wroc.pl/artukul/jak_badac_komunikacje (data odczytu 15.05.2016)



W badaniach zwykle wykorzystuje się kombinację tych metod właściwą z punktu widzenia celu i przedmiotu badań.¹⁸³

Ze względu na charakter pozyskiwanych informacji wyróżniamy badania ilościowe i jakościowe. Badania własne przeprowadzone zostaną metodą ilościową za pomocą sondażu diagnostycznego. Metoda ilościowa służy do mierzenia zakresu występowania zjawisk, w istotny sposób porządkuje, obiektywizuje i redukuje nadmierny szum informacyjny. Technika badań jest ankieta a narzędziem kwestionariusz.

Metoda sondażu diagnostycznego jest metodą stosowaną do celów opisowych, wyjaśniających i eksploracyjnych, stosowane głównie w projektach badawczych, w których analizie poddane są pojedynczy ludzie. W badaniach społecznych, jako część procesu badawczego zmienne są zoperacjonalizowane, poprzez zadawanie pytań respondentom w celu uzyskania potrzebnych danych do analizy i interpretacji. Sondaż zakłada użycie zaprojektowanego specjalnie kwestionariusza. Wartością badań ilościowych jest możliwość przewidywania wystąpienia podobnych zjawisk w przyszłości.¹⁸⁴

Badania ankietowe należą do najczęściej stosowanej grupy metod zbierania danych ze źródeł pierwotnych. Wykorzystuje się je często w projektach badawczych, a czasami służą jako jedyna forma zbierania danych. Zasadniczą zaletą ich jest elastyczność. Pozwalają na uzyskanie wielu informacji w różnych sytuacjach.¹⁸⁵ Podstawowym zadaniem badań ankietowych jest uzyskiwanie danych za pomocą pytań zadawanych respondentom, którzy świadomie oraz dobrowolnie udzielają na te pytania odpowiedzi. Narzędziem badawczym jest kwestionariusz zaprojektowany celowo, z odpowiednio ułożonymi pytaniami, które mają być zadane osobom badanym – pracownikom przedsiębiorstwa. Zakres przedmiotowy danych gromadzonych za pomocą metody ankietowej jest bardzo szeroki. Sam kwestionariusz w swej budowie dostarcza różnych danych o wskaźnikach liczbowych, które dają się generalizować na populację i pozwala na przeprowadzenie wnioskowania statystycznego. Projektując kwestionariusz, badacz powinien pamiętać, iż badani preferują anonimowość i już na wstępie należy odnotować, że kwestionariusz jest anonimowy. Anonimowość ankiety zwiększa szansę uzyskania prawdziwych i wyczerpujących odpowiedzi na postawione pytania.¹⁸⁶ Kwestionariusz ankiety powinien być tak opracowany, aby respondent mógł sam, bez pomocy innych osób, wypełnić go w sposób wyznaczony przez ankietera. Ankietowany powinien zrozumieć na tyle intencje badacza by swobodnie

¹⁸³ Z. Kędzior, K. Karcz, *Badania marketingowe*, op. cit., s. 92-93.

¹⁸⁴ E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo PWN, Warszawa 2007, s. 268.

¹⁸⁵ P.N. Hague, P. Jackson, *Badania rynku. Zrób to sam*, Signum, Kraków 1992, s. 86.

¹⁸⁶ S. Kaczmarczyk, *Badania marketingowe. Metody i techniki*, PWN, Warszawa 2003, s. 163.



odpowiedzieć na pytania zawarte w kwestionariuszu.¹⁸⁷ Ankieterem jest osoba zadająca respondentom pytania na podstawie kwestionariusza. Ogólnie możemy stwierdzić, że ankieta spełnia w pozyskiwaniu informacji wiele ważnych funkcji:¹⁸⁸

- ułatwia prowadzenie badania – ankieta nadaje wywiadowi kształt i strukturę, bez niej ankieter mógłby pominąć istotne pytania, źle je formułować, a respondent mógłby stracić sens własnych odpowiedzi,
- sprawia, że badanie jest interesujące dla respondenta. Starannie opracowana ankieta kieruje respondenta od zagadnienia do zagadnienia w sposób logiczny i celowy. Badanie jest wtedy bardziej ciekawe i stymulujące,
- zmusza do utrzymywania dyscypliny, do zadawania pytań we właściwej kolejności. Przed rozpoczęciem opracowania projektu ankiety, trzeba uwzględnić wszystkie pytania, na które ma odpowiedzieć respondent, a także ustalić, w jaki sposób zadać te pytania. Wspomaga pamięć. Ankieta jako podręczna lista pytań przypomina tematy wywiadu i kolejność pytań,
- ułatwia pracę ankietera. Dobrze zaprojektowana ankieta, daje możliwość postawienia pytania i zanotowania odpowiedzi,
- upraszcza zapisywanie danych. Dzięki ustalonemu sposobowi zapisywania danych osoby kodujące dane mogą szybko odczytywać je ze standardowych ankiet.

Stosować można różne sposoby kontaktowania się z respondentami i na tej podstawie wyróżnia się następujące rodzaje badań ankietowych:

- *ankiety ustne* (bezpośrednie) – prowadzone przez ankieterów na podstawie kwestionariusza,
- *ankiety telefoniczne* – czyli rozmowy telefoniczne na podstawie kwestionariusza,
- *ankiety pocztowe* – polegające na rozsyłaniu kwestionariuszy pocztą pod wybrane adresy,
- *ankiety prasowe* – publikowane jako kwestionariusze na łamach prasy lub dołączone w postaci ulotki do dzienników lub tygodników,
- *ankiety rozdawane* – polegające na rozdawaniu kwestionariuszy wybranym lub przypadkowym osobom do samodzielnego wypełnienia.

Ankieta bezpośrednia (wykorzystana w badaniach) ma wiele zalet w porównaniu z innymi metodami kontaktowania się z respondentami. Do tych zalet zależą przede wszystkim:

¹⁸⁷ L. Sołoma, *Metody i techniki badań socjologicznych. Wybrane zagadnienia*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego, Olsztyn 2002, s. 180.

¹⁸⁸ P.N. Hague, P. Jackson, *Badania rynku. Zrób to sam*, Signum, Kraków 1992, s. 86-87.



- zwiększa szanse wzbudzenia zainteresowania respondenta ankietą,
- daje większe możliwości wyjaśnienia respondentowi istoty pytań,
- zwiększa precyzję uzyskanych odpowiedzi,
- wzmacnia zrozumienie przez ankietera znaczenia odpowiedzi udzielonych przez respondenta,
- zdecydowanie zwiększa efektywność uzyskiwania informacji.¹⁸⁹

W niniejszej pracy narzędziem, które zastosowano były kwestionariusze ankiety dla pracowników przedsiębiorstwa oraz podwykonawców i przedstawicieli handlowych współpracujących firmą (Załącznik nr 1 i 2). Kwestionariusze te zostały skonstruowane tak, aby uzyskać odpowiedź na pytania badawcze. Każdy kwestionariusz złożony opatrzone nagłówkiem zawierającym informacje na temat celu badania i instrukcję dotyczącą wypełnienia formularza oraz części z pytaniami i metryczką. Właściwa część kwestionariusza dla pracowników z pytaniami ankietowymi podzielona została na trzy części. Pierwsza część dotyczyła oceny przepływu informacji w przedsiębiorstwie – pytania 1-14. Druga stopienia realizacji celów komunikacyjnych według ocen pracowników – pytania 15-18. Trzecia zaś ocenę działań prowadzonych w ramach komunikacji zewnętrznej – pytania 19-24. W kwestionariuszu zawarto pytania w formie zamkniętej i otwartej. Kafeteria formularza została przygotowana z wykorzystaniem skali Likerta, pięciostopniowej skali semantycznej oraz skali nominalnej. W pytaniach otwartych nie zawierających gotowych odpowiedzi, prosi się respondenta o udzielenie odpowiedzi własnymi słowami. Na końcu kwestionariusza ankiety znajdowała się metryczka składająca się z takich elementów jak: płeć, wiek, staż pracy w firmie oraz miejsce pracy (do wyboru DDD Dobre dla Domu lub Salon Glazura Ekspert). Czas wypełnienia ankiety określono na 15 minut. Kwestionariusz ankiety dla podwykonawców i przedstawicieli handlowych współpracujących firmą zawierał pięć pytań, w tym jedno w formie pytania otwartego. Kwestionariusz zamyka metryczka z elementami wskazującymi na: płeć oraz okres współpracy z firmą. Czas wypełnienia ankiety 5-7 min. Ankiety zostały przeprowadzone w sposób anonimowy. Kwestionariusze ankiet rozdawane były w miejscu pracy osób badanych, czyli na terenie firmy Ekspert. Kwestionariusze ankiet wypełniło 15 respondentów, co stanowi 100% pracowników oraz 4 współpracujących podwykonawców i 11 przedstawicieli handlowych różnych firm.

Drugą metodą wykorzystaną w badaniach jest metoda jakościowa.

¹⁸⁹ E. Dulinić, *Badania marketingowe w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, PWN, Warszawa 2001, s. 21.



Badania jakościowe (wyjaśniające) – koncentrują się na badaniu opinii, zbieraniu informacji dotyczących motywów, postaw i preferencji. Prowadzone są na niewielkich i niereprezentatywnych próbach badawczych. Badania te wyjaśniają i pozwalają zrozumieć analizowane zjawiska, które nie mogą być potwierdzone statystycznie. Badaniom jakościowym właściwa jest metodologia badań psychologicznych. Pozwalają na zbadanie pewnych zjawisk, reakcji i postaw, niezapisanych liczbowo. Badania jakościowe nie mogą być uogólnieniem, zwykle poprzedzają lub uzupełniają badania ilościowe. Najczęstsze techniki badań jakościowych, to indywidualne wywiady pogłębione oraz zogniskowane wywiady grupowe.¹⁹⁰ Stosujemy najczęściej badania jakościowe, gdy chcemy uzyskać odpowiedź na pytania "jak?", "dlaczego?", itp. Służą one interpretacji emocji i głęboko ukrytych motywów działań, identyfikacji określonych zachowań, wzorców myślenia, przyzwyczajień i reguł działań.¹⁹¹

Wywiady są metodą gromadzenia informacji opartych na procesie wzajemnego komunikowania się. Rozmówcami mogą być zarówno uczestnicy badanej organizacji, jak i osoby z zewnątrz niej. To szczególny rodzaj rozmowy, której celem jest uzyskanie określonego zestawu istotnych informacji. Wiarygodność tychże informacji zależy w dużej mierze od interakcji, respondent – ankieter. Narzędziem pomiarowym w wywiadzie jest kwestionariusz, ale może być również scenariusz wywiadu lub dyspozycje do wywiadu. W trakcie przeprowadzania wywiadu stosować można dodatkowe metody zbierania informacji, np. przez obserwację: zachowań respondenta, własnych reakcji, całej sytuacji wywiadu. Odnotowanie tych informacji następuje w tzw. aneksie do wywiadu, który jest integralną częścią kwestionariusza wywiadu. Aneks ten zawiera pytania dotyczące: czasu trwania wywiadu, nastawienia respondenta do ankietera i wywiadu, ocenę szczerości wypowiedzi respondenta, stopnia zrozumienia i trafności pytań, miejsca i warunków przeprowadzanego wywiadu.¹⁹² Technika pomiaru wywiadu:

- wywiad bezpośredni indywidualny,
- wywiad pośredni telefoniczny,
- wywiad bezpośredni głębinowy,
- wywiad bezpośredni zogniskowany.

Na potrzeby tej pracy wykorzystano wywiad bezpośredni (inaczej zwany osobisty lub indywidualny). (Załącznik nr 2)

¹⁹⁰ Z. Kędzior, K. Karcz, *Badania marketingowe...*, op. cit., s. 43.

¹⁹¹ *Metody badawcze*, <http://predykator.pl/metody-badawcze.html> (data odczytu 10.05.2016)

¹⁹² Z. Kędzior, K. Karcz, *Badania marketingowe...*, op. cit., s. 93.



Indywidualny wywiad osobisty (IDI) przeprowadzany jest z respondentem (jedną osobą) w sytuacji „twarzą w twarz” z wykorzystaniem kwestionariusza wywiadu. Technika ta stosowana jest najczęściej, gdy respondenci są trudno dostępni (np. eksperci lub osoby o znacznej pozycji zawodowej np. menadżerowie wyższego szczebla) a celem badania jest uzyskanie zróżnicowanych opinii i zrozumienie badanego zagadnienia z indywidualnej perspektywy respondenta. Przydatna także w badaniach dotyczących tematów drażliwych, kontrowersyjnych czy intymnych, a w przypadku wywiadów z ekspertami w jakiejś dziedzinie, nie zawsze chcą oni dzielić się swoimi refleksjami w danej kwestii na forum grupy. Zaletą tej metody jest brak negatywnego wpływu ze strony grupy (w wywiadach grupowych). W przypadku respondentów trudno dostępnych, problem z zebraniem grupy w określonym czasie i miejscu jest do zrealizowania w zaplanowanym terminie. Technikę tą wykorzystuje się również w celu wyjaśnienia natury badanego zjawiska, dotarcia do istoty rzeczy, otrzymania informacji, których trudno byłoby uzyskać innymi metodami, np. ankietą. Średni czas trwania wywiadu to 1-1,5 godziny, w niektórych przypadkach wywiad może przybrać formę skróconą (mini interwiew) i trwać ok. pół godziny.¹⁹³

Wywiady bezpośrednie podzielić można na:

- proste i pogłębione,
- standaryzowane i niestandaryzowane.

Standaryzacja przejawia w się sposobie przeprowadzenia wywiadu, jest określona stopniem ujednolicenia i precyzji instrumentu pomiarowego. Im w większym stopniu następuje standaryzacja wywiadu to tym mniejszą swobodę ma prowadzący wywiad i tym większą rolę odgrywa instrument pomiaru (np. kwestionariusz).¹⁹⁴

Technikę wywiadu indywidualnego zastosowano do zbadania zjawiska komunikacji w przedsiębiorstwie. Przeprowadzony został z trzema osobami odpowiedzialnymi za zarządzanie firmą Ekspert. Pierwszą osobą, z którą przeprowadzono wywiad był menadżer salonu DDD Dobre Dla Domu. Kolejnymi osobami, z którymi przeprowadzono wywiad było dwóch właścicieli, którzy wspólnie stanowią kierownictwo firmy. W wyniku przeprowadzonych rozmów uzyskano wiele dodatkowych i interesujących informacji, które następnie poddano analizie opisowej. Pytania w wywiadzie indywidualnym obejmowały istotę komunikacji w przedsiębiorstwie. Podstawowym założeniem rozmów były obszary

¹⁹³ *Pogłębione wywiady indywidualne (IDI)*, http://www.naukowiec.org/wiedza/metodologia/poglebione-wywiady-indywidualne-idi-_662.html (data odczytu 12.05.2016)

¹⁹⁴ B.R. Kuc, *Jak sformułować i rozwiązać problem badawczy?*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, http://wydawnictwoptm.pl/blog/wp-content/uploads/2014/01/Jak_sformu%C5%82owa%C4%87_problembadawczy.pdf (data odczytu 7.05.2016)



funkcjonowania przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania, współpracy z pracownikami, dostawcami, podwykonawcami, firmami zewnętrznymi oraz innymi instytucjami. Dotyczyła też konfliktów, podejmowania decyzji oraz kontaktów interpersonalnych.

Do innych metod jakościowych należą:

FGI - zogniskowany wywiad grupowy, tzw. fokus. Przeprowadzany jest jednocześnie z kilkoma osobami przy użyciu technik projekcyjnych, według określonego scenariusza. Liczba osób zazwyczaj wynosi 6-12. Techniki projekcyjne w wywiadach zogniskowanych stosuje w celu zebrania interesujących danych.¹⁹⁵

Eksperyment - badanie w warunkach pozwalających na stałą kontrolę jego przebiegu, wpływu na naturalny tok zdarzeń lub stan rzeczy. Eksperyment jest zabiegiem mającym na celu dokonanie obserwacji, który bądź wywołuje samo obserwowane zjawisko, bądź wpływa na jego przebieg. Eksperyment ma wiele zalet, należy do nich: dokładne rejestrowanie wywoływanego zjawiska, wielokrotnie zmienianie warunków, konfiguracje i sekwencje zmian oraz eksperyment może być powtarzany.¹⁹⁶

Obserwacja - w badaniach skuteczności komunikacji można także wykorzystać metodę obserwacji. Dzięki tego rodzaju badaniom za pomocą obserwacji możliwe jest określenie jakości komunikacji personelu przedsiębiorstwa z klientami zewnętrznymi. W sposób pośredni możemy uzyskać informacje o skuteczności oraz efektywności komunikacji.¹⁹⁷ Obserwacja jest ilościową, o cechach jakościowych, metodą gromadzenia danych. Jest wykorzystywana do badania zjawisk, zachowań i zdarzeń, które można zarejestrować lub zobaczyć bez ingerencji prowadzącego badanie. W zależności od postrzeganego celu, przedmiotu i warunków stosuje się różne metody obserwacji: obserwację niekontrolowaną i kontrolowaną, ukrytą i jawną oraz standaryzowaną i niestandaryzowaną.¹⁹⁸ W niniejszej pracy wykorzystano metodę obserwacji procesów komunikacyjnych zachodzących w przedsiębiorstwie. Obserwacja polegała na badaniu systemu komunikacji oraz na opisie narzędzi i form wykorzystywanych w przepływie informacji w przedsiębiorstwie.

Analiza danych zastanych (Desk Research) – należy do badań ze źródeł wtórnych. Badania polegające na analizie istniejących dokumentów oraz danych wtórnych, które zostały

¹⁹⁵ *Metody badawcze*, <http://predykator.pl/metody-badawcze.html> (data odczytu 10.05.2016)

¹⁹⁶ Kuc B.R., *Badania empiryczne i ich znaczenie w pracy naukowej*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, s. 21, <http://wydawnictwoptm.pl/blog/wp-content/uploads/2014/01/B.-R.-Kuc-Badania-empiryczne-i-ich-znaczenie.pdf> (data odczytu 30.04.2016)

¹⁹⁷ M. Malinowska, *Efektywność i skuteczność komunikacji*, op. cit., s. 57.

¹⁹⁸ K. Mazurek, *Badania marketingowe. Podstawowe metody i obszary zastosowań*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 138-139.



wcześniej zgromadzone i przetworzone (dokumentów, stron www, materiałów archiwalnych). Metoda stosowana dla określenia m.in.: analizy potencjału rynku oraz analizy konkurencji.

Źródła wtórne możemy je podzielić na dwie grupy:

- wewnętrzne – pochodzące z przedsiębiorstwa,
- zewnętrzne – wynikające z otoczenia przedsiębiorstwa.

Głównym źródłem informacji na temat przedsiębiorstwa będą materiały wewnętrzne firmy oraz przeprowadzone badania w przedsiębiorstwie. Pozwoli to, w moim mniemaniu, na wiarygodne przedstawienie problematyki komunikacji w przedsiębiorstwie. Aby nastąpiło odpowiednie zarządzanie procesem komunikacyjnym w przedsiębiorstwie kluczowym jest zbadanie jego systemu komunikacyjnego. Analizując jego komunikację powinno się dążyć do najbardziej całościowego ujęcia tego zagadnienia.

Dla uzyskania pełniejszego obrazu analizowanego problemu badawczego, badania przeprowadzono wśród pracowników firmy Ekspert, współpracujących podwykonawców oraz z przedstawicielami firm dystrybuujących towary. Badania kwestionariuszowe trwały od 20 czerwca do 4 lipca 2016 roku. Wywiady indywidualne przeprowadzono w dniach 8 i 12 lipca 2016 roku. Wszystkie badania przeprowadzono na terenie siedziby firmy w Nowym Sączu.

3.4 Charakterystyka terenu i obiektu badań

3.4.1 Opis firmy Ekspert s.c. K. Janczewska, A. Maciak

3.4.1.1 Forma i przedmiot działalności firmy

Firma Ekspert s.c. K. Janczewska, A. Maciak¹⁹⁹ założona została w 2006 roku. Założycielami i właścicielami firmy zostały dwie osoby. Głównym powodem założenia firmy była chęć przystąpienia do nowo tworzącej się sieci sklepów pod marką DDD Dobre Dla Domu Sp. z o.o.²⁰⁰

Współpraca z DDD miała odbywać się na zasadach franczyzowych. Założyciele firmy posiadali już kilkuletnie doświadczenie w handlu



¹⁹⁹ Na potrzeby niniejszej pracy nazwa firmy Ekspert s.c. K. Janczewska, A. Maciak będzie używana zamiennie ze skrótem firmy Ekspert.

²⁰⁰ Na potrzeby niniejszej pracy nazwa firmy DDD Dobre Dla Domu Sp. z o.o. będzie używana zamiennie ze skrótem firmy DDD Dobre Dla Domu lub DDD.

materiałami wykończeniowymi i wyposażenia wnętrz. W swojej karierze zawodowej pracowali na stanowiskach menedżerskich w dużych firmach handlowych. Chcąc rozwijać się i wykorzystać swoją przedsiębiorczość, bazując na swoich doświadczeniach postanowili spróbować zrealizować własne pomysły na działalność gospodarczą. W tym celu podnieśli swoje kwalifikacje związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi podejmując studia menedżerskie.

Na dzień dzisiejszy Firma Ekspert s.c. K. Janczewska, A. Maciak prowadzi działalność pod szyldem dwóch marek. Pierwszą jest sieć sklepów franczyzowych DDD Dobre Dla Domu, drugą własna marka Glazura Ekspert – Salon Łazienek.

Rys. 10. Logotypy marek działających w firmie Ekspert s.c.



Źródło: <http://www.ddd.com.pl/>, <http://www.glazuraekspert.pl/> (data odczytu 20.05.2016)

Podpisując umowę franchisingową w sierpniu 2006 roku z siecią **DDD Dobre Dla Domu Sp. z o.o.** otworzony został tym samym jeden z pierwszych sklepów pod tą marką w Polsce. Prowadzony przez firmę Ekspert sklep ma powierzchnię 600 m² i znajduje się w Nowym Sączu. DDD to sieć profesjonalnych salonów w branży wyposażenia wnętrz. W ofercie salonu dostępne są podłogi i drzwi – panele podłogowe i ścienne, podłogi drewniane, drzwi wewnętrzne i zewnętrzne oraz akcesoria. Od początku działalności firma współpracuje z najlepszymi polskimi i światowymi producentami: Krono Original, Balterio, Quick-Step, Baltic Wood, Kopp, DRE, Pol-Skone, Porta, Invado i wiele innych. Przez kolejne lata działalności na rynku nowosądeckim produkty oferowane przez salon DDD zdobyły uznanie wśród klientów. Z początku główna oferta produktów skierowana była do klientów wymagających i preferujących produkt wysokiej jakości. Z czasem jednak do oferty droższego produktu dołączono produkty tańsze, niejako wymuszone przez realia rynkowe i tworzące się firmy konkurencyjne. Właściciele firmy Ekspert od początku działalności osobiście angażowali się w rozwój firmy przy współdziałaniu zaufanej załogi. Obecnie rola ich głównie skupia się na organizacji pracy pracowników, negocjacjach z dostawcami oraz rozmowami z centralą franczyzodawcy – DDD. Centrala sieci DDD ogranicza się do kontroli i nadzorowania funkcjonowania placówki franczyzowej. Firma Ekspert obowiązana jest przez umowę franczyzową do comiesięcznych opłat wynoszących 4% obrotu. Część tej opłaty

przeznaczana jest na promocję i marketing oraz na utrzymanie i funkcjonowanie centrali sieci DDD. Sklep organizuje również na własny koszt dodatkowe kampanie reklamowe starając się trafnie celować w segmenty klientów. Właściciele wraz z pracownikami starają się obserwować panujące trendy w wyposażeniu wnętrz i wprowadzać nowości proponowane przez producentów oraz aktualizować wzory podłóg i modele drzwi. W firmowym salonie zapewniony jest pomiar, transport oraz certyfikowany montaż podłóg i drzwi. Firma Ekspert, aby zapewnić kompleksową usługę posprzedażową podpisała stałą współpracę z czterema firmami świadczącymi usługi montażowo-naprawcze. Firmy te działające na zasadzie podwykonawstwa są sprawdzonymi partnerami przedsiębiorstwa, wykonującymi wysoko jakościowe usługi. Zarówno produkty jak i usługa montażu objęte są gwarancją.²⁰¹

Dobrze prosperujący sklep DDD stał się czołowym dostawcą materiałów wykończeniowych na sądecki rynek. Z czasem ilość klientów zadowolonych z towarów i usług wzrastała. W 2010 roku właściciele firmy w oparciu o przynoszący zyski sklep wyrazili chęć powiększenia działalności. Dobre doświadczenie ze współpracy z franczyzodawcą DDD skłoniło właścicieli do rozszerzenia działalności na tych samych zasadach. Po analizie rynku i zbadaniu ofert kierowanych do firmy, wybór jako franczyzodawcy przypadł **Glazurze Królewskiej S.A.** Na rynku polskim firma ta była największym dystrybutorem produktów z asortymentu wyposażenia łazienek: kabin prysznicowych, wanien, umywalek, baterii, a także mebli łazienkowych, materiałów wykończeniowych do łazienek. Tutaj tak jak w przypadku DDD, firma miała prawo do korzystania ze znaku towarowego oraz posługiwania się nazwą. Umowa opiewała na pięć lat, a franczyzobiorca zobowiązał się uiszczać comiesięczną opłatę w wysokości 1% od wszystkich przychodów netto. W wyniku błędów popełnionych przez zarząd Centrali Glazury Królewskiej S.A. (po trzech latach funkcjonowania salonu w Nowym Sączu prowadzonego przez firmę Ekspert) ogłosiła ona upadłość. Przyczyn było wiele m.in.: nadmiernie rozbudowana struktura organizacyjna, a co za tym idzie nazbyt wysokie koszty jej utrzymania, znaczny spadek sprzedaży z powodu wpływu na handel w Polsce ogólnoswiatowego kryzysu gospodarczego.

Zarządzający firmą Ekspert mając już wieloletnie doświadczenie na lokalnym rynku postanowili dalej prowadzić działalność związaną z wyposażeniem łazienek, ale już pod własną marką. W 2013 roku powstał sklep pod nazwą **Glazura Ekspert**. Profesjonalny salon łazienek wraz ze sklepem DDD zwiększył całkowitą powierzchnię handlową i ekspozycyjną

²⁰¹ źródło: <http://www.ddd.com.pl/> (data odczytu 20.05.2016) oraz z materiały własne firmy Ekspert.

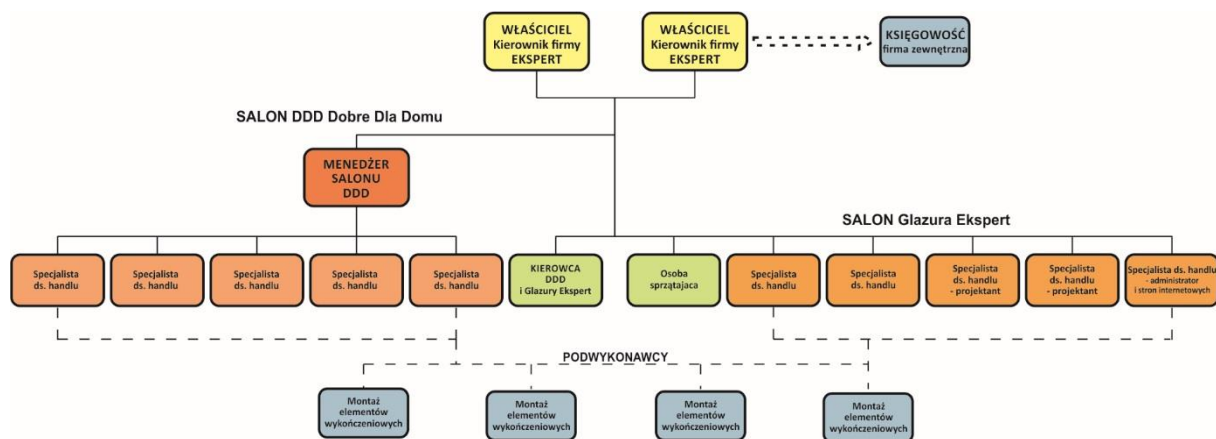
do 1200 m². Właściciele główne oparcie w tej reorganizacji sklepu widzieli w zgranym i doświadczonym personelu. Liczne szkolenia prowadzone przez producentów przyniosły efekt w postaci wysokich kwalifikacji pracowników. Dobra organizacja i zaufany zespół pracowników pozwolił na uniknięcie większych błędów. Salon Glazura Ekspert stale współpracuje z 20 dystrybutorami materiałów wykończenia wnętrz. Do największych hurtowni współpracujących należą m.in.: TGS Przemysław Stoń, HEBAN Sp. z o.o. Sp. K., Vivasanit sp. z o. o. Sp. K., F.H. JACEK Sp. z o.o. Sp. K., Cerampol Tomczyk i Wspólnicy Sp. J. Kompleksowość i różnorodność ich ofert handlowych zapewnia m.in. import towarów z całego świata uzupełniony produktami krajowymi o najwyższym poziomie jakości. Na powierzchni handlowej ponad 500 m² zaprezentowane jest kilkadziesiąt kompletnie urządzonych łazienek, setki wzorów płytek ceramicznych, gresów, armatury, ceramiki sanitarnej, kabin prysznicowych, wanien, grzejników, zlewów kuchennych, mebli łazienkowych i akcesoriów. Na potrzeby klientów salon zapewnia stałą dostępność produktów takich marek jak: Paradyż, Opoczno, Tubądzin, Cersanit, Koło, Geberit, Roca, Radaway i wszystkie na najwyższym światowym poziomie pod względem nowoczesnych trendów i jakości. Wysokiej klasy obsługa sprzedaży oraz profesjonalne biuro projektowe stanowi całościową ofertę, która stwarza najlepsze warunki wyboru asortymentu i kreacji własnej łazienki.²⁰² Od kilku lat firma Ekspert umacnia swoją pozycję na rynku i cieszy się coraz lepszą opinią wśród osób korzystających z jej usług. W ciągu dziesięciu lat właściciele firmy stworzyli dobrze prosperujące przedsiębiorstwo.

3.4.1.2 Struktura organizacyjna

Niemal cały personel pracuje w siedzibie firmy. Firma Ekspert zatrudnia 15 osób. W ramach outsourcingu firma wydzieliła ze swej działalności księgowość firmy. Aby zapewnić usługi posprzedażowe oraz usługi w ramach samej firmy kierownictwo podpisało umowy z czterema podwykonawcami. Podpisanie umów zmniejszyło koszty ogólne firmy. Większość zatrudnionych stanowią ludzie młodzi, posiadający wykształcenie średnie lub wyższe. Firma zatrudnia cztery kobiety i jedenastu mężczyzn.

²⁰² <http://www.glazuraekspert.pl/index.html> (data odczytu 19.05.2016) oraz materiały własne firmy Ekspert.

Rys. 11. Schemat organizacyjny firmy Ekspert s.c. K. Janczewska, A. Maciak



Źródło: Informacje z firmy Ekspert.

Powyższą strukturę można określić jako strukturę liniową (charakterystyczną dla małych przedsiębiorstw). Jest też strukturą płaską. W części struktury salonu DDD pracownicy są bezpośrednio podporządkowani menedżerowi salonu, co wynika z charakteru działalności franczyzowej salonu.

3.4.1.3 Strategia firmy Ekspert s.c.

Misją firmy Ekspert jest: „Dostarczanie najnowszych i najlepszych jakościowo rozwiązań produktowych w zakresie wykańczania wnętrz, które spełnią oczekiwania najbardziej wymagających klientów”.²⁰³

Cel strategiczny główny firmy Ekspert wyznaczony został już na początku jej działalności. Za cel firma postawiła sobie to, aby zaistnieć w świadomości klientów jako firma oferująca kompleksowe usługi i nieograniczony dostęp do stale aktualizowanej oferty wyposażenia wnętrz. Cele ekonomiczne to: zwiększenie sprzedaży poprzez poszerzenie działalności handlowej, wzrost udziału w rynku regionalnym, wzmocnienie siły przetargowej u dostawców, podniesienie poziomu jakości sprzedawanych towarów, innowacyjność i efektywność podejmowanych działań.

Otoczenie ogólnogospodarcze oddziałuje w znaczny sposób na przedsiębiorstwo ze względu na stan i kierunek zmian gospodarczych w Polsce. Znaczenie mają te czynniki, które wpływają na pojemność i chłonność obsługiwanych przez przedsiębiorstwo rynków. Oferta rynkowa oraz strategia rozwoju powinna być dostosowana do struktury ludności w rejonie Sądeckizny. Jest to region o dużym bezrobociu, chociaż w samym Nowym Sączu wskaźnik

²⁰³ <http://www.glazuraekspert.pl/index.html> (data odczytu 19.05.2016)

ten jest znacznie niższy. Zaspokajanie potrzeb ludności związanych z nabyciem produktów i usług dotyczących wykończenia wnętrz jest bardzo utrudnione, gdyż jest to rynek niejednorodny pod względem zamożności. Ze względu właśnie na dużą rozpiętość w dochodach ludności z tego terenu. Klientami salonów są zarówno ludzie pozostający w bezrobociu od szeregu lat jak i te osoby, które mają status zamożniejszych. Zatem, oferta firmy musi zawierać te produkty, które również zadowolą klienta o niższych dochodach. Choć właściciele od początku istnienia firmy chcieli, aby salony sprzedawały produkty o najwyższej jakości. Klientami firmy są indywidualni nabywcy oraz firmy działające w regionie nowosądeckim.

Firma Ekspert funkcjonuje i konkuruje głównie na rynku powiatu nowosądeckiego, ale też limanowskiego i gorlickiego. Na obszarze samego Nowego Sącza posiada wielu konkurentów z tej samej branży. Zasadniczą konkurencją są te salony – sklepy, które oferują podobne produkty i usługi o takiej samej jakości. Konkurentami dla salonu Glazura Ekspert są takie firmy jak: BoMar2 Salon Łazienek, BLU Salon Łazienek, ROMB oraz markety: RAMEX, Merkur Market, Praktiker. Dla Salonu DDD Dobre Dla Domu to: MAJSTER Plus, KOMFORT, Merkur Market, Ramex. Sprostanie konkurencji zmusza firmę do:

- stałego doskonalenia oferty sprzedażowej,
- innowacyjności rozwiązań organizacyjnych i procesowych,
- wyboru odpowiednich partnerów w łańcuchu dostaw,
- skrócenia czasu realizacji zamówień.

Firma Ekspert odnosi wiele korzyści wynikających ze ścisłej współpracy z dostawcami, z których główne to:

- zmniejszenie kosztów zakupów,
- wpływ na działania przedsiębiorstwa jako całości,
- dostęp do zasobów, wiedzy i umiejętności,
- relacje z klientami.

Wbrew pozorom silna konkurencja sprzyja rozwojowi firmy i wymusza na niej wprowadzanie coraz to nowych produktów, innowacji i zmian w całym zakresie działalności. Szukanie przez firmę coraz to nowszych dostawców o ciekawszej ofercie zwiększa również atrakcyjność samych salonów z punktu widzenia klienta oraz zwiększa siłę przetargową firmy. Nie dotyczy to salonu DDD, gdyż on zaopatruje się, przez umowę franczyzową, w głównym magazynie centrali. Strategia firmy ma na celu wprowadzenie i utrzymanie dynamicznego rozwoju, inwestowanie oraz poprawę konkurencyjności. Polega ona na

wychwyceniu szans umożliwiających rozwój przedsiębiorstwu. Program rozwojowy uwzględnia indywidualne potrzeby, zainteresowania i priorytety firmy. W najbliższych roku firma zamierza otworzyć sklep internetowy z wyposażeniem wnętrz. Właściciele uważają wdrożenie usług handlowych za pomocą internetu, za czynnik najważniejszy dla efektywnego zarządzania zaopatrzeniem, co ich zdaniem w perspektywie przyniesie poprawę zarządzania kosztami. Również w planach (najbliższych 2 latach) jest uruchomienie nowego salonu z wyposażeniem wnętrz w innym mieście. Ekspansja na nowe rynki zbytu jest niezwykle ważna, jak podkreślają właściciele firmy, dla dalszego rozwoju i przetrwaniu na rynku. Strategia promocyjna dotyczy przede wszystkim produktów możliwych do nabycia w obu salonach. Materiały promocyjne opracowywane są w przypadku Salonu DDD, przy ścisłej współpracy (a czasami narzucana) z centralą. Marka Glazura Ekspert akcje promocyjne organizuje sama przy współudziale dostawców, wzmacniając swoją markę i utrwalając tym samym znak firmowy.

3.4.1.4 Analiza SWOT przedsiębiorstwa

Mocne strony firmy Ekspert to:

1. Atrakcyjna lokalizacja w rejonie centr handlowych.
2. Własna marka – Glazura Ekspert.
3. Wsparcie Centrali franczyzowej DDD Dobre Dla Domu.
4. Mocna pozycja na rynku ugruntowana wieloletnim doświadczeniem.
5. Młoda, fachowa kadra posiadająca autoryzowane certyfikaty i stale podnosząca kwalifikacje za pomocą szkoleń.
6. Dążność do polepszania jakości towarów i usług.
7. Stała współpraca z podwykonawcami. Usługi posprzedażowe.
8. Doradztwo dla klientów.
9. Warunki w pracy umożliwiające rozwój pracownikom.
10. Klimat tworzący pracę w przyjaznej atmosferze.
11. Dwuetapowy system rekrutacji, wyłaniający pożądaných pracowników zintegrowanych z zespołem.
12. Wsparcie przez kierownictwo pracowników w codziennym działaniu na rzecz firmy oraz w życiu prywatnym.
13. Utożsamianie się pracowników z wartościami uznawanymi przez firmę.
14. Budowanie przez kierownictwo i pracowników pozytywnego wizerunku firmy.



Szanse firmy Ekspert:

1. Stały rozwój branży powodujący ciągły popyt na nowe produkty.
2. Wzrost budownictwa jednorodzinnego, który powoduje stałe zapotrzebowanie na materiały do wykończenia wnętrz.
3. Nowoczesne, eleganckie wnętrza stały się wyznacznikiem zmiany stylu i jakości życia ludności przez częste kontakty z zagranicą.

Słabe strony firmy Ekspert:

1. Siła przetargowa dostawców.
2. Brak własnej powierzchni sprzedażowej – aktualnie wynajmowany budynek przysparzający duże koszty.

Zagrożenia dla firmy Ekspert:

1. Konkurencja ze strony innych firm a szczególnie ich alianse strategiczne z dostawcami przodującymi na regionalnym rynku.
2. Polityka dumpingowa niektórych firm.
3. Niskie bariery wejścia na rynek.

Firma Ekspert wykorzystuje swoje szanse na rynku wykończenia wnętrz dzięki posiadanym mocnym stronom. Strategia przejawia się w dynamicznym rozwoju firmy z wykorzystaniem potencjału tkwiącego w latach doświadczeń oraz w kadrze zarządzającej i w pracownikach. Należy stwierdzić, że firma skupiając się na wzmacnianiu pracowników uzyskała stabilność w zatrudnieniu, które to przełożyły się na pozytywny jej wizerunek. Natomiast oparta na dwóch formach działalność firmy – własnej marce i franczyzowej, ma swoje wady i zalety. Aby odnieść sukces firma musiała przejść drogę obarczoną ryzykiem tak jak w przypadku franczyzy jak i własnej marki.



Rozdział IV Analiza i ocena skuteczności komunikacji w przedsiębiorstwie Ekspert s.c. K. Janczewska, A. Maciak

4.1 Analiza systemu komunikacji w przedsiębiorstwie

4.1.1 Komunikowanie się w firmie Ekspert

Komunikacja to proces zachodzący w środowisku społecznym o bardzo istotnym znaczeniu dla funkcjonowania każdej organizacji również w badanej firmie Ekspert. Skuteczne jej działanie zależy w dużym stopniu od szybkości przepływu informacji i ewentualnych ich zniekształceń oraz od tego, jakie są sieci i struktury przepływu informacji. Wszelkie informacje są potrzebne po to, aby przedsiębiorstwo sprawnie wykonywało swoje działania, stosownie reagowało na szanse i na zagrożenia pojawiające się wewnątrz lub na zewnątrz niego. Proces komunikacyjny to proces, w którym następuje budowanie świadomości i postaw pracowników oraz wpływa na ich decyzje i zachowanie. Przedsiębiorstwo, jakim jest firma Ekspert stawia sobie określony cel komunikacyjny i stara się go zrealizować.

Komunikowanie się w firmie Ekspert odgrywa bardzo ważną rolę i ma istotne znaczenie dla jej działalności. Kierownictwo stara się dokładać wszelkich starań w celu usprawniania przekazywania istotnych informacji, obiegu dokumentów, wglądu do różnego rodzaju zasobów potrzebnych w codziennej działalności firmy. W tym rozdziale chciałabym przedstawić przebieg procesu komunikacyjnego w firmie Ekspert w sposób możliwie szeroki.

Nie bez znaczenia dla procesu komunikacji jest struktura organizacyjna firmy, która wydatnie wpływa na jego skuteczność. Na podstawie schematu organizacyjnego można stwierdzić (Rys. 11. w podrozdziale 3.4.1), że sposób komunikowania się w obrębie samej firmy określa sama forma działalności obu salonów – DDD i Glazura Ekspert. Organizację tę cechuje płaska struktura z elementami struktury liniowej. Plusem takiej struktury jest duża samodzielność pracowników. Płaska struktura przyczynia się do rozwijania efektywnej komunikacji i zwiększa skuteczność przepływu informacji. Mała ilość szczebli powoduje przepływ informacji i komunikowanie się pracowników głównie za pomocą kanałów poziomych. Do efektywności i skuteczności komunikacji w tym przedsiębiorstwie przyczynia się również krótsza droga (czas) przepływu informacji, która wywołuje zmniejszanie zniekształceń w przekazywanych informacjach. Niewątpliwym atutem takiej struktury jest pełniejsze wykorzystanie możliwości i talentów kierowników oraz łatwiejsza koordynacja pionowa oraz warunki sprzyjające decentralizacji decyzji. Pracownicy



mają lepszą możliwość inicjatywy oddolnej, swobodę w kreowaniu i podatność na innowacje. Nie sposób przecenić roli komunikacji w takiej strukturze na płaszczyźnie przełożony–podwładny, która wyzwała warunki do partycypacji pracowniczej. Kontakty oraz relacje między pracownikami mają charakter mniej sformalizowany. Elementem struktury liniowej w salonie DDD jest funkcja menedżera salonu. Opiera się ona na zasadzie jednoosobowego podporządkowania pracowników. Droga przepływu informacji jest dość krótka, ale wszystkie informacje przechodzą przez osobę. Wyraźnie widać w tej części struktury, iż komunikacja między pracownikami przepływa w linii poziomej, ale pracownicy posiadają mniejszą samodzielność w działaniu. Skupienie wielu różnorodnych zadań i funkcji w rękach kierownictwa jest punktem podejmowania decyzji, jak i źródłem przekazywania informacji. Kierownictwo firmy i menedżer salonu DDD informuje pracowników o wszystkich wymogach formalnych związanych z franczyzą. Takie podporządkowanie pracowników stwarza zorganizowany układ dróg komunikacyjnych. Struktura płaska firmy ogranicza bariery komunikacyjne. Komunikacja „w górę” i „w dół” przebiega dość sprawnie gdyż nie pokonuje wielu szczebli organizacyjnych. Oprócz formalnej ścieżki przekazywania informacji, w strukturze o horyzontalnym przebiegu, informacja może także przebiegać drogą nieformalną w postaci sieci pogłosek, szybko rozprzestrzeniających się plotek. Te poziome kanały informacji wzmacniają koordynację działań pracowników w przedsiębiorstwie, w tym działań komunikacyjnych, a także zwiększają siłę relacji między nimi.

Ważnym dla systemu komunikacji w firmie Ekspert jest to, że posiada ona umowę francyzową z DDD Dobre Dla Domu sp. z o.o. Przedsiębiorstwo, jako francyzobiorca jest zobowiązane do przestrzegania zasad, procedur, standardów i norm związanych z wizerunkiem francyzodawcy. Dlatego już na etapie formułowania umowy kwestie wzajemnej komunikacji zostały dwustronnie omówione. Właściciele mają swobodę w zarządzaniu firmą, w tym zarządzaniem pracownikami. Komunikacja firmy z centralą DDD odbywa się na różnych poziomach. Najważniejszy dla firmy jest codzienny kontakt z magazynem centralnym gdyż pobierane są w nim towary do sprzedaży. Szybkość realizacji zamówienia przez stronę DDD daje gwarancję na rzetelne wywiązywanie się firmy Ekspert wobec swojego klienta. Drugim również ważnym przejawem w komunikacji między firmami są osobiste kontakty menedżerów obu stron. Im częstsze spotkania tym skuteczniejsza jest współpraca, co znacznie przekłada się na obustronne zyski oraz wzmocnienie zaufania i partnerstwa. Okresowo organizowane są szkolenia pracowników z zakresu działań franczyzy, wyjazdy służbowe do centrali DDD oraz szkolenia dotyczące znajomości oferowanych produktów. W ramach umowy francyzowej salon DDD podlega cyklicznym



kontrolom. Kontroli jawnej i przy pomocy „tajemniczego klienta” poddawane są standardy np.: ich utrzymanie, jakość obsługi klienta, spełnianych procedur i zasad stawianych przez francyzodawcę. Francyzobiorcy są zobowiązani do przekazywania informacji o osiągniętej sprzedaży i zakupach, stanach magazynowych i rozliczeniach w ramach stałego nadzoru nad działalnością sieci sklepów.

W efekcie przy dwóch tak różnych formach działalności przedsiębiorstwa wymagana jest lepsza koordynacja działań komunikacyjnych. Tutaj istotne znaczenie ma spójność komunikacji w organizacji we wszystkich jej procesach – koherencja komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej.

4.1.2 Formy i narzędzia komunikacji w przedsiębiorstwie

Firma Ekspert jest małą firmą, w której system komunikacji obejmuje te formy i narzędzia komunikowania, które rozwinęły się na użytek swoich pracowników.

Rozmowy telefoniczne

Jest to najpopularniejsze narzędzie komunikacji w bezpośrednim kontekście wykorzystywane w przedsiębiorstwie. Umożliwia pracownikom kontakt przede wszystkim z klientami salonów. Omawiana jest za pomocą tego narzędzia oferta handlowa dla klienta, informacja na temat danego produktu oraz sposoby jego transportu czy reklamacja. Komunikacja za pomocą telefonu to też szybki sposób zdobycia informacji o produkcie z bezpośredniego źródła czyli od dostawcy lub producenta.

Wiadomości e-mail

Wykorzystanie internetu jest skutecznym narzędziem w komunikacji formalnej szczególnie w wysyłaniu elektronicznych komunikatów do: klientów, dostawców i innych podmiotów zewnętrznych. Obok rozmowy telefonicznej to najczęściej używane narzędzie w firmie. Zaletą jego jest niewątpliwie szybkość dotarcia informacji do dostawcy lub odbiorcy towaru i możliwość otrzymania szybkiej odpowiedzi zwrotnej. Poczta elektroniczna jest wygodniejsza i tańsza od tradycyjnej korespondencji. Pozwala na szybką wymianę różnych dokumentów (poprzez skanowanie) do odpowiedniego ich adresata. Również zaletą tej metody jest jej wykorzystanie w sytuacjach trudnych, szczególnie w odpowiedzi na reklamacje lub przekazie negatywnych treści.

Komunikaty pisemne

Korespondencja pisemna to oficjalna forma przekazu informacji i odbywa się najczęściej między firmą a podmiotami zewnętrznymi.



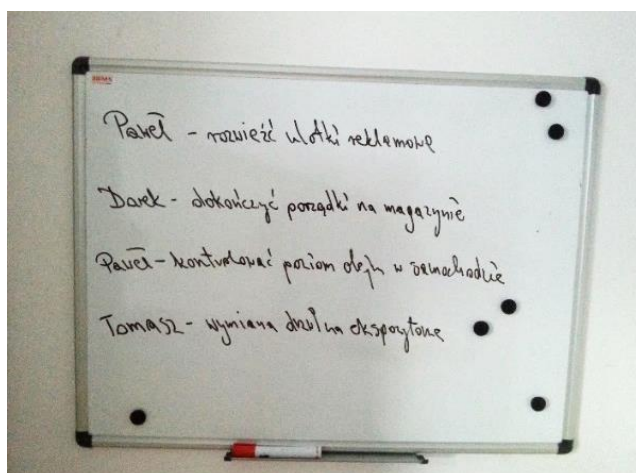
Management by Walking Around (MBWA)

Jest to ważne narzędzie kierownictwa firmy, ponieważ „krążąc” po firmie i prowadząc nieformalne rozmowy z pracownikami podczas wykonywania przez nich obowiązków oceniają ich postawę i poglądy na temat przedsiębiorstwa. Poznanie problemów, opinii, obaw podwładnych daje możliwość usprawnienia funkcjonowania firmy we wszystkich jego dziedzinach, zwiększa też zaangażowanie i motywację poprzez komunikację bezpośrednią.

Tablica ogłoszeń

Rozpowszechnianie pracownikom aktualnych informacji i ważnych komunikatów za pomocą tablicy ogłoszeń jest standardem szczególnie w przypadku planowania pewnych działań w firmie. Głównie dotyczy spraw bieżących np. terminu transportu do klienta lub dostawy. Komunikowanie się za pomocą tego narzędzia jest proste a sposób zlokalizowania łatwo dostępny.

Rys. 12. Tablica ogłoszeń dla pracowników firmy Ekspert s.c.



Źródło: materiały firmy Ekspert s.c.

Dyskusje grupowe

W firmie stosowane są bezpośrednie spotkania pracowników z kierownictwem mające na celu znalezienie rozwiązania zaistniałego problemu oraz poinformowanie pracowników o planowanych działaniach. Jest to metoda często stosowana w przypadku zauważenia konfliktów wśród pracowników z zamiarem jego rozwiązania. Kierownictwo dba o to, aby panowała w firmie sprzyjająca atmosfera i dobre relacje. Za priorytetowe zadanie wyznaczyło sobie to by środowisko pracy było przyjazne dla każdego pracownika oraz aby komunikacja między pracownikami odbywała się bez zakłóceń.

Imprezy integracyjne

Organizowane przez właścicieli spotkania nieformalne w grupie pracowników wraz z ich rodzinami mają na celu zwiększenie ich otwartości oraz wzmocnienie zaufania do firmy.

Obecność kierownictwa w luźnych kontaktach na takim spotkaniu sprzyja nawiązaniu obustronnej komunikacji bez naruszenia autorytetu przełożonego. Pracownicy czują się docenieni i przekonani, że pełnią ważną rolę w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.

Imprezy okolicznościowe

Najczęściej są to jubileusze istnienia firmy lub założenia salonów. Spotkania organizowane są dla pracowników i przedstawicieli firm współpracujących. Sposób organizowania takiej imprezy okolicznościowej jest bardziej formalny, z harmonogramem i określoną imiennie listą osób zaproszonych. Spotkania i rozmowy dotyczą najczęściej spraw firmy lub związanych z daną branżą. Jest bardzo cennym i niezwykle ważnym utrwaleniem kontaktów na poziomie zawodowym. Firma jest zapraszana też na takie imprezy okolicznościowe ze strony Centrali DDD Dobre Dla Domu. Franchyzodawca organizuje spotkania właścicieli sklepów, na których omawiane są aktualne zagadnienia związane z franczyzą, na których próbuje się rozwiązywać problemy oraz wytycza się plany i strategię rozwoju.

System komunikacji bezpośredniej z klientami

Komunikacja bezpośrednia z klientem jest niezastąpiona. Zgodnie ze swoją misją firma, aby osiągnąć długofalową relację z klientem musi spełnić jego oczekiwania poprzez zadowolenie i satysfakcję z dokonanego zakupu właśnie w firmie Ekspert. Bliski kontakt i rozmowa ze specjalistą, którym jest przeszkolony pracownik, odbywa się w punkcie obsługi bezpośredniej klienta. Rozmowa „twarzą w twarz” pozwala na indywidualne rozpoznanie potrzeb każdego z klientów. Skuteczna komunikacja bezpośrednia sprzyja zacieśnianiu relacji B2C i B2B. Punkt obsługi klientów zlokalizowany jest w widocznym miejscu ułatwiającym kontakt klienta ze sprzedawcą lub projektantem. W miejscu obsługi bezpośredniej dostępne są stanowiska komputerowe z całym wyposażeniem i oprogramowaniem potrzebnym do kompleksowej obsługi kupujących, również wykorzystywanych w ramach działalności obu salonów. Pracownicy pracując na programie Optima mają szybki dostęp do zasobów firmy i zasobów współpracujących dystrybutorów towarów oraz w przypadku franczyzy dostęp do magazynu centralnego DDD. W punkcie tym umieszczone są również materiały reklamowe własne i firm współpracujących w postaci: katalogów, folderów, ulotek, wizytówek itp. (Rys. 13)



Rys. 13. Punkty obsługi bezpośredniej klienta DDD i Glazura Ekspert



Źródło: materiały firmy Ekspert

W ramach akcji informacyjno-promocyjnej firma Ekspert przy współpracy miejscowych drukarni przygotowuje gazetkę produktową, bilbordy oraz reklamy (gazetowe) w formie papierowej. Kierowana jest ona do ludności Nowego Sącza i okolic.

Rys. 14. Materiały promocyjne Glazury Ekspert i DDD Dobrze Dla Domu



Źródło: <http://www.glazuraekspert.pl/>, <https://www.facebook.com/GlazuraEkspert?fref=ts>
<http://www.ddd.com.pl/>, <https://www.facebook.com/DDDNowySacz/?fref=ts> (data odczytu 27.06.2016)



Firma Ekspert wykorzystuje nowoczesne narzędzie, jakim jest internet do komunikacji z otoczeniem zewnętrznym. Szybkość pozyskania i przekazywania informacji odgrywa bardzo ważną rolę w firmie handlowej. Firmowe strony internetowe i strony Facebook (Rys. 15) stanowią prosty i wygodny kanał przekazywania informacji. Stale aktualizowane są przez osobę zatrudnioną w firmie.

Rys. 15. Strony internetowe i Facebook Glazura Ekspert i DDD Dobre Dla Domu



Źródło: <http://www.glazuraekspert.pl/>, <https://www.facebook.com/GlazuraEkspert?fref=ts>
<http://www.ddd.com.pl/>, <https://www.facebook.com/DDDNowySacz/?fref=ts> (data odczytu 27.06.2016)

Strony DDD i Glazury Ekspert służą przede wszystkim do przekazywania informacji o nowościach w salonach, produktach promocyjnych oraz pozwala ona potencjalnym i aktualnym klientom na śledzenie aktywności firmy. Cyklicznie umieszczana jest na stronach gazetka promocyjna, propozycje aranżacji wnętrz przygotowanych przez biuro projektowe, również klient ma możliwość wsparcia poprzez doradztwo i dobór wykonawcy wnętrza. Zachęcają one też inwestorów do współpracy na dogodnych warunkach.



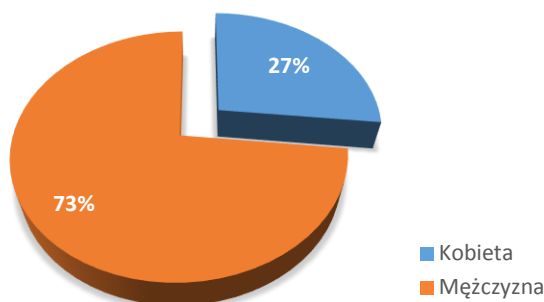
4.2 Przedstawienie i analiza wyników badań własnych

4.2.1 Analiza danych badań ilościowych

Struktura tego podrozdziału wyznaczona jest w pierwszej kolejności charakterystyką cech demograficznych, następnie porządkiem pytań zawartych w kwestionariuszach ankiet. W dalszej części znajduje się opis i analiza wywiadów indywidualnych a następnie weryfikacja hipotez i wnioski.

Pierwszej analizie poddano zebrane kwestionariusze ankiet wypełnione przez pracowników firmy Ekspert. W badaniu wzięło udział 15 respondentów (100% pracowników), zróżnicowanych pod względem: płci, wieku, stażu pracy i miejsca pracy w strukturze firmy.

Wykres 1. Liczba respondentów w podziale na płeć

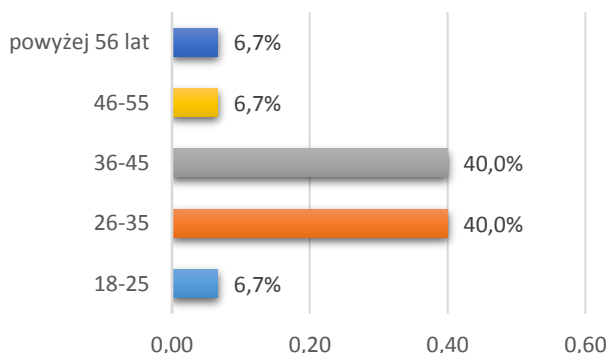


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Blisko $\frac{3}{4}$ badanych – 11 osób – stanowili mężczyźni a 4 osoby to kobiety.

Drugą cechą demograficzną respondentów stanowił wiek. Wykres 2 przedstawia strukturę respondentów w podziale na pięć kategorii wiekowych: do 18 do 25, od 26 do 35 lat, od 36 do 45 lat, od 46 do 55 lat i powyżej 56 lat. Jak widać, największą grupę (12 osób) stanowią pracownicy w wieku 26 do 35 oraz 36 do 45 lat, którzy stanowią 80% załogi. Pozostałe grupy wiekowe – po 1 osobie na grupę – wspólnie stanowią 20% osób pracujących.

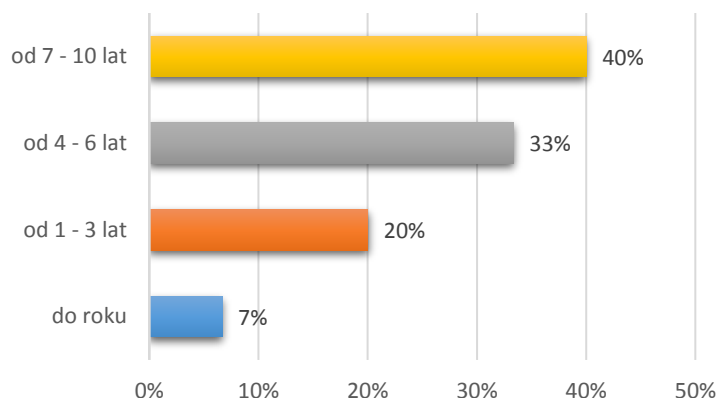
Wykres 2. Struktura respondentów ze względu na wiek



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Charakteryzując strukturę stażu pracy pracowników stwierdzono, że najczęściej, bo 6 badanych pracowników posiada staż pracy od 7 do 10 lat, 5 pracowników przepracowało od 4 do 6 lat, staż od 1 do 3 lat wskazało 3 pracowników, a pracujących tylko do jednego roku – 1 pracownik. Co ważne, da się zauważyć to, że większość pracowników jest związana z firmą Ekspert prawie od początku jej powstania lub rozpoczęła pracę w okresie formowania się jej działalności.

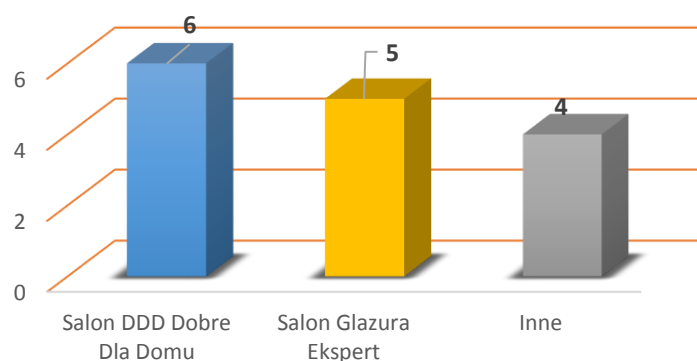
Wykres 3. Struktura respondentów ze względu staż pracy w przedsiębiorstwie



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Struktura zatrudnienia odpowiada strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa przedstawionej w podrozdziale 3.2 str. 98. Sześciu pracowników Salonu DDD, pięciu Glazury Ekspert a cztery osoby to: kadra kierownicza (2) oraz kierowca i osoba sprzątająca.

Wykres 4. Struktura zatrudnienia respondentów



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

W pierwszej części kwestionariusza ankiety respondenci mieli za zadanie ocenić przepływ informacji w swojej firmie. Pierwsze pytanie badawcze pozwoliło na ocenę znajomości obszaru komunikacji wśród pracowników.

I. Ocena przepływu informacji w przedsiębiorstwie

Odpowiedź na pytanie ankietowe 1: Czym dla Pana/Pani jest komunikacja?



Tabela 7. Czym dla pracowników firmy jest komunikacja

Czym jest komunikacja?	Liczba udzielonych odpowiedzi
Jest sposobem przekazywania i odbierania informacji	9
Pełni funkcję przekazywania poleceń	1
Jest formą nawiązywania relacji z otoczeniem	3
Oddziałuje na zachowania i postawy pracowników	2

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Zdecydowana większość respondentów – 9 osób – uznało, że komunikacja jest sposobem przekazywania i odbierania informacji i jak wynika ze wskazań, głównie kojarzy się pracownikom z procesem przepływu informacji.

W ramach przeprowadzonych badań w pytaniu drugim postanowiono sprawdzić, jakie czynniki, zdaniem respondentów, mają wpływ na komunikację w ich firmie. Respondenci za pomocą pięciostopniowej skali, gdzie za każdą odpowiedź przyznano punkty od 1 do 5: 1 – w ogóle nieistotny, 2 – raczej nieistotny, 3 – trudno powiedzieć, 4 – dość istotny i 5 – bardzo istotny, mieli ocenić czynniki przedstawione w Tabeli 8. Z poszczególnych odpowiedzi danego obszaru uzyskano średnią ocenę, która była podstawą do analizy ilościowej.²⁰⁴

Odpowiedź na pytanie ankietowe 2: Proszę ocenić jaki jest wpływ wymienionych poniżej czynników na komunikację w Pana/Pani firmie?

Tabela 8. Zestawienie rozkładu ocen wpływu czynników na komunikację w firmie

Czynniki	1	2	3	4	5	średnia ocena
Struktura organizacyjna	-	-	26,7%	20,0%	53,3%	4,27
Kultura i klimat organizacyjny	-	-	20,0%	33,3%	46,7%	4,27
Umiejętności komunikacyjne kierownictwa	-	-	-	13,3%	86,7%	4,87
Umiejętności komunikacyjne pracowników	-	-	-	26,7%	73,3%	4,73
Styl komunikowania kierowników	-	-	20,0%	26,7%	53,3%	4,33
Stosunki między pracownikami	-	-	6,7%	26,7%	66,7%	4,60
Stosunki między pracownikami poszczególnych salonów	-	-	13,3%	20,0%	46,7%	3,53
Kierunki komunikowania się	-	-	20,0%	20,0%	60,0%	4,40
Formalne sieci komunikowania się	-	-	13,3%	20,0%	66,7%	4,53
Nieformalne sieci komunikowania się	-	-	13,3%	26,7%	60,0%	4,47
Motywacja	-	-	13,3%	20,0%	66,7%	4,53

²⁰⁴ W analizie danych uzyskanych za pomocą pięciostopniowej skali średnią ocenę danego obszaru obliczono poprzez: mnożenie liczb poszczególnych odpowiedzi przez przyznaną danemu wariantowi odpowiedzi określoną wartość, następnie sumę tych wartości podzielono przez liczbę respondentów i w ten sposób otrzymano średnią dla każdego z obszarów.



Tabela 8. Zestawienie rozkładu ocen wpływu czynników na komunikację w firmie c.d.

Czynniki	1	2	3	4	5	średnia ocena
Wyznawane wartości	-	-	13,3%	33,3%	53,3%	4,40
Doświadczenie pracowników	-	-	13,3%	13,3%	73,3%	4,60
Konflikty	-	-	-	33,3%	66,7%	4,67

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Najwyższą średnią ocenę (4,87) pracownicy przyznali umiejętnościom komunikacyjnym kierownictwa. Również za istotne uznali umiejętności komunikacyjne pracowników (4,73). Czynniki te są dla pracowników kluczowym czynnikiem wpływającym na skuteczność komunikacji w firmie. Średnia ocena wszystkich czynników wyniosła 4,44 i te, które uzyskały średnią ocenę powyżej wskazanej (8 czynników), według respondentów mają większy wpływ niż te, które klasują się poniżej średniej ogólnej dla wszystkich wskazań (6 czynników). Wśród 8 istotnych uwarunkowań badań zaliczyli: konflikty (4,67), stosunki między pracownikami i ich doświadczenie (po 4,60), motywacja i formalne sieci komunikowania się też pozostają powyżej średniej ogólnej (4,53). Nieco poniżej średniej ogólnej respondenci wskazali te czynniki, które ich zdaniem są mniej istotne w skutecznej komunikacji: wyznawane wartości i kierunki komunikowania się (4,40), styl komunikowania kierowników (4,33), struktura organizacyjna oraz kultura i klimat organizacyjny (4,27). Ciekawym jest, że pracownicy uznali stosunki między pracownikami poszczególnych salonów za nieistotne uwarunkowanie w skutecznej komunikacji w firmie (3,53).

W trzecim pytaniu ankietowym poproszono respondentów o ocenę samego komunikowania się w przedsiębiorstwie.

Odpowiedź na pytanie ankietowe 3: Jak ocenia Pan/Pani komunikowanie się w firmie?

Tabela 9. Zestawienie ocen komunikowania się pracowników w firmie

	Liczba udzielonych odpowiedzi
Przebiega ona bardzo sprawnie, nie wymaga ulepszeń	7
Jedynie niewielkie szczegóły wymagają ulepszeń	7
Uważam, że jest na niskim poziomie i wymaga natychmiastowych ulepszeń	0
Nie mam zdania	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

W zdecydowanej przewadze wyniki wskazują, że czternastu pracowników uważa komunikowanie się za sprawne lub wymagające niewielkich ulepszeń. Kontakty między pracownikami wpływają na stosunki między pracownikami salonów, które były ocenione najniżej w pytaniu drugim. Skuteczne komunikowanie między salonami firmy Ekspert



uważają za mniej istotne, z uwagi na to, że posiadają one własną strukturę komunikacyjną uwarunkowaną swoją działalnością.

W kolejnym pytaniu postanowiono poddać ocenie poziom przejawów komunikowania pod kątem ich wpływu na skuteczność komunikacji w przedsiębiorstwie. Badani poproszeni o zaznaczenie opinii w pięciostopniowej skali mieli ocenić możliwości aspektów komunikowania w ich firmie (wyznaczono punkty od 1 do 5: 1 – zdecydowanie źle, 2 – raczej źle, 3 – ani źle ani dobrze, 4 – raczej dobrze i 5 – zdecydowanie dobrze).

Odpowiedź na pytanie ankietowe 4: Jak ocenia Pan/Pani poszczególne przejawy komunikowania w swojej firmie?

Tabela 10. Zestawienie rozkładu ocen przejawów komunikowania się w firmie

Przejawy komunikowania	1	2	3	4	5	średnia ocena
Dostęp pracowników do informacji	-	-	-	40%	60,0%	4,60
Szybkość przepływu informacji	-	-	6,7%	40,0%	53,3%	4,47
Atmosfera komunikacyjna	-	-	20%	40,0%	40,0%	4,20
Rzetelność i kompletność otrzymywanych informacji	-	-	13,3%	40,0%	46,7%	4,33
Przystosowanie działań komunikacyjnych do potrzeb pracowników	-	-	13,3%	26,6%	60,0%	4,47
Stosunek ilości informacji otrzymywanych do ilości informacji potrzebnych	-	-	-	46,7%	53,3%	4,53

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Rozkład ocen i obliczone średnie z tych ocen przedstawiono w Tabeli 10. Jak zauważono prawie wszystkie wskazania uzyskały wysoką ocenę zbliżoną do średniej ogólnej wynoszącą 4,43. Najwyższą średnią 4,60 uzyskał dostęp pracowników do informacji. Drugą ocenę uzyskał stosunek ilości informacji otrzymywanych do ilości informacji potrzebnych (4,53). Trzecie miejsce w rankingu to szybkość przepływu informacji oraz przystosowanie działań komunikacyjnych do potrzeb pracowników (po 4,47). Niższa od średniej ogólnej liczba badanych wypowiada się o rzetelności i kompletności otrzymywanych informacji (4,33) oraz atmosferze komunikacyjnej, która jest bardzo ważna w budowaniu pozytywnych relacji w pracy (4,20).

Istotne w procesie komunikacji są przepływy informacji między jego uczestnikami. W pytaniu piątym najważniejszym dla określenia skuteczności komunikacji w firmie jest ocena respondentów nt. przepływu informacji. Aby ustalić rozkład ocen posłużono się skalą w postaci przyznawania punktów od 1 do 5: 1 – bardzo źle, 2 – źle, 3 – średnio, 4 – dobrze i 5 – bardzo dobrze oraz obliczono średnią dla każdego przepływu informacji.



Odpowiedź na pytanie ankietowe 5: Jak ocenia Pan/Pani przepływ informacji w firmie?

Tabela 11. Zestawienie rozkładu ocen przepływu informacji w firmie

Przepływ informacji	1	2	3	4	5	średnia ocena
Przełożonym a podwładnym	-	-	13,3%	33,3%	53,3%	4,40
Podwładnym a przełożonym	-	-	13,3%	40,0%	46,7%	4,33
Pracownikami	-	-	6,7%	66,7%	26,7%	4,20
Pracownikami a podwykonawcami, przedstawicielami firm	-	-	6,7%	53,3%	40,0%	4,33
Przedstawicielami firm, podwykonawcami a pracownikami	-	-	26,7%	40,0%	33,3%	4,07

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Oceny przepływu informacji rozkładają się w górnym poziomie ocen uznawanych za dobre (ogólna średnia 4,27). Najwyższy procent i średnią (4,40) uzyskał przepływ informacji między przełożonym a podwładnym, który ma istotny wpływ na sprawność komunikacji w firmie szczególnie w zakresie działań komunikacyjnych ze strony kierownictwa. Dalej badani wskazują (po 4,33) równie ważne przepływy między podwładnym a przełożonym oraz pracownikami a podwykonawcami, przedstawicielami firm tak istotne w docieraniu informacji zwrotnych. Nieco niżej oceniono przepływ informacji między (4,20) podwykonawcami, przedstawicielami firm a pracownikami (4,07).

Pytanie szóste ujęte w postaci osi z pięciostopniową skalą od 1 do 5, miało wskazać czy pracownicy otrzymują niezbędne informacje od swojego przełożonego do wykonywania pracy. Warianty wyboru na skali przedstawia Tabela 12.

Odpowiedź na pytanie ankietowe 6: Czy otrzymuje Pan/Pani od przełożonego wszystkie niezbędne informacje do wykonywania powierzonych zadań?

Tabela 12. Zestawienie wyników z otrzymywanych przez pracowników niezbędnych informacji od przełożonego

	1	2	3	4	5	suma punktów
Niedoinformowanie pracowników	-	-	-	-	-	1
Mała ilość przekazywanych informacji	-	2	-	-	-	2
Odpowiednia ilość informacji	-	-	8	-	-	8
Ponad przeciętną ilość informacji	-	-	-	4	-	4
Nadmiar informacji	-	-	-	-	1	1

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

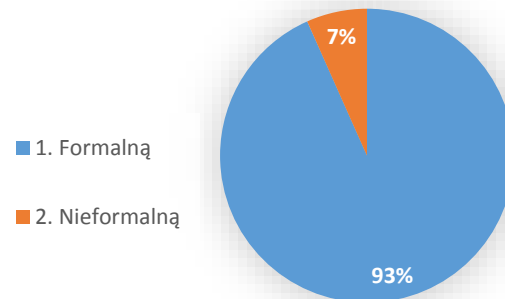
Najczęściej wskazywano na osi odpowiednią ilość informacji (8) a na drugim miejscu (4) ponad przeciętną ilość informacji. Można uznać, że pracownicy są dobrze poinformowani o sposobach wykonywania swoich działań w firmie.



Odpowiedź na pytanie ankietowe 7: Jaką drogą w Pana/Pani firmie dociera do pracowników więcej informacji?

Wykres 5. Droga docierania informacji do pracowników

Droga	Liczba udzielonych odpowiedzi
Formalna	14
Nieformalna	1



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Zdecydowaną większość (99%) pracowników uznało, że najlepszą i najczęstszą drogą docierania do nich informacji jest droga formalna.

Uzupełnieniem pytania szóstego o otrzymywaniu niezbędnych informacji od przełożonego było zbadanie częstotliwości kontaktów pracowników z nim.

Odpowiedź na pytanie ankietowe 8: Jak często Pan/Pani kontaktuje się ze swoim bezpośrednim przełożonym?

Tabela 13. Częstotliwość kontaktów pracowników firmy z przełożonym

Częstotliwość kontaktów	Liczba udzielonych odpowiedzi
Codziennie	10
2-3 razy w tygodniu	3
1 raz w tygodniu	2
1 raz w miesiącu	-
Rzadziej niż raz w miesiącu	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Najwyższe miejsce (10 wskazań) otrzymało codzienne kontaktowanie się z przełożonym. Wynik pozwala na stwierdzenie, że kierownictwo dba o częste kontakty z pracownikami, co istotnie wpływa na skuteczność komunikacji w firmie i kontrolę tego procesu.

Najtrudniejsze dla badanych okazało się pytanie dziewiąte w formie pytania otwartego.

Odpowiedź na pytanie ankietowe 9: Jakie jest Pana/Pani zdanie nt. zwiększenia przepływów komunikacji w firmie?

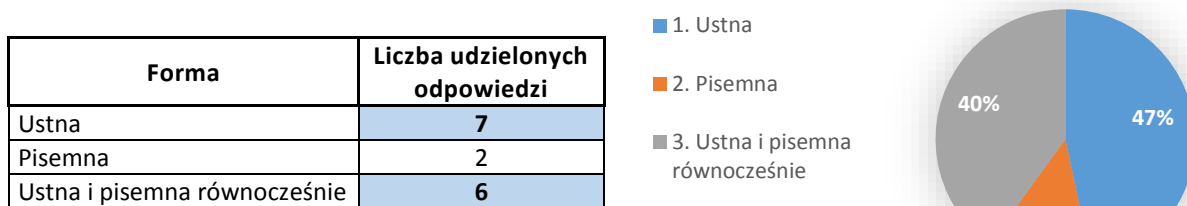
Z piętnastu wypełnionych kwestionariuszy na pytanie dziewiąte odpowiedziało tylko czterech badanych. Respondenci odpowiadając na to pytanie wskazali na zbyteczność zwiększania przepływów komunikacji w firmie. Według nich obieg informacji jest wystarczający a komunikacja przebiega sprawnie. Analizując poprzedzające pytania,

w których dostęp, szybkość i odpowiednia ilość informacji, według respondentów, jest na wystarczającym poziomie, uznali oni za niekonieczne powtórzenie stwierdzeń.

Zapytano także respondentów o najczęściej używaną w firmie formę komunikowania się.

Odpowiedź na pytanie ankietowe 10: Którą formę komunikacji częściej wykorzystuje się w Pana/Pani firmie?

Wykres 6. Forma docierania informacji do pracowników



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Z form komunikacji werbalnej badani wskazali na wykorzystywanie komunikacji ustnej (47%) oraz ustnej i pisemnej równocześnie (40%). Pracownicy wyróżnili komunikację ustną gdyż jest ona szybką formą porozumiewania się oraz charakteryzuje się natychmiastowym sprzężeniem zwrotnym.

Następnie postanowiono sprawdzić, jakie wzorce komunikacyjne dominują w firmie i jak przebiega komunikacja między pracownikami.

Odpowiedź na pytanie ankietowe 11: Jaka forma przekazu informacji dominuje w Pana/Pani firmie?

Tabela 14. Dominujące formy przekazu informacji w firmie

Formy komunikowania	Liczba udzielonych odpowiedzi
Gwiazda	0
Sieć Y	7
Łańcuch	0
Każdy z każdym	8
Okrag	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Osoby badane zapytane o formę przekazu informacji wyróżnili dwie dominujące formy – „Sieć Y” (7 osób) oraz „Każdy z każdym” (8 osób). Wskazali oni na sieci niecentralizowane, a nawet jak w przypadku sieci „każdy z każdym” zdecentralizowane. Wynik wskazań jest zgodny ze wcześniej omawianą strukturą organizacyjną i strukturą komunikacyjną firmy



Ekspert. Sieć „Y” wskazali pracownicy Salonu DDD a zdecentralizowaną sieć „każdy z każdym” pracownicy Salonu Glazura Ekspert i kierownictwo.

W pytaniu dwunastym kwestionariusza ankiety poproszono respondentów o wskazanie (ich zdaniem) barier utrudniających skuteczną komunikację w firmie.

Odpowiedź na pytanie ankietowe 12: Jakie Pana/Pani zdaniem istnieją bariery utrudniające skuteczną komunikację wewnątrz firmy?

Tabela 15. Zestawienie barier utrudniających skuteczną komunikację wewnątrz firmy

Bariery skutecznej komunikacji	Liczba udzielonych odpowiedzi
Niedoinformowanie	2
Przeładowanie informacyjne	-
Brak bezpośrednich kontaktów między wszystkimi pracownikami	5
Brak odpowiednich narzędzi komunikacji	-
Zbyt długi czas dotarcia informacji z górnych szczebli do niższych	-
Sprzeczność w przekazywanych informacjach	6
Blokowanie informacji przez kierownictwo	-
Blokowanie informacji przez pracowników	-
Plotki	4
Świadome zniekształcenie informacji	-
Brak zaufania	-
Bariery przestrzenne	2

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Rozkład odpowiedzi (Tabela 15) wskazuje na umiarkowaną ilość barier komunikacyjnych występujących w firmie. Zdaniem respondentów największą przeszkodą w sprawnym komunikowaniu jest sprzeczność w przekazywanych informacjach (6) oraz brak bezpośrednich kontaktów między wszystkimi pracownikami (5). Brak bezpośrednich kontaktów między pracownikami rodzi tym samym niedoinformowanie lub sprzeczność w podawanych informacjach. Badani (4) również uznali plotkę, jako istotną barierę w skutecznym komunikowaniu się należąca do w nieformalnej sieci komunikacyjnej oraz niedoinformowanie (2). Ciekawym jest, że pracownicy wskazali też bariery przestrzenne (2) wynikające prawdopodobnie z charakteru działalności (handlowa) i z układu pomieszczeń.

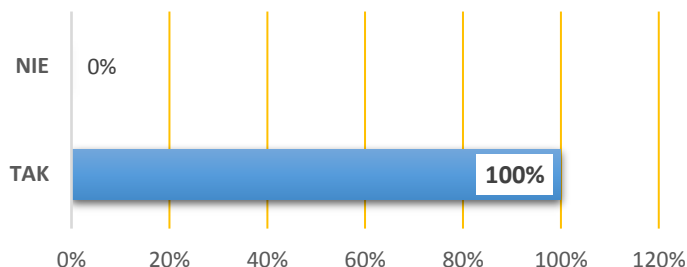
Respondenci poproszeni w pytaniu 13 o ocenę wpływu komunikacji na efektywność pracy w 100% wskazali, że sprawna komunikacja skutkuje wzrostem efektywności pracy.



Odpowiedź na pytanie ankietowe 13: Czy według Pana/Pani sprawna komunikacja w firmie skutkuje zwiększeniem efektywności pracy?

Wykres 7. Ocena wpływu komunikacji na efektywność pracy

	Liczba udzielonych odpowiedzi
TAK	15
NIE	0



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Wyniki potwierdzają (we wcześniejszych pytaniach kwestionariusza ankiety) wskazania (ponad średnią) na dobry przepływ informacji, komunikacji między przełożonym i pracownikami oraz pracownikami i kierownictwem, a także niewielką ilość barier komunikacyjnych i niezcentralizowaną strukturę porozumiewania się.

W ramach czternastego pytania ankietowego respondenci mieli ocenić stopień wykorzystywania narzędzi komunikacji w firmie za pomocą pięciostopniowej skali, gdzie 1 oznaczało zdecydowanie złe, 2 – raczej złe, 3 – przeciętnie, 4 – raczej dobrze a 5 zdecydowanie dobre. Obliczono też średnią ocenę, która warunkowała miejsce w rankingu ocen wykorzystywania wskazanego narzędzia.

Odpowiedź na pytanie ankietowe 14: Proszę ocenić jak wykorzystane są poszczególne narzędzia komunikacji w Pana/Pani firmie.

Tabela 16. Zestawienie ocen pracowników dotyczących wykorzystywania narzędzi komunikacji w firmie

Narzędzia	1	2	3	4	5	średnia	ranking
Instrumenty do kontaktu bezpośredniego							
Bezpośrednia rozmowa	-	-	-	26,7%	73,3%	4,73	1
Szkolenia	-	-	26,7%	26,7%	46,7%	4,20	4
Zebrania	-	-	13,3%	33,3%	53,3%	4,40	3
Imprezy integracyjne	-	-	-	33,3%	66,7%	4,67	2
Celebrowanie świąt	-	-	20,0%	66,7%	13,3%	3,93	5
Wydarzenia specjalne (eventy)	-	-	13,3%	80,0%	6,7%	3,93	5

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.



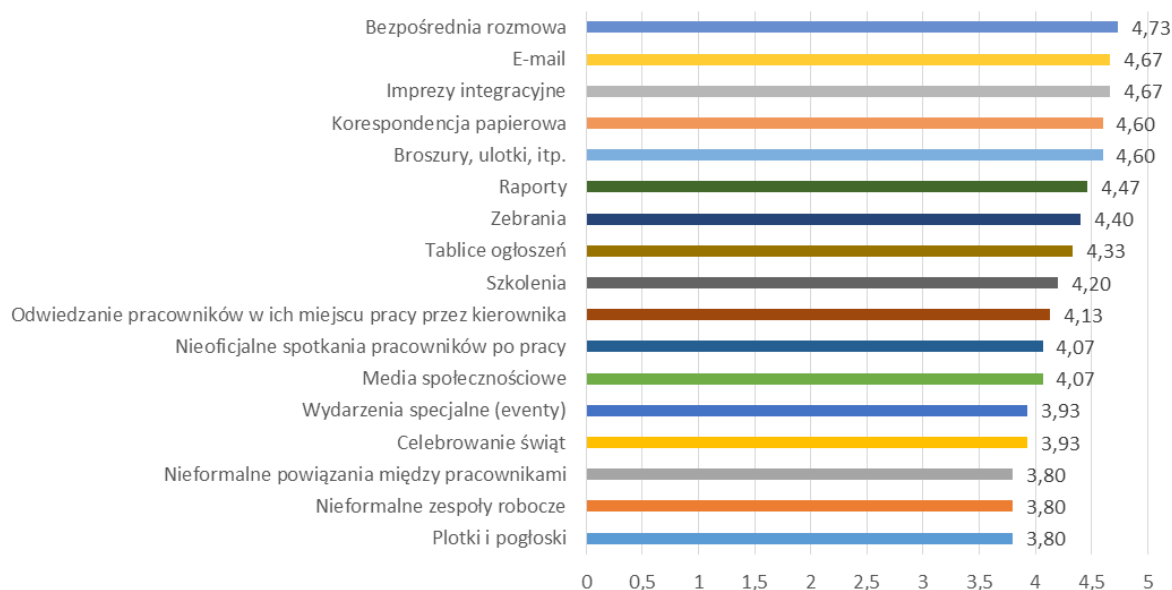
Tabela 16. Zestawienie ocen pracowników dotyczących wykorzystywania narzędzi komunikacji w firmie c.d.

Narzędzia	1	2	3	4	5	średnia	ranking
Formy drukowane i elektroniczne							
Broszury, ulotki, itp.	-	-	-	40,0%	60,0%	4,60	2
Korespondencja papierowa	-	-	-	40,0%	60,0%	4,60	2
Raporty	-	-	-	53,3%	46,7%	4,47	3
E-mail	-	-	-	33,3%	66,7%	4,67	1
Tablice ogłoszeń	-	-	-	66,7%	33,3%	4,33	4
Strony internetowe i media społecznościowe (firmowy Fb)	-	-	20,0%	53,3%	26,7%	4,07	5
Narzędzia komunikacji nieformalnej							
Plotki i pogłoski	-	-	33,3%	53,3%	13,3%	3,80	3
Nieformalne zespoły robocze	-	-	20,0%	80,0%	-	3,80	3
Odwiedzanie pracowników w ich miejscu pracy przez kierownika	-	-	-	86,7%	13,3%	4,13	1
Nieoficjalne spotkania pracowników po pracy	-	-	13,3%	66,7%	20,0%	4,07	2
Nieformalne powiązania między pracownikami	-	-	20,0%	80,0%	-	3,80	3
Średnia arytmetyczna wszystkich narzędzi:						4,25	

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Średnia arytmetyczna dla wszystkich ocenianych narzędzi wyniosła 4,25. Wynik wskazuje na dobrą satysfakcję badanych w tym obszarze. W ramach każdego obszaru ujętego w Tabeli 16 utworzono odrębny ranking. W bloku instrumenty do kontaktu bezpośredniego pierwsze miejsce ze średnią oceną (najwyższą dla wszystkich narzędzi) uzyskała bezpośrednia rozmowa (4,73) a najniższą celebrowanie świąt i wydarzenia specjalne (eventy) (3,93). W bloku formy drukowane i elektroniczne za najbardziej satysfakcjonujące wykorzystanie narzędzia badani uznali e-maile (4,67), które zajęły drugie miejsce w całym rankingu. Tą samą ocenę i trzecie miejsce otrzymały imprezy integracyjne. W bloku narzędzia komunikacji nieformalnej najwyżej respondenci ocenili odwiedzanie pracowników w ich miejscu pracy przez kierownika. Jest to najslabiej oceniany blok. Najniższe oceny w ogólnym rankingu (3,80) uzyskały takie narzędzia jak: plotki i pogłoski, nieformalne zespoły robocze i nieformalne powiązania między pracownikami. Przyczyną tak niskiej oceny u badanych może być to, że są to obszary słabo rozpoznawalne przez pracowników, które najczęściej budzą niepokój i obawy. Wykres 8 przedstawia całościowe zestawienie średnich ocen.

Wylres 8. Zestawienie ocen pracowników dotyczących wykorzystywania narzędzi komunikacji w firmie



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

W następnej części kwestionariusza postanowiono sprawdzić, czy badani znają cele firmy, w tym cele komunikacyjne oraz znaczenie ich wpływu na proces i skuteczność komunikacji. Analizie poddano też motywację pracowników i jej wpływ na zachowania komunikacyjne.

II. Realizacja celów komunikacyjnych firmy

Odpowiedź na pytanie ankietowe 15: Czy znajome są Panu/Pani cele firmy?

Tabela 17. Znajomość celów firmy wśród pracowników

Znajomość celów firmy	Liczba udzielonych odpowiedzi
Tak, kierownictwo firmy przedstawia cele firmy bardzo szczegółowo	9
Tak, ale tylko cele ogólne	5
Nie, pracownicy nie są poinformowani o celach firmy	1
Nie, nie jestem zainteresowany	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Jak wynika ze wskazań respondentów cele firmy są znane pracownikom w stopniu szczegółowym (9 osób). Znajomość celów ogólnych potwierdziło pięć osób a tylko jedna nie została poinformowana przez kierownictwo o jakikolwiek celach firmy. Gruntowna znajomość celów może się wiązać ze stażem pracowników w firmie.



W celu sprawdzenia stopnia realizacji celów komunikacyjnych w firmie poproszono badanych o ich ocenę na pięciostopniowej skali od 1 do 5 punktów: 1 – zdecydowanie nie, 2 – raczej nie, 3 – ani nie ani tak, 4 – raczej tak i 5 – zdecydowanie tak.

Odpowiedź na pytanie ankietowe 16: Proszę wskazać, w jakim stopniu w Pana/Pani firmie są realizowane cele komunikacyjne.

Tabela 18. Zestawienie wskazań stopnia realizowanych celów firmy

	1	2	3	4	5	średnia
Tworzenie pozytywnej atmosfery w pracy	-	-	-	33,3%	66,7%	4,67
Dostosowanie struktury organizacyjnej	-	-	-	46,7%	53,3%	4,53
Jednoczenie pracowników wokół misji, wartości i strategii firmy	-	-	6,7%	40,0%	53,3%	4,47
Przekazywanie pracownikom aktualnych informacji	-	-	-	26,7%	73,3%	4,73
Budowanie pozytywnego wizerunku firmy	-	-	-	33,3%	66,7%	4,67
Wzmacnianie motywacji pracowników do działań na rzecz firmy	-	-	-	40,0%	60,0%	4,60

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Z ocen pracowników wynika, że największy odsetek badanych ze średnią oceną 4,73 uznało przekazywanie pracownikom aktualnych informacji za najbardziej istotną właściwość potrzebną do realizacji celów komunikacyjnych. Tak ciekawy wynik nasuwa wniosek, że dobra informacja jest podstawą budowy procesu skutecznej komunikacji. Na drugim miejscu znajdują się ze średnim wynikiem 4,67 tworzenie pozytywnej atmosfery w pracy oraz budowanie pozytywnego wizerunku firmy. Poniżej średniej ogólnej, która wyniosła 4,61 oceniono: dostosowanie struktury organizacyjnej i wzmacnianie motywacji pracowników do działań na rzecz firmy (4,53). Najniżej w tabeli ocen respondenci wskazali jednoczenie pracowników wokół misji, wartości i strategii firmy (4,47), które uznali za najmniej istotne w realizacji celów komunikacyjnych. Niewystarczająca jest znajomość badanych w zakresie spójności strategii z misją i wartościami firmy, które to ułatwiają efektywność komunikacyjną zgodną z celami firmy.

Odpowiedź na pytanie 17: Co utrudnia Pana/Pani zdaniem realizację celów komunikacyjnych w firmie?

Pytanie siedemnaste to pytanie otwarte, które w zamierzeniu miało za zadanie wskazać: czy w firmie Ekspert istnieją przeszkody w realizacji celów komunikacyjnych? Czy zaplanowane i podjęte działania komunikacyjne są realizowane bez zakłóceń? Tylko cztery osoby podały, choć w nierozwiniętej formie, te utrudnienia. Należą do nich: nieokreślone i niesprawdzone źródła informacji, nieznanostwo procedur na wypadek kryzysu w firmie oraz niewystarczające działania wizerunkowe.



Pytanie osiemnaste miało na celu wykazać znajomość i zrozumienie przez pracowników czynników determinujących cele motywacyjne. Dzięki dobrej komunikacji łatwiej jest wzajemnie rozpoznać potrzeby i oczekiwania pracodawca-pracownik, które przekładają się na zwiększenie zaangażowania i kompetencyjności obu stron.

Odpowiedź na pytanie ankietowe 18: Na czym Pana/Pani zdaniem opierają się cele motywacyjne?

Tabela 19. Na czym opierają się cele motywacyjne

Na czym opierają się cele motywacyjne	Liczba udzielonych odpowiedzi
Osiągnięciu pożądanym przez kierownictwo zachowań pracowników	6
Pobudzeniu pracowników do realizacji powierzonych zadań	6
Rozwijanie zdolności komunikacyjnych między pracownikami	-
Kształtowanie umiejętności pracy w zespole	3
Inne, proszę podać jakie?	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Wyniki badań wskazują, że wśród większości pracowników (80%) czynnikami wpływającymi na cele motywacyjne są: osiągnięcie pożądanym przez kierownictwo zachowań pracowników oraz pobudzenie pracowników do realizacji powierzonych zadań (równo po 6 osób). Trzy osoby oceniły kształtowanie umiejętności pracy w zespole jako mniej istotny czynnik w kształtowaniu celów motywacyjnych. Nikt z badanych nie podał innych czynników niż podanych w tabeli. Ciekawym jest też, że rozwijanie zdolności komunikacyjnych między pracownikami nie uzyskało żadnego wskazania.

W trzeciej części kwestionariusza ankiety badania miały określać czy podejmowane działania komunikacyjne wewnątrz firmy są spójne z działaniami komunikacyjnymi skierowanymi do otoczenia zewnętrznego. Częścią wspólną dla komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej powinien być wizerunek firmy ujęty całościowo. Czy potrzeby klientów zewnętrznych i pracowników są tak samo zaspokajane i równie ważne na wszystkich poziomach komunikacyjnych?

III. Ocena działań prowadzonych w ramach komunikacji zewnętrznej.

Intensywność i siłę komunikowania się z podmiotami zewnętrznymi przedstawia pytanie dziewiętnaste. Respondenci wyrazili swoją opinię za pomocą pięciostopniowej skali, gdzie 1 oznaczało bardzo źle, 2 – źle, 3 – średnio, 4 –dobrze a 5 bardzo dobrze.

Odpowiedź na pytanie ankietowe 19: Jak ocenia Pan/Pani stopień intensywność komunikowania się z podmiotami zewnętrznym?



Tabela 20. Ocena przez pracowników stopnia intensywności komunikowania się z podmiotami zewnętrznymi

Podmioty	1	2	3	4	5	średnia ocena
Z klientami	-	-	-	40,0%	60,0%	4,60
Z dostawcami	-	-	-	33,3%	66,7%	4,67
Z podwykonawcami	-	-	-	40,0%	60,0%	4,60

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Wyniki badania wskazują, że najwyższy stopień intensywności komunikowania się dotyczy dostawców 4,67. Średnia ogólna dla wszystkich wariantów wynosi 4,62 i jest wysoka. Respondenci ocenili kontakty z podmiotami na wysokim poziomie intensywności, które wynikają z charakteru handlowej działalności firmy. Z klientami i podwykonawcami średnia wyniosła po 4,60.

Obszar komunikowania z otoczeniem zewnętrznym firmy uwzględnia wiele działań. W pytaniu dwudziestym poproszono badanych o ocenę komunikatów skierowanych do różnych podmiotów zewnętrznych za pomocą pięciostopniowej skali, gdzie 1 oznaczało zdecydowanie źle, 2 – raczej źle, 3 – ani źle ani dobrze, 4 – raczej dobrze a 5 zdecydowanie dobre. Obliczono też średnią ocenę, która określiła miejsce w wykazie.

Odpowiedź na pytanie ankietowe 20: Jak ocenia Pan/Pani komunikaty skierowane do otoczenia zewnętrznego firmy (klientów, dostawców, pośredników itp.)?

Tabela 21. Zestawienie ocen komunikatów skierowanych do otoczenia zewnętrznego

Kierowane komunikaty	1	2	3	4	5	średnia
Utrwalanie pozytywnego wizerunku firmy	-	-	13,3%	40,0%	46,7%	4,33
Informacje o oferowanych produktach i usługach	-	-	6,7%	26,7%	66,7%	4,60
Opinie pracowników nt. oferowanych produktów i usługach	-	-	6,7%	40,0%	53,3%	4,47
Wartości wyznawane w firmie	-	-	13,3%	46,7%	40,0%	4,27
Polityka zatrudnienia w firmie	-	-	6,7%	46,7%	46,7%	4,40
Chęć polecenia oferty firmy znajomym i rodzinie	-	-	-	46,7%	53,3%	4,53

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Respondenci ocenili w większości pozytywnie jakość komunikatów skierowanych do otoczenia zewnętrznego, choć znalazły się też oceny średnie (ani źle ani dobrze). Uzyskana średnia ogólna ze wszystkich ocen 4,43 wskazuje na satysfakcjonujące zachowanie firmy w zakresie kontaktów z podmiotami zewnętrznymi. Miejsce pierwsze (4,60) uzyskało takie działanie jak informowanie o oferowanych produktach i usługach. Z kolei na drugim miejscu



(4,53) badani ocenili takie komunikaty jak chęć polecenia oferty firmy znajomym i rodzinie. Również ważne komunikaty nt. opinii pracowników o oferowanych produktach i usługach znalazło się ponad średnią ogólną. Utrwalanie pozytywnego wizerunku firmy (4,33), politykę zatrudnienia w firmie (4,40) oraz wartości wyznawane w firmie (4,27) oceniono poniżej średniej ogólnej.

W pytaniu następnym postawiono sprawdzić jak na wizerunek firmy wpływają prowadzone działania komunikacyjne i jak jest on kształtowany przez firmę. Respondentów poproszono o ocenę w pięciostopniowej skali od 1 do 5 punktów: 1 – zdecydowanie źle, 2 – raczej źle, 3 – ani źle ani dobrze, 4 – raczej dobrze i 5 – zdecydowanie dobrze.

Odpowiedź na pytanie ankietowe 21: Jak Pan/Pani ocenia wpływ działań komunikacyjnych firmy na jej wizerunek zewnętrzny?

Tabela 22. Zestawienie ocen wpływu działań komunikacyjnych na wizerunek firmy

Działania komunikacyjne	1	2	3	4	5	średnia
Przekazywanie innym opinii pracowników nt. oferowanych produktów i usługach	-	-	-	80,0%	20,0%	4,20
Informowanie klientów o produktach i usługach firmy	-	-	-	66,7%	33,3%	4,33
Wykorzystanie narzędzi komunikacji do kontaktów z otoczeniem firmy	-	-	-	86,7%	13,3%	4,13
Strategia konkurencyjna firmy	-	-	-	80,0%	20,0%	4,20
Inne, proszę wskazać jakie?	-	-	-	-	-	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Według badanych najlepiej realizowane są działania komunikacyjne, które informują klientów o produktach i usługach firmy (4,33). Jest to jedyna ocena powyżej średniej ogólnej (4,21) co wskazuje, że firma nie wykorzystuje wszystkich możliwości komunikacyjnych w kreowaniu wizerunku firmy. Po 4,20 i drugie miejsce w zestawieniu otrzymały: przekazywanie innym opinii pracowników nt. oferowanych produktów i usługach oraz strategia konkurencyjna firmy, a ocenę 4,13 (najniższą) wykorzystanie narzędzi komunikacji do kontaktów z otoczeniem firmy. Respondenci nie podali innych (ich zdaniem) działań komunikacyjnych wpływających na wizerunek firmy.

Następnie w pytaniu dwudziestym drugim badani mieli wyrazić zdanie dotyczące wpływu opinii klientów dotyczącej obsługi na obieg informacji w firmie.

Odpowiedź na pytanie ankietowe 22: Czy Pana/Pani zdaniem opinie klientów dotyczące obsługi sprzedaży zmieniają coś w obiegu informacji w firmie?



Tabela 23. Wpływ opinii klientów na obieg informacji

Opinie klientów	Liczba udzielonych odpowiedzi
Tak, są kluczowe	15
Mają średnie znaczenie	0
Nie, pozostaje bez zmian	0

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Wszyscy respondenci (15) uważają, że kluczowym dla przebiegu informacji w firmie jest jakość obsługi klientów i ich wyrażone zdanie.

W pytaniu 23 zapytano badanych o preferencje w wykorzystywaniu form komunikowania się z podmiotami zewnętrznymi.

Odpowiedź na pytanie ankietowe 23: Jakie są najczęściej preferowane formy komunikowania się z podmiotami zewnętrznymi w Pana/Pani firmie?

Tabela 24. Ranking preferowanych form komunikowania się z podmiotami zewnętrznymi

Formy komunikowania	Liczba udzielonych odpowiedzi	Ranking
Ustna	2	3
Pisemna (listowna)	0	-
E-mailowa	8	1
Telefoniczna	4	2
Bezpośrednia	1	-

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Z wybranych wariantów najwyżej wskazano formę e-mailową, która jest najpopularniejszą formą komunikacji z otoczeniem zewnętrznym (8 osób). Czterech ankietowanych wskazało rozmowę telefoniczną jako formę bezpośredniego kontaktu a dwie preferowało bezpośrednią rozmowę jako instrument pozyskania i wysyłania informacji. Jeden respondent wskazał bezpośrednią formę komunikowania się z podmiotami zewnętrznymi.

Dzisiaj każda firma, która chce prowadzić intensywne kontakty ze swoim otoczeniem, posiada stronę internetową i Facebooka. Dobrze skonstruowana strona pod względem komunikacyjnym może być kluczem do budowy pozytywnego wizerunku, pozyskiwania klientów oraz przekazania oferty firmy w tani i przystępny sposób. W Tabeli 25 podano wyniki ocen respondentów nt. roli internetowych stron i Facebooka w skutecznej komunikacji z otoczeniem. Ujęte w postaci osi ze wskazaniami pięciostopniowymi od 1 do 5 (od zdecydowanie nie do zdecydowanie tak).



Odpowiedź na pytanie ankietowe 24: Czy strona internetowa i portal społecznościowy spełnia swoją rolę w komunikacji z otoczeniem firmy?

Tabela 25. Ocena wpływu stron internetowych i portalu społecznościowego na skuteczność komunikacji z otoczeniem firmy

Ocena stron internetowych i FB	1	2	3	4	5	suma punktów
Zdecydowanie nie	-	-	-	-	-	0
Raczej nie	-	-	-	-	-	0
Trudno powiedzieć	-	-	2	-	-	2
Raczej tak	-	-	-	9	-	9
Zdecydowanie tak	-	-	-	-	4	4

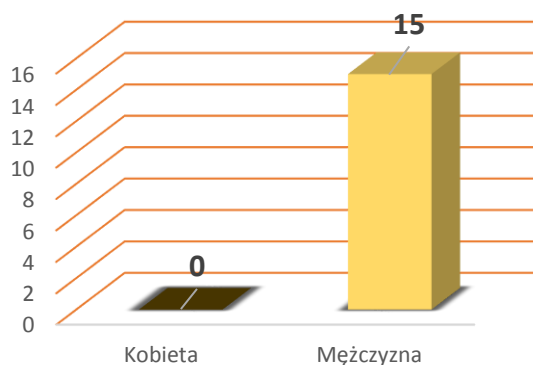
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Najwięcej uzyskało ocen dobrych – dziewięć wskazań; cztery zdecydowanie tak a dwie osoby nie określiły się. Chociaż można uznać, że strony internetowe i FB są dobrze oceniane pod względem spełniania swojej roli, to kierownictwo firmy mogłoby zwiększyć możliwości komunikacyjne tej formy kontaktu z otoczeniem.

Zauważalnym jest, że we wszystkich pytaniach kwestionariusza, które były umieszczone w tabelach, badani oceniali warianty nie niżej niż na poziomie średnim w pięciostopniowej skali semantycznej oraz Likerta.

W drugiej kolejności poddano analizie kwestionariusze ankiet wypełnianych przez podwykonawców i przedstawicieli firm współpracujących z firmą Ekspert. Zebrano piętnaście wypełnionych poprawnie ankiet – cztery od podwykonawców i jedenaście od przedstawicieli handlowych. Zebrane pomiary miały dostarczyć danych do analizy komunikacji zewnętrznej przedsiębiorstwa.

Wykres 9. Liczba respondentów w podziale na płeć



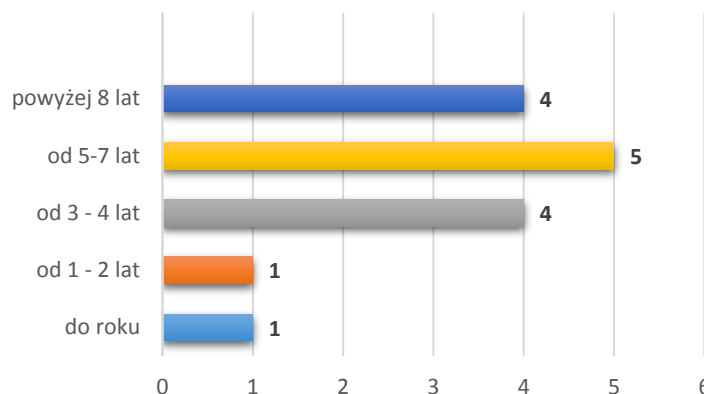
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.



Specyficzną cechą grupy badanych osób jest to, że są to sami mężczyźni. Charakterystycznym dla zawodów związanych z przedstawicielstwem i wykonawstwem w branży wykończenia wnętrz jest dominacja płci męskiej.

Drugą cechą w strukturze respondentów jest okres współpracy z firmą Ekspert.

Wykres 10. Struktura respondentów ze względu na okres współpracy z firmą Ekspert



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań

Jak wynika z uzyskanych danych 60% badanych współpracuje z przedsiębiorstwem od początku jego istnienia, czyli w przedziałach 5-7 i powyżej 8 lat. Długoletnia współpraca z producentami oraz z hurtowniami dystrybuującymi towary zapewnia firmie stabilność w dostępie do towarów oraz sprawną logistykę. Firma poszukuje też nowych źródeł dostaw przez współpracę z innymi firmami handlowymi. 27% wskazało współpracę w okresie 3-4 lat.

Pierwsze pytanie skierowane do badanych miało ocenić komunikowanie się z pracownikami firmy Ekspert, jego jakość i sprawność.

Odpowiedź na pytanie ankietowe 1: Jak ocenia Pan/Pani komunikowanie się z osobami w firmie Ekspert?

Tabela 26. Zestawienie ocen komunikowania się z pracownikami firmy Ekspert

Ocena komunikowania się	Liczba udzielonych odpowiedzi
Przebiega ona bardzo sprawnie, nie wymaga ulepszeń	9
Jedynie niewielkie szczegóły wymagają ulepszeń	3
Uważam, że jest na niskim poziomie i wymaga natychmiastowych ulepszeń	0
Nie mam zdania	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Dziewięciu respondentów (60%) wsadzało, że sposób komunikowania się osób pracujących w firmie nie wymaga poprawy. 20% oceniło komunikowanie z pracownikami firmy Ekspert jako wymagającą niewielkiej poprawy a drugie 20% nie miało zdania. Można



wywnioskować, że dobry system wzajemnej komunikacji został wypracowany przez długoletnią współpracę.

W drugim pytaniu zapytano badanych o najchętniej wykorzystywane narzędzia komunikacji z pracownikami firmy Ekspert s.c.

Odpowiedź na pytanie ankietowe 2: Jakie są najczęściej preferowane formy komunikowania się z osobami pracującymi w firmie Ekspert?

Tabela 27. Ranking wykorzystywanych narzędzi do komunikacji z osobami pracującymi w firmie

Narzędzia komunikacji	Liczba udzielonych odpowiedzi	Ranking
Ustna	3	2
Pisemna (listowna)	0	-
E-mailowa	9	1
Telefoniczna	1	4
Bezpośrednia	2	3

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Jak wynika ze wskazań dziewięciu respondentów (60%) najchętniej używa e-maili do komunikacji z pracownikami firmy. Trzech respondentów preferuje komunikację ustną a dwóch badanych chętniej bezpośrednią rozmowę a tylko jedna uważa rozmowę telefoniczną za najlepszą formę komunikacji z osobami pracującymi w firmie Ekspert.

W pytaniu trzecim zapytano respondentów o zrozumiałość języka jakim posługują się pracownicy firmy Ekspert w kontaktach z osobami z zewnątrz. Jak ważne dla skuteczności komunikacji zewnętrznej jest przystępność, czytelność i prostota mowy pracowników wskazują wyniki przedstawione w Tabeli 28.

Odpowiedź na pytanie ankietowe 3: Jak ocenia Pan/Pani zrozumiałość języka, jakim komunikują się z Panią/Panem osoby pracujące w firmie Ekspert?

Tabela 28. Ocena zrozumiałości języka jakim komunikują się pracownicy firmy Ekspert

Ocena	1	2	3	4	5	suma punktów
Zupełnie niesatysfakcjonujące	-	-	-	-	-	0
Raczej niesatysfakcjonujące	-	-	-	-	-	0
Trudno powiedzieć	-	-	-	-	-	0
Raczej satysfakcjonujące	-	-	-	5	-	5
Zdecydowanie satysfakcjonujące	-	-	-	-	10	10

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.



Badani ocenili w 67% najwyższym wariantem – zdecydowanie satysfakcjonująco, język jakim posługują się pracownicy firmy Ekspert. 33% oceniło język komunikacji pracowników na raczej satysfakcjonujący.

W czwartym pytaniu kwestionariusza poproszono respondentów o wskazanie barier utrudniających skuteczną komunikację z firmą Ekspert. W Tabeli 29 przedstawiono rozkład odpowiedzi dotyczących barier.

Odpowiedź na pytanie ankietowe 4: Jakie Pan/Pani zdaniem istnieją bariery utrudniające skuteczną komunikację z firmą Ekspert?

Tabela 29. Zestawienie barier utrudniających skuteczną komunikację wewnątrz firmy

Bariery skutecznej komunikacji	Liczba udzielonych odpowiedzi
Niedoinformowanie	2
Zbyt niska intensywność spotkań	5
Brak odpowiednich narzędzi komunikacji	0
Zbyt długi czas dotarcia informacji	5
Sprzeczność w przekazywanych informacjach	1
Blokowanie informacji przez kierownictwo	0
Blokowanie informacji przez pracowników	2
Brak zaufania i wiarygodności	0

Zródło: opracowanie własne na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Odpowiedzi respondentów wskazują na różne ich zdaniem typy barier komunikacyjnych występujących w firmie Ekspert. Zdaniem dziesięciu respondentów największym utrudnieniem w skutecznym komunikowaniu jest zbyt niska intensywność spotkań i zbyt długi czas dotarcia informacji (po 33,3%). Badani (szczególnie grupa przedstawicieli handlowych) wskazują, że najbardziej chcieliby żeby zwiększyła się częstotliwość spotkań. Przez brak odpowiedniej ilości spotkań wydłuża się czas dotarcia informacji. Niedoinformowanie i blokowanie informacji przez pracowników otrzymały po 13,3% wskazań. Respondenci zauważyli też, że istnieje w firmie sprzeczność w przekazywanych informacjach podmiotom zewnętrznym, które zajęło trzecie miejsce w rankingu (6,7%).

Odpowiedź na pytanie ankietowe 5: Co Pan/Pani zmieniłaby w zakresie komunikowania się z firmą Ekspert?

Pytanie piąte kwestionariusza to pytanie otwarte, które miało na celu określić potrzebę wprowadzenia ewentualnych zmian w zakresie komunikowania się z firmą Ekspert, zaproponowane przez podwykonawców i przedstawicieli handlowych firm współpracujących.



W piętnastu kwestionariuszach tylko trzy osoby zaproponowały jakieś zmiany a jedna nic by nie zmieniała. Propozycje zmian dotyczyły bardziej swobodnego dostępu do informacji posiadanych przez pracowników oraz zwiększenia chęci przekazywania tych informacji. Szczególnie uwagi te były ze strony przedstawicieli handlowych, gdyż to oni chętniej korzystają z informacji pracowników niż kierownictwa firmy. Pytanie piąte w pozostałych ankietach nie zostało opisane.

4.2.2 Analiza korelacji pytań ankietowych

Do analizy hipotez posłużono się poniższymi wskaźnikami.

- korelacja dodatnia (wartość współczynnika korelacji od 0 do 1) – informuje, że wzrostowi wartości jednej cechy towarzyszy wzrost średnich wartości drugiej cechy,
- korelacja ujemna (wartość współczynnika korelacji od -1 do 0) - informuje, że wzrostowi wartości jednej cechy towarzyszy spadek średnich wartości drugiej cechy.

Siła związków korelacyjnych

Poniżej 0,2 - korelacja słaba (praktycznie brak związku)

0,2 – 0,4 - korelacja niska (zależność wyraźna)

0,4 – 0,6 - korelacja umiarkowana (zależność istotna)

0,6 – 0,8 - korelacja wysoka (zależność znaczna)

0,8 – 0,9 - korelacja bardzo wysoka (zależność bardzo duża)

0,9 – 1,0 - zależność praktycznie pełna

Zastosowano test nieparametryczny dla porównania rang skojarzonych zmiennych dla dwóch prób zależnych. We wszystkich analizowanych badaniach przyjęto poziom istotności 0,05.

- Jeśli istotność testu (p-wartość) jest mniejsza od 0,05 to odrzucamy hipotezę zerową brak związku. Przyjmujemy, że korelacja (związek) między zmiennymi jest istotna statystycznie ($p < 0,05$);
- Jeśli istotność testu (p-wartość) jest większa od 0,05 to nie ma podstaw do odrzucenia hipotezy zerowej zakładającej brak korelacji;
 - H_0 : zmienne są nieskorelowane
 - H_1 : między zmiennymi występuje pewien związek

Do analiz korelacji pytań ankietowych posłużono się testem RHO-Spearmana.

Analiza 1. Pomiędzy pytaniem ankietowym 4 i 16 z kwestionariusza ankiety dla pracowników „Jak ocenia Pan/Pani poszczególne przejawy komunikowania w swojej firmie?



vs „Proszę wskazać, w jakim stopniu w Pana/Pani firmie są realizowane cele komunikacyjne”.

Tabela 30. Zestawienie wyników korelacji między pytaniem 4 i 16

Pyt16 \ Pyt 4	Tworzenie pozytywnej atmosfery w pracy	Dostosowanie struktury organizacyjnej	Jednoczenie pracowników wokół misji, wartości i strategii firmy	Przekazywanie pracownikom aktualnych informacji	Budowanie pozytywnego wizerunku firmy	Wzmacnianie motywacji pracowników do działań na rzecz firmy
Dostęp pracowników do informacji	0,577	0,600	0,621	0,739	0,577	0,722
Szybkość przepływu informacji	0,775	0,732	0,778	0,688	0,775	0,621
Atmosfera komunikacyjna	0,778	0,869	0,882	0,754	0,778	0,680
Rzetelność i kompletność otrzymywanych informacji	0,591	0,727	0,763	0,687	0,591	0,792
Przystosowanie działań komunikacyjnych do potrzeb pracowników	0,879	0,618	0,668	0,797	0,879	0,630
Stosunek ilości informacji otrzymywanych do ilości informacji potrzebnych	0,756	0,732	0,732	0,645	0,756	0,600

Źródło: opracowano na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

W wyniku obliczeń testem Spearmana ustalono, iż: we wszystkich analizach testem S korelacja jest dodatnia. Między wszystkimi badanymi obszarami występują istotne statystycznie związki $p < 0,05$. Jak wynika z analiz współczynników korelacji zaobserwowano najsilniejszy wpływ celu komunikacyjnego „jednoczenie pracowników wokół misji, wartości i strategii firmy” na „atmosferę komunikacyjną” $r_s = 0,882$. „Przystosowanie działań komunikacyjnych do potrzeb pracowników” tworzy również silne korelacje z takimi celami jak: „tworzenie pozytywnej atmosfery w pracy” oraz „budowanie pozytywnego wizerunku firmy” obie po $r_s = 0,879$, a korelacja z „przekazywaniem pracownikom aktualnych informacji” wyniosła $r_s = 0,797$. Najniższą korelację w tym przedziale $r_s = 0,577$ uzyskała para pytań „dostęp pracowników do informacji” vs „tworzenie pozytywnej atmosfery w pracy” i „budowanie pozytywnego wizerunku firmy”. Na podstawie powyższych wyników można stwierdzić, że im lepsza jest atmosfera komunikacyjna tym silniejsze jest łączenie i scalanie się pracowników wokół misji, wartości i strategii firmy. Prowadzone działania komunikacyjne zgodne z potrzebami pracowników sprzyjają dobremu klimatowi i relacjom między pracownikami, które zapobiegają stwarzaniu barier komunikacyjnych i tworzą podstawy do pozytywnego odbioru wartości wyznawanych w firmie i stawania się częścią jej. Przy dobrze dostosowanej do potrzeb pracowników strukturze organizacyjnej wytwarza się



sprzyjająca pracy atmosfera komunikacyjna, która ma istotny wpływ na skuteczność komunikacji.

Analiza 2. Pomiędzy pytaniem 3 kwestionariusza ankiety dla pracowników „Jak ocenia Pan/Pani komunikowanie się w firmie?” vs „Staż pracy w firmie”. Korelacja dodatnia wynosi $r_s=0,578$ przy $p<0,05$. W świetle wyniku ustalono, iż wraz ze wzrostem stażu pracy w firmie rośnie ocena sprawności komunikowania się – potwierdziła się hipoteza H1. W przedsiębiorstwie większość pracowników jest długoletnich stażem, którzy przywiązują wagę do jakości i skuteczności komunikowania.

Analiza 3. Pomiędzy pytaniem ankietowym 6 i 8 z kwestionariusza ankiety dla pracowników – „Czy otrzymuje Pan/Pani od przełożonego wszystkie niezbędne informacje do wykonywania powierzonej pracy?” vs „Jak często Pan/Pani kontaktuje się ze swoim bezpośrednim przełożonym?”. Korelacja dla pary pytań 6 i 8 wynosi $r_s=0,639$ $p<0,05$ i wskazuje, że mamy podstawy by odrzucić hipotezę H0 (nie ma związku między częstotliwością kontaktów z przełożonym a otrzymywaniem od niego niezbędnych informacji) na korzyść hipotezy H1 (im częstsze spotkania z przełożonym tym więcej otrzymywanych niezbędnych informacji). Pomiędzy częstotliwością kontaktów z przełożonym a otrzymywaniem od niego niezbędnych informacji do wykonywanej pracy istnieje istotna dodatnia korelacja. Informacje najważniejsze dla pracowników pochodzą od przełożonych.

Analiza 4. Pomiędzy pytaniem 3 i 15 z kwestionariusza ankiety dla pracowników – „Jak ocenia Pan/Pani komunikowanie się w firmie?” vs „Czy znajome są Panu/Pani cele firmy?”. Jak wynika z wyników analizy korelacji testem S między badanymi obszarami istnieje istotnie statystyczny związek $r_s=0,752$ $p<0,05$. Dzięki odpowiedziom na pytania możliwe było określenie wpływu stopnia znajomości celów na ocenę sprawności komunikowania. Potwierdziła się hipoteza H1 – im znajomość celów jest wyższa tym ocena sprawności komunikowania jest wyższa (korelacja dodatnia). Pracownicy znając cele firmy mogą ocenić to, jaki jest wpływ komunikowania na realizację tych celów.

Analiza 5. Pomiędzy pytaniem ankietowym 16 i 20 z kwestionariusza ankiety dla pracowników „Proszę wskazać, w jakim stopniu w Pana/Pani firmie są realizowane cele komunikacyjne” vs „Jak ocenia Pan/Pani komunikaty skierowane do otoczenia zewnętrznego firmy?”. Korelacje wykonano testem Spermmana. Pary badanych obszarów są istotnie statystycznie przyjmując $p<0,05$.



Tabela 31. Zestawienie wyników korelacji między pytaniem 16 i 20

Pyt.16 \ Pyt. 20	Tworzenie pozytywnej atmosfery w pracy	Dostosowanie struktury organizacyjnej	Jednoczenie pracowników wokół misji, wartości i strategii firmy	Przekazywanie pracownikom aktualnych informacji	Budowanie pozytywnego wizerunku firmy	Wzmacnianie motywacji pracowników do działań na rzecz firmy
Utrwalanie pozytywnego wizerunku firmy	0,734	0,643	0,686	0,687	0,734	0,792
Informacje o oferowanych produktach i usługach	0,987	0,746	0,798	0,568	0,987	0,589
Opinie pracowników nt. oferowanych produktów	0,775	0,732	0,778	0,688	0,775	0,870
Wartości wyznawane w firmie	0,775	0,732	0,722	0,688	0,775	0,870
Polityka zatrudnienia w firmie	0,695	0,865	0,835	0,624	0,695	0,634
Chęć polecenia oferty firmy znajomym i rodzinie	0,756	0,732	0,732	0,645	0,756	0,873

Źródło: opracowano na podstawie wyników przeprowadzonych badań.

Z analizy współczynników korelacji dodatnich wynika, że istnieje najsilniejsza zależność między oceną „informacji o oferowanych produktach i usługach” vs cele komunikacyjne: „budowanie pozytywnego wizerunku firmy” oraz „tworzenie pozytywnej atmosfery w pracy” $r_s=0,987$. Również wysoka korelacja występuje między celem komunikacyjnym, którym jest „wzmacnianie motywacji pracowników do działań na rzecz firmy” vs takie komunikaty jak: „opinie pracowników nt. oferowanych produktów” oraz „wartości wyznawane w firmie” po $r_s=0,870$. Jeżeli pracownicy są wzmacniani do działań to rośnie chęć polecenia przez nich oferty firmy znajomym i rodzinie $r_s=0,873$. Bardzo wysoko też skorelowane są takie cele z komunikatami do otoczenia jak: „dostosowanie struktury organizacyjnej” $r_s=0,865$ oraz „jednoczenie pracowników wokół misji, wartości i strategii firmy” $r_s=0,835$ vs „polityka zatrudnienia w firmie”. Najniższą zależność uzyskały pary pytań: „przekazywanie pracownikom aktualnych informacji” vs „informacje o oferowanych produktach i usługach”. Spójność celów komunikacyjnych z wysyłanymi komunikatami do otoczenia istotnie wpływa na sprawność procesu komunikacyjnego w firmie. Im wyżej oceniane są komunikaty kierowane na zewnątrz firmy tym skuteczniej realizowane są cele komunikacyjne.

Analiza 6. Pomędzy pytaniem 24 z kwestionariusza ankiety dla pracowników ” Czy strona internetowa i portal społecznościowy spełniają swoją rolę w komunikacji z otoczeniem firmy?” vs „Wiek”. Zależność między wiekiem a oceną strony internetowej i FB jest ujemna i wynosi $r_s= -0,616$ przy $p<0,05$. Im starsza jest osoba badana tym gorzej ocenia ona rolę jaką odgrywają internetowe portale w komunikacji z otoczeniem firmy. Ocena ta może wynikać ze



słabego przekonania o sile internetu, z obawy przed jego wpływem na nich samych oraz z niskiej znajomości tematów związanych portalami internetowymi i nie nadążaniem za współczesną technologią. Nie mamy podstaw odrzucić hipotezy H1.

Analiza 7. Pomiedzy pytaniem 3 z kwestionariusza ankiety dla pracowników i pytaniem 1 z kwestionariusza ankiety dla podwykonawców i przedstawicieli handlowych. „Jak ocenia Pan/Pani komunikowanie się w firmie?” vs „Jak ocenia Pan/Pani komunikowanie się z osobami w firmie Ekspert?”. Postawione hipotezy: H0 – nie ma związku między oceną komunikowania się przez pracowników a oceną komunikowania przez podwykonawców i przedstawicieli handlowych, H1 – taki związek istnieje. Współczynnik korelacji wynoszący $r_s=0,614$ świadczy o dość silnym powiązaniu dodatnim przy $p<0,05$, czyli wraz ze wzrostem oceny komunikowania się przez pracowników rośnie także ocena podwykonawców i przedstawicieli handlowych.

Analiza 8. Pomiedzy pytaniem 3 i okresem współpracy z firmą Ekspert z kwestionariusza ankiety dla podwykonawców i przedstawicieli handlowych. „Jak ocenia Pan/Pani zrozumiałość języka, jakim komunikują się z Panią/Panem osoby pracujące w firmie Ekspert?” vs „Okres współpracy z firmą”. Zależność między okresem współpracy a oceną przez respondentów języka komunikacji pracowników jest dodatnią korelacją wynoszącą $r_s=0,713$ $p<0,05$. Występuje istotna statystyczna zależność – im okres współpracy jest dłuższy tym ocena języka jakim komunikują się pracownicy firmy Ekspert jest wyższa.

4.2.3 Wyniki badań jakościowych. Raport z wywiadów indywidualnych

Wykorzystanie techniki wywiadu indywidualnego miało na celu uzyskanie informacji dotyczących jednego z problemów badawczych. Pytanie badawcze dotyczyło diagnozy umiejętności komunikacyjnych menedżerów firmy Ekspert oraz zbadanie zjawiska komunikacji z punktu widzenia osób odpowiedzialnych za zarządzanie.

Wywiady przeprowadzono z trzema menedżerami firmy Ekspert, z dwoma właścicielami, którzy stanowią wspólnie kierownictwo firmy i jednym menedżerem średniego szczebla zarządzania. Odpowiedzi pod pytaniami wywiadu podano w kolejności przeprowadzonych rozmów z zakodowaniem symbolami poszczególnych rozmówców. Każdą odpowiedź poddano analizie opisowej.

Wywiad nr 1 z dnia 08.07.2016 r. – przeprowadzony z menedżerem średniego szczebla w siedzibie firmy Ekspert – MŚ.



Wywiad nr 2 i 3 z dnia 12.07.2016 r. – przeprowadzony z menedżerami wyższego szczebla – z dwoma właścicielami stanowiącymi wspólnie kierownictwo (rozmowy przeprowadzono osobno w siedzibie firmy) – MW1 i MW2.

Pierwsze pytanie dotyczyło znaczenia komunikacji i jej rola w przedsiębiorstwie.

„Jaką rolę odgrywa komunikacja w Pana/Pani firmie?”

MŚ: Komunikacja w naszej firmie odgrywa kluczową rolę, szczególnie w codziennej pracy przy przekazywaniu sobie nawzajem informacji.

MW1: Rola komunikacji jest na tyle duża, że bez niej nie funkcjonowałyby firma.

MW2: Komunikacja jest tym, co scala firmę, głównie poprzez obieg informacji.

Należy zwrócić uwagę, że rozmówcy zdają sobie sprawę jak silny wywiera wpływ komunikacja na działania firmy. Ważnym jej elementem jest przepływ informacji w skutecznym komunikowaniu się pracowników.

Drugie pytanie miało na celu sprawdzenie czy kierownictwo firmy zna potrzeby i oczekiwania komunikacyjne pracowników oraz czy umie je zaspokajać.

„Czy system komunikacyjny w Pana/Pani firmie uwzględnia potrzeby i oczekiwania pracowników?”

MŚ: Istotne jest, aby poznać ludzi, z którymi się współpracuje. W Salonie DDD znam wszystkich od wielu lat i sami stworzyliśmy sobie taki system komunikowania się, który ułatwia nam pracę.

MW1: Raczej tak, choć ciągle staramy się ten system usprawnić, przede wszystkim przez wspólne pomysły w jego doskonaleniu.

MW2: Myślę, że staramy się rozumieć potrzeby pracowników, są one ważne dla nas. W czasie spotkań z załogą omawiamy je, analizujemy ewentualne zmiany w systemie komunikacji.

Menedżerowie duży akcent kładą na zacieśnianie relacji pracowników. Kierownictwo firmy umożliwiając kontakty pracownikom na wszystkich płaszczyznach przyczynia się do stworzenia takiego systemu komunikacji, który pomoże zaspokajać ich potrzeby komunikacyjne.

Trzecie pytanie miało za zadanie sprawdzić czy menedżerowie firmy rozpoznają problemy komunikacyjne i jak się do nich odnoszą.

„Jakie problemy komunikacyjne pojawiają się najczęściej w Pana/Pani firmie?”

MŚ: Problemem dość częstym jest zły przepływ informacji. I tutaj jest moja rola jako menedżera, aby ten przepływ udrożnić.

MW1: Nie zawsze wszyscy pracownicy podchodzą do danego problemu w ten sam sposób i na tym tle powstają sytuacje sporne. Ale są one przyczyną do usprawnienia systemu komunikacji.



MW2: Większych problemów nie zauważyłam w komunikacji między pracownikami, częściej zdarzają się one w kontaktach z klientami lub dostawcami. Myślę, że współpraca jest bardzo dobra, ale zawsze można coś ulepszyć w systemie.

Respondenci podkreślili, że problemy komunikacyjne w firmie istnieją, ale starają się oni je rozwiązywać wspólnie z pracownikami.

Czwarte pytanie wywiadu odniosło się do zjawiska dostosowania nowych pracowników do środowiska pracy.

„Jakie najczęściej pojawiają się problemy komunikacyjne z nowymi pracownikami?”

MŚ: Głównie chodzi o dystans osoby nowej do starszych pracowników. Ten dystans jest raczej jednostronny, my jako załoga chętnie udzielamy wsparcia nowemu pracownikowi.

MW1: W czasie rekrutacji staramy się wybrać taką osobę, która by pasowała do naszej kultury organizacyjnej. Nieuniknione w zachowaniu u nowych pracowników są jednak nawyki z poprzedniej pracy oraz inne przyzwyczajenia sytuacyjne i życiowe.

MW2: Zdecydowanie największym problemem jest szybkie dostosowanie się ich do sposobu działania firmy.

Badani zauważyli różne problemy z nowymi pracownikami. Razem stwierdzili, że są one nieuniknione, dlatego dają czas nowemu pracownikowi do dostosowania się udzielając mu wsparcia.

Piąte pytanie miało na celu sprawdzić czy menedżerowie wiedzą jaki jest wpływ komunikacji nieformalnej na komunikację formalną.

„Jaką rolę w Pana/Pani firmie odgrywa komunikacja nieformalna?”

MŚ: Myślę, że umiarkowaną. Powstawanie plotek nie sprzyja codziennemu funkcjonowaniu firmy ale jest ważnym kanałem informacyjnym. Staramy być wobec siebie otwarci.

MW1: Czasami wiele spraw dzieje się poza wiedzą właścicieli firmy. Zostawiamy pracownikom „wolną rękę” w organizowaniu codziennej pracy, czy to w kanałach formalnych czy w nieformalnych kontaktach. Doskonalimy system formalnej komunikacji.

MW2: Chcemy by w firmie panowała pozytywna atmosfera. Wiemy, że komunikacja nieformalna istnieje, ale staramy się, aby pracownicy byli doinformowani.

Według badanych komunikacja nieformalna wywiera duży wpływ na funkcjonowanie firmy a tym samym na skuteczność komunikacji formalnej. W firmie stworzono system komunikacji oparty na otwartości i wiarygodności źródła informacji komunikacji formalnej.

W pytaniu szóstym poruszono kwestię przygotowania firmy na zmiany a tym samym systemu komunikacyjnego na ewentualne sytuacje kryzysowe.

„Czy obecny system komunikacji w Pana/Pani firmie uwzględnia sytuacje kryzysowe?”



MŚ: Pracujemy w firmie handlowej, więc często dochodzi do sytuacji konfliktowych, szczególnie z klientami. Działamy na rynku 10 lat i przez ten czas wypracowaliśmy system szybkiej reakcji na sytuacje kryzysowe.

MW1: Tak, na ile to możliwe. Każdy dzień przynosi nowe wcześniej niezaistniałe sytuacje, na których się uczymy.

MW2: Wypracowaliśmy taki system w przepływie informacji, który wzmacnia naszą komunikację wewnątrz firmy jak i na zewnątrz.

Menedżerowie podkreślili swoje doświadczenie w przeciwdziałaniu kryzysom w firmie. Nie boją się codziennych sytuacji konfliktowych i wiedzą, że pracownicy poradzą sobie z nimi.

Siódme pytanie dotyczyło działań komunikacyjnych skierowanych do pracowników. „Które z wymienionych działań komunikacyjnych jest lub będzie realizowane w Pana/Pani firmie: doskonalenie istniejących narzędzi komunikacji, wprowadzenie nowych narzędzi komunikacji, doskonalenie komunikacji poziomej, doskonalenie komunikacji pionowej – góra-dół/ dół-góra, komunikowanie o nadchodzących zmianach, rozwijanie umiejętności komunikacyjnych menedżerów, rozwijanie umiejętności komunikacyjnych pracowników, komunikowanie strategii/wizji/celów firmy.”

Wszyscy respondenci wymienili: doskonalenie istniejących narzędzi komunikacji, doskonalenie komunikacji poziomej, doskonalenie komunikacji pionowej – góra-dół/ dół-góra, komunikowanie o nadchodzących zmianach, rozwijanie umiejętności komunikacyjnych menedżerów. Menedżer średniego szczebla wymienił jeszcze rozwijanie umiejętności komunikacyjnych pracowników a właściciele komunikowanie o strategii i celach firmy.

Respondenci podkreślili ważność wszystkich działań komunikacyjnych a sposób ich realizacji zależy od szczebla zarządzania w firmie.

W pytaniu ósmym zapytano respondentów o swobodę wypowiedzi pracowników w miejscu pracy.

„Czy umożliwiają Państwo pracownikom swobodę wyrażania opinii i krytyki?”

MŚ: Tak, często na forum w czasie spotkań grupowych pracownicy mają swobodę wypowiedzi.

MW1: Tak, krytyka jest opinią a ona jest dla nas ważna, czy to negatywna czy pozytywna.

MW2: Zdanie pracowników jest dla nas ważne, bo to oni tworzą firmę.

Zasada swobody wypowiedzi jest praktyką w firmie. Za pomocą zebrań kierownictwa z pracownikami zapobiega się sytuacjom trudnym i konfliktowym na różnych płaszczyznach.

Dziewiąte pytanie miało na celu sprawdzenie fluktuacji pracowników.



„Czy prowadzą Państwo spójną politykę rekrutacji pracowników i czy istnieje w Państwa firmie rotacja pracowników?”

MŚ: Dla mnie, jako menadżera salonu DDD stabilność zatrudnienia jest ważna, bo od niej zależy jego funkcjonowanie.

MW1: Wspólnie z żoną prowadzimy dwuetapową rekrutację pracowników na każde stanowisko. Ta selekcja daje nam poczucie odpowiedniego doboru pracowników.

MW2: Firma się rozwija i rekrutacja jest wpisana w jej działalność. Rotacji mówimy „nie”, choć zdarzają się odejścia pracowników, ale na własne żądanie.

Kierownictwo firmy zna znaczenie stabilności zatrudnienia na jej działalność. Rozumieją, jakie koszty powoduje odejście pracownika i zatrudnienie nowego. Strata pracownika i nabór nowego zakłóca wypracowany system komunikacji.

W dziesiątym pytaniu postanowiono sprawdzić umiejętności komunikacyjne menedżerów w budowaniu relacji z pracownikami.

„Czy istnieją w Państwa firmie jakieś działania komunikacyjne, które mają na celu zatrzymanie pracowników w firmie?”

MŚ: Wprowadzony jest system motywacyjny, ale głównie opieramy się na tworzeniu sprzyjającej atmosfery pracy.

MW1: Najważniejszym jest dla nas, to by pracownik dobrze czuł się w pracy i by panowały dobre relacje między pracownikami.

MW2: Mamy odpowiedni system motywacyjny, głównie premiowy, ale także pozafinansowy jak wyjazdy zorganizowane, imprezy integracyjne ale też dbanie o dobre relacje w pracy.

Rozmówcy przyznali, że klimat panujący w pracy ma silny wpływ na przywiązanie pracowników do firmy. Oprócz motywacji finansowej starają się wzmocnić pracowników działaniami pozafinansowymi.

W ramach badania w jedenastym pytaniu rozmówców zapytano o zakres działań komunikacji wewnętrznej skierowanych do załogi i wykorzystywanych w komunikacji zewnętrznej.

„Czy mógłby Pan/Pani wymienić działania komunikacyjne skierowane do pracowników, które firma może bądź powinna wykorzystywać w komunikacji z otoczeniem?”

MŚ: Dla naszej firmy pracownicy są ważnym kanałem komunikacyjnym z zewnętrznym otoczeniem i tu nie chodzi tylko o kontakty z klientami. To pracownicy w większości wpływają na jej wizerunek.

MW1: Integrowanie pracowników wokół spraw firmy oraz działania związane z rozwojem pracowników przynoszą nam efekty w postaci budowania przez pracowników pozytywnego wizerunku na zewnątrz.

MW2: Ważne dla nas są szkolenia pracowników by obsługa klientów była jeszcze lepsza. Każdy pracownik jest rzecznikiem naszej firmy.

Respondenci wskazali w rozmowie, że to pracownicy tworzą wizerunek firmy i przekazują go na zewnątrz. Działania kierownictwa w zakresie stwarzania sprzyjających warunków pracy przekładają się na to, że jest on przekazywany jako pozytywny.

Dwunaste pytanie miało na celu sprawdzić to, czy kierownictwo ponosi starania w kierunku przekazywania obszernych informacji nt. misji, strategii i celach firmy.

„Czy pracownicy są wyczerpująco poinformowani o misji, strategii i celach firmy i jakie działania są podejmowane, aby je wzmocnić?”

MŚ: Organizujemy cykliczne spotkania pracownicze, na których omawiane są zagadnienia związane ze strategią firmy.

MW1: Cele firmy przekazywane są pracownikom przy przyjęciu do pracy a strategię i kierunki rozwoju omawiamy za zebraniach z pracownikami.

MW2: Dzielimy się z załogą sukcesami firmy a także jej porażkami na zebraniach pracowniczych i spotkaniach poza firmą.

Menedżerowie nie unikają przekazywania pracownikom komunikatów odnośnie przyszłości firmy, dzielą się sukcesami, ale też nie chronią ich przed negatywnymi informacjami. Strategia i planowanie rozwoju omawiane są na zebraniach pracowniczych.

Pytanie trzynaste miało wykazać to czy firma stosuje lub nie przeszkody w kontaktach pracowników z firmami zewnętrznymi.

„Czy umożliwiają Państwo komunikację między pracownikami firmy a podmiotami zewnętrznymi?”

MŚ: Pracownicy mają nieograniczony dostęp do firm współpracujących na poziomie działalności salonów. Najczęściej kontakty ograniczają się do dostawców lub podwykonawców.

MW1: Najlepszym przykładem samodzielności w kontaktach z podmiotami zewnętrznymi jest Salon Glazura Ekspert. Pracownicy posiadają dużą swobodę doboru dostawców i kontaktów z ich przedstawicielami handlowymi. Salon DDD częściej kontaktuje się z centralą francyzyzodawcy.

MW2: Znaczna swoboda komunikacji pracowników z podmiotami zewnętrznymi jest wpisana w działalność obu salonów. My, jako kierownictwo kontaktujemy się z dyrekcjami firm współpracujących.

Firmę a szczególnie Salon Glazury Ekspert charakteryzuje szerokie delegowanie uprawnień pracowniczych. Kierownictwo wie, że w ten sposób przyczynia się do rozwoju pracowników i samej firmy.

W czternastym pytaniu postanowiono sprawdzić czy istnieje w firmie system komunikacyjny pozwalający na przekazywanie przez pracowników spójnych informacji do otoczenia.

„Czy firma zapewnia spójność w przekazywanych przez pracowników informacjach na zewnątrz?”

MŚ: Pracownicy są informowani na bieżąco o polityce firmy odnośnie działań kierowanych na zewnątrz. Sami też uczestniczą w jej tworzeniu.

MW1: Dobór informacji kierowanych na zewnątrz bazuje na ofercie firmy. Pracownicy odbywają odpowiednie szkolenia w tym zakresie.

MW2: W przekazywaniu informacji klientom i innym zainteresowanym osobom pracownicy używają tych samych standardów i narzędzi zgodnych z polityką obsługi w salonach.

Spójność komunikatów wychodzących z firmy odbywa się za pomocą instrumentów najbardziej pomocnych w ich przekazywaniu. Można zauważyć, że kierownictwo dba o zgodność postaw pracowników z polityką informacyjną firmy. W konsekwencji nie rzutują one negatywnie na jej wizerunek.

Pytanie piętnaste miało na celu sprawdzenie ważnej kwestii jaką jest dzielenie się wiedzą i informacją kierownictwa z pracownikami.

„Czy zbierane są informacje o podmiotach związanych z rynkiem wyposażenia i wykończenia wnętrz i czy są one przekazywane pracownikom?”

MŚ: Tak, badanie firm konkurencyjnych jest u nas normą. Musimy śledzić ich działalność a przede wszystkim wprowadzanie nowych produktów, politykę reklamową itp.

MW1: Tak, nie tylko my jako właściciele firmy sprawdzamy aktywność firm konkurencyjnych prosimy też pracowników o to samo. Potem wspólnie weryfikujemy te informacje.

MW2: Badanie na bieżąco konkurencji w naszej branży jest standardem. Rynek wykończenia wnętrz jest dynamiczny i musimy podpatrywać konkurencję a nawet ją wyprzedzać. Robimy to wspólnie z załogą.



Badani w rozmowie wykazali chęć zbierania informacji nt. firm konkurencyjnych. Wspólnie z pracownikami analizują działania tych firm. Wiedza o branży nie jest zatrzymywana przez kierownictwo tylko jest wiedzą wspólną.

W pytaniu szesnastym poproszono badanych wypowiedź n.t komunikacji B2B.

„Czy współpracujące firmy mogą liczyć na sprawne komunikowanie się między firmami?”

MŚ: Tak, z naszej strony jest pełna i szybka informacja zwrotna za pomocą różnych narzędzi komunikacji.

MW1: Nasza firma stara się w dziedzinie porozumiewania się biznesowego być kompetentną firmą. Sprawna komunikacja dwustronna czasami nie jest na odpowiednim poziomie.

MW2: Tak, staramy się nie robić problemów innym firmom w kontaktach z nami. Istnieją nieporozumienia i to najczęściej ze strony innych firm.

Kierownictwo firmy deklaruje pełną gotowość do współpracy na płaszczyźnie komunikacji.

W siedemnastym pytaniu poproszono badanych o ocenę systemu komunikacji z centralą franczyzy DDD.

„Czy komunikacja z centralą franczyzy DDD Dobre Dla Domu przebiega bez zakłóceń?”

MŚ: Nie, zawsze są jakieś problemy.

MW1: Nie. Brak jest zaangażowania ze strony centrali DDD. Jest to jedna ze słabych stron działalności franczyzowej. Jesteśmy zobligowani umową i nie wiele możemy zmienić w zakresie samej komunikacji, jest to działanie jednostronne.

MW2: Jest to naszą bolączką. Brak jest prawidłowej komunikacji, choć stale w rozmowach z centralą podkreślamy ten problem.

Menedżerowie wiedzą, że silniejszą stroną jest centrala DDD. Poprawa komunikacji odbywa się raczej jednostronnie – po stronie firmy Ekspert.

Osiemnaste pytanie dotyczyło zagadnienia poprawności działania systemu komunikacji z centralą franczyzy DDD.

„Czy jakby Państwo podpisywali dziś umowę franczyzową z DDD to zmienilibyście coś w uzgodnionym wcześniej przez obie strony systemie komunikacji?”

MŚ: Tak, jak wcześniej nadmienilem głównym problemem są kontakty z menedżerami firmy. Zmiany dotyczyłyby pozycji naszej w rozmowach na wszystkich płaszczyznach.

MW1: Tak, jeżeliby było to możliwe. Głównie zmiana na lepsze w kierunku większej swobody handlowej.

MW2: Myśleliśmy, że nasza pozycja jest silniejsza. Argumenty przetargowe nie poprawiają jej w znacznym stopniu. Nasze propozycje są wysłuchiwane, ale mało skuteczne.



Kierownictwo wykazuje w rozmowie chęć zmian w systemie komunikacji z DDD Dobre Dla Domu. Podstawową słabością tego systemu, z ich punktu widzenia jest mała elastyczność handlowa oraz nieusystematyzowane kontakty z kierownictwem franczyzy.

Dziewiętnaste pytanie miało na celu zbadanie otwartości firmy Ekspert na zmiany. „Czy firma stale powiększa swoją ofertę promocyjną i jakie narzędzia stosuje, aby wzmocnić skuteczność komunikacji z otoczeniem?”

MŚ: Tak, sprzedajemy część produktów w internetowych serwisach sprzedażowych. Teraz większość sklepów stacjonarnych sprzedaje też towary w internecie. My nie chcemy odstawać.

MW1: Sytuacja w branży jest na tyle dynamiczna, że trzeba na tę sytuację reagować ciągłymi zmianami. Planujemy otworzyć własny sklep internetowy, aby ułatwić klientom dostęp do towarów i kontakt z nami.

MW2: Przygotowujemy się do otworzenia sklepu internetowego z wyposażeniem wewnątrz. Dostępność towarów na czytelnej stronie internetowej przekształca się w skuteczność w kontaktach z klientami a tym samym w dochodowość takiej formy sprzedaży.

Jak przedstawiają menedżerowie, firma chce się rozwijać. Wiedzą, że siła internetu jest na tyle skuteczna w oddziaływaniu na klienta, więc starają się to narzędzie wykorzystać.

W dwudziestym pytaniu badanych poproszono o opinię nt. wpływu realizacji celów firmy na skuteczność komunikacji.

„Jak Państwo myślą, czy skuteczność komunikacji jest zależna od stopnia zrealizowanych celów?”

MŚ: Tak, jeśli zrealizujemy jakiś cel i chcemy zrealizować następny to na pewno skutkuje to lepszą komunikacją. Uczymy się zawsze czegoś nowego nawet jeśli nie osiągniemy danego celu. Realizujemy je razem z pracownikami.

MW1: Zawsze zrealizowany cel, nawet ten mały mobilizuje nas do kolejnych nowych działań.

MW2: Cieszą nas te cele, które są zrealizowane pozytywnie, ale niepowodzenia też są ważne, szczególnie w budowaniu jedności załogi. I tu można myśleć o skuteczności komunikacji tej naszej wewnętrznej, bo wypływa ona z nas.

Kierownictwo firmy wie, że realizacja jej celów ma wpływ także na sprawność komunikacji.

4.2.4 Weryfikacja hipotez i wnioski

Stawiane hipotezy badawcze postanowiono zweryfikować w oparciu o wyniki badań ilościowych jak również badań jakościowych. Przedstawiono najważniejsze wnioski wynikające z przeprowadzonych badań.



Próba weryfikacji hipotezy głównej o brzmieniu:

Hipoteza 1: Skuteczność komunikacji jest uzależniona od działań komunikacyjnych pracowników.

W świetle wyników badań sprawdzenie zależności skuteczności komunikacji od działań komunikacyjnych pracowników oparto na analizie pytań ankietowych dla pracowników. Skuteczność komunikacji jest stopniem zbliżenia się do celu komunikacyjnego. Uznano, że realizacja celów komunikacyjnych zależna jest od przejawów komunikowania, które mają wpływ na działania komunikacyjne pracowników w firmie, a których wynikiem jest właśnie rezultat w postaci skutecznej komunikacji. Pracownicy, jako nadawcy i odbiorcy komunikatów działają według planu komunikacyjnego dla osiągnięcia jednego z celów komunikacyjnych. Stopień zbliżenia się do celu komunikacyjnego jest osiągnięciem stopnia skuteczności komunikacji, który warunkowany jest stopniowalnością celów głównych i celów pośrednich firmy. Wszystkie cele komunikacyjne są realizowane w różnym stopniu (analiza 1 korelacji pytań 4 i 16 oraz tabela 30). Działania komunikacyjne pracowników wykazały:

- przetwarzanie aktualnych informacji przez pracowników jest podstawą budowy procesu skutecznej komunikacji (pytanie 16 z kwestionariusza dla pracowników oraz tabela 18),
- wraz ze wzrostem stażu pracy rośnie ocena skuteczności komunikowania (analiza 3 korelacji pytania 3 vs „staż pracy”). Wnioskować można, że starsi stażem pracownicy mają swój skuteczny system komunikacji z innymi,
- umiejętności komunikacyjne, zdobyte doświadczenie oraz relacje między pracownikami istotnie wpływają na przebieg komunikacji w firmie (pytanie 2 z kwestionariusza dla pracowników oraz tabela 8),
- sprzężenie zwrotne umożliwia efektywną komunikację dwustronną między przełożonym a podwładnym (pytanie 5 z kwestionariusza dla pracowników oraz tabela 11),
- odpowiednia ilość komunikatów werbalnych i niewerbalnych dostarczanych codziennie pracownikom skutkuje zwiększonym przepływem informacji (pytanie 6, 7, 8 i 9 z kwestionariusza dla pracowników, tabela 12, 13 oraz wykres 5 i 6),
- najskuteczniejszym narzędziem w komunikacji jest rozmowa bezpośrednia,
- sieci niecentralizowane sprzyjają skutecznemu przekazowi informacji (pytanie 11 z kwestionariusza dla pracowników oraz tabela 14),
- doinformowanie i wzrost kontaktów bezpośrednich między pracownikami zmniejszą bariery komunikacyjne (pytanie 12 z kwestionariusza dla pracowników oraz tabela 15),



- sposób wyrażania opinii pracowników o ofercie firmy w istotny sposób wpływa na przebieg komunikacji z otoczeniem zewnętrznym (pytanie 20 z kwestionariusza dla pracowników oraz tabela 21).

W związku z powyższym postanowiono przyjąć hipotezę.

Hipoteza 2: Im wyższe umiejętności komunikacyjne menedżerów tym wyższa jest skuteczność komunikacji w przedsiębiorstwie.

Odpowiedź na szósty problem badawczy oraz potwierdzenia hipotezy drugiej uzyskano z pytań ankietowych oraz przeprowadzonych wywiadów indywidualnych z trzema menedżerami, które to dostarczyły szeroką wiedzę nt. umiejętności komunikacyjnych tych osób. Kierownictwo dba o to aby pracownicy otrzymywali wszystkie niezbędne informacje potrzebne im do wykonywania codziennych obowiązków (analiza 3 korelacji pytań 6 i 8). Wiedzą, że częstotliwość kontaktów wpływa na skuteczne porozumiewanie się całej załogi. Najważniejsze informacje potrzebne do działań w zakresie komunikacji pochodzą od przełożonych. Pracownicy sami uznali, że kwalifikacje komunikacyjne kierownictwa są najważniejszym czynnikiem wpływającym na komunikację w firmie (pytanie 2 z kwestionariusza dla pracowników oraz tabela 8). Ocenili również najwyżej przepływ odpowiedniej ilości informacji między przełożonym a podwładnym uznając tą umiejętność kierownictwa za korzystną w procesie komunikacji (pytanie 5 i 6 z kwestionariusza dla pracowników oraz tabela 11 i 12). Menedżerowie stosując różne narzędzia komunikacji wiedzą, jak ważna jest komunikacja nieformalna między przełożonym a podwładnym, szczególnie gdy kierownictwo odwiedza pracownika w jego miejscu pracy w czasie wykonywania przez niego obowiązków (pytanie 14 z kwestionariusza dla pracowników oraz tabela 16). Podsumowując wywiady przeprowadzone z menedżerami należy zaznaczyć, iż zakres działań komunikacyjnych jest im szeroko znany. Odpowiedzi kierownictwa naczelnego i kierownika średniego szczebla nie odbiegają znacznie, a czasami się pokrywają w treści. Na podstawie analiz wywiadów indywidualnych z menedżerami dla potwierdzenia powyższej hipotezy wysunięto następujące wnioski:

- priorytetowe dla kierownictwa jest stworzenie i utrzymanie takiego systemu komunikacyjnego, który zaspokaja potrzeby komunikacyjne pracowników. Skuteczność systemu komunikacji w firmie oparta jest na udroźnieniu przepływu informacji,
- menadżerowie potwierdzili silny wpływ obustronnych relacji interpersonalnych i relacji komunikacyjnych na działalność firmy,



- kierownictwo wraz z pracownikami aby uniknąć problemów komunikacyjnych stara się wpasować nowych pracowników w kulturę organizacyjną firmy,
- w sytuacjach kryzysowych kierownictwo wykorzystuje doświadczenie pracowników, przy tym obdarzając ich dużym zaufaniem,
- aby wzmocnić komunikację formalną i zapobiec plotkom przełożeni doinformowują pracowników wiedząc, że komunikacja nieformalna ma duży wpływ na skuteczność komunikacji,
- jednym z głównych zadań kierownictwa jest informowanie załogi o planowanych zmianach i stwarzania pracownikom warunków do partycypowania w rozwoju firmy,
- w firmie działa system motywacyjny finansowy i pozafinansowy, który ma na celu wzmocnienie pracowników,
- kierownictwo daje pracownikom możliwość zgłaszania krytyki i wyrażania opinii, chociaż tylko na forum grupowym podczas spotkań pracowniczych. Dobrym rozwiązaniem byłoby anonimowe zgłaszanie swoich uwag za pomocą skrzynki pomysłów i zażaleń,
- dbając o wizerunek wewnętrzny i zewnętrzny firmy kierownictwo kładzie nacisk na spójność polityki komunikacyjnej wewnętrznej i zewnętrznej firmy za pomocą nowoczesnych narzędzi komunikacyjnych,
- kierownictwo stara się niwelować problem komunikacyjny z franczyzodawcą, centralą DDD,
- menedżerowie wiedzą, że firma to ich pracownicy zjednoczeni misją, realizujący wspólne cele.

Według powyższych wniosków zakładana hipoteza potwierdziła się.

Hipoteza 3: Cel informacyjny komunikacji jest priorytetowy w stosunku do innych celów przedsiębiorstwa.

Dla potwierdzenia hipotezy trzeciej badani wypełniali drugą część kwestionariusza ankiety dla pracowników. Pracownicy znają cele firmy w większości szczegółowe oraz ogólne przekazywane przez kierownictwo (pytanie 15 z kwestionariusza dla pracowników oraz tabela 17). Przez poznanie celów firmy pracownicy także mogą ocenić to, jaki jest wpływ komunikowania na realizację tych celów (analiza 4 korelacji pytań 3 i 15). Im znajomość celów jest wyższa tym ocena sprawności komunikowania jest wyższa. W skutek dążenia do realizacji celów firmy przez pracowników wzmacnia się komunikacja, jej skuteczność jest wyższa, gdyż jest ona niezbędna właśnie do ich zrealizowania. Ważność celu informacyjnego



była oceniona najwyżej i jest nadrzędna w stosunku do pozostałych celów komunikacyjnych firmy (pytanie 16 z kwestionariusza dla pracowników oraz tabela 18). Istotną właściwością potrzebną do realizacji celów komunikacyjnych jest dobra informacja, która jest podstawą budowy procesu skutecznej komunikacji. Przekazywanie pracownikom aktualnych informacji niezbędnych do właściwego funkcjonowania przedsiębiorstwa uzyskało 1 miejsce z najwyższą średnią. Inne ważne cele jakimi są cele motywacyjne skierowane do pracowników skutkują zwiększeniem pożądanых zachowań i pobudzeniem pracowników do realizacji powierzanych zadań głównie przez skuteczną informację przekazywaną przez kierownictwo (pytanie 18 z kwestionariusza dla pracowników oraz tabela 19). Znaczącym związkiem potwierdzającym hipotezę 3 jest wynik korelacji zestawienia wariantów z pytania 4 i 16. Wśród celów komunikacyjnych cel jakim jest „przekazywanie pracownikom aktualnych informacji niezbędnych do właściwego funkcjonowania przedsiębiorstwa” jest najwyżej skorelowana z „dostosowaniem działań komunikacyjnych do potrzeb pracowników” (tabela 30). Wnioskować można, że informacja jest motorem działań wykonywanych przez pracowników a tym samym potrzebnych do funkcjonowania przedsiębiorstwa. W świetle powyższej analizy postanowiono przyjąć hipotezę trzecią.

Hipoteza 4: Skuteczna komunikacja przedsiębiorstwa w istotny sposób wpływa na wizerunek i relacje z otoczeniem.

Potwierdzenie hipotezy czwartej oparto o trzecią część kwestionariusza dla pracowników i pytań z kwestionariusza ankiety dla podwykonawców i przedstawicieli handlowych. Na podstawie analizy pytań ankietowych wysunięto następujące wnioski:

- realizacja celów komunikacyjnych w istotny sposób oddziałuje na sposób dotarcia komunikatów do otoczenia zewnętrznego i intensywność ich przekazu (analiza 5 korelacji pytań 16 i 20),
- komunikacja integruje pracowników wokół budowania pozytywnego wizerunku firmy za pomocą przekazywanych informacji i opinii o produktach i usługach firmy oraz odbierania informacji zwrotnych z otoczenia (analiza 5 korelacji pytań 16 i 20),
- im lepsza jest atmosfera w pracy tym chętniej pracownicy dzielą się informacją o ofercie firmy z otoczeniem zewnętrznym (analiza 5 korelacji pytań 16 i 20),
- wzmocnienie motywacji pracowników bezpośrednio przyczynia się do budowania i utrwalania pozytywnego wizerunku firmy oraz przekazywania go do otoczenia zewnętrznego (analiza 5 korelacji pytań 16 i 20),



- komunikaty skierowane do otoczenia zewnętrznego w ocenie pracowników są prowadzone w sposób intensywny, głównie do dostawców (pytanie 19 z kwestionariusza dla pracowników oraz tabela 20),
- kluczowe dla wizerunku firmy jest informowanie klientów i innych podmiotów o produktach i usługach firmy oraz ich opinia (pytanie 20 i 21 z kwestionariusza dla pracowników oraz tabela 21 i 22),
- przystępność, czytelność i prostota języka komunikacji pracowników wpływa na satysfakcjonujące postrzeganie firmy przez otoczenie (pytanie 3 z kwestionariusza ankiety dla podwykonawców i przedstawicieli handlowych oraz tabela 28),
- zwiększenie częstotliwości spotkań z przedstawicielami handlowymi firm współpracujących oraz skrócenie czasu dotarcia informacji zwrotnych przyspiesza porozumienie w zakresie działalności handlowej firmy (pytanie 4 z kwestionariusza ankiety dla podwykonawców i przedstawicieli handlowych oraz tabela 29),
- odbiór komunikatów za pomocą portali internetowych i mediów społecznościowych zależy jest od wieku osób i umiejętności „poruszania się” w internecie (analiza 6 korelacji pytań 3 z kwestionariusza ankiety dla pracowników i pytania 1 z kwestionariusza ankiety dla podwykonawców i przedstawicieli handlowych).

Biorąc powyższe wnioski postanowiono przyjąć hipotezę.

Hipoteza 5: Im wyższy stopień powiązań komunikacji wewnętrznej z zewnętrzną, tym wyższa jest skuteczność komunikacji w przedsiębiorstwie.

Do potwierdzenia hipotezy piątej wykorzystano kwestionariusze ankiet wypełnianych przez pracowników oraz podwykonawców i przedstawicieli handlowych. Analiza wykazała że:

- pracownicy to istotny kanał komunikacyjny pomiędzy firmą a otoczeniem (pytanie 5, 19 i 20 z kwestionariusza dla pracowników oraz tabela 11, 20 i 21). Rozpowszechniają opinię o firmie, polecają jej ofertę stając się jej ambasadorami (pytanie 20 z kwestionariusza dla pracowników oraz tabela 21). Pracownicy również budują i utrwalają pozytywny wizerunek firmy realizując ten cel komunikacyjny (analiza 5 korelacji pytań 16 i 20),
- skuteczność komunikacji zewnętrznej jest zależna od prowadzonej w firmie polityki komunikacyjnej i realizacji jej celów (analiza 5 korelacji pytań 16 i 20),
- wraz ze wzrostem oceny komunikowania wewnętrznego przez pracowników rośnie także ocena osób i podmiotów zewnętrznych (analiza 7 korelacji pytania 3 z kwestionariusza

ankiety dla pracowników i pytania 1 z kwestionariusza ankiety dla podwykonawców i przedstawicieli handlowych),

- wypracowany przez pracowników firmy system komunikacji z otoczeniem zewnętrznym wykazuje dużą satysfakcję ze współpracy wśród osób i podmiotów zewnętrznych (analiza 8 korelacji pytania 3 z kwestionariusza ankiety dla podwykonawców i przedstawicieli handlowych vs „okres współpracy z firmą Ekspert”),
- występuje zbieżność w preferowanych narzędziach komunikacji wykorzystywanych do obustronnych kontaktów (pytanie 14, 23 z kwestionariusza ankiety dla pracowników; tabela 16, 24 oraz pytani 2 z kwestionariusza ankiety dla podwykonawców i przedstawicieli handlowych; tabela 27).

Z wyników analizy postanowiono przyjąć hipotezę.

Podsumowując, potwierdzenie wyników przeprowadzonych badań przyjętą metodologią i stawianych hipotez pozwoliło na ukazanie w wielopłaszczyznowym ujęciu aspekt skutecznego procesu komunikacji. Przeprowadzone na potrzeby niniejszej pracy analizy ze źródeł pierwotnych i wtórnych potwierdziły to, że komunikacja w badanym przedsiębiorstwie jest skuteczna. Zatem, udowodniono sformułowane hipotezy badawcze.



Zakończenie

Istotne obszary działalności przedsiębiorstwa wskazały wieloaspektową zależność od skutecznej komunikacji. Przyjmując, że na ogólną ocenę skuteczności komunikacji składa się realizacja celów komunikacyjnych, to osiągnięcie ich w stopniu pełnym lub niepełnym przekłada się na ocenę skuteczności komunikacji. Skuteczność komunikacji w badanym przedsiębiorstwie w różnych obszarach jest mniej lub bardziej skuteczna (oceny powyżej lub zbliżone do średniej – arytmetycznej oraz korelacje w zależności dużej). Można przyjąć, że jest ona w stopniu bardzo wysokim. Na podstawie przeprowadzonych badań ilościowych i jakościowych w firmie Ekspert nie stwierdzono nieskutecznych obszarów komunikacji. Respondenci ocenili realizowane cele komunikacyjne pozytywnie. W świetle analizy badań wynik działań komunikacyjnych pracowników warunkuje skuteczność komunikacji w przedsiębiorstwie. Pracownicy tworzą fundament budowania spójności pomiędzy komunikacją wewnętrzną a komunikacją zewnętrzną firmy. Cele komunikacyjne są realizowane za pomocą komunikatów przekazywanych i odbieranych przez pracowników, a skuteczność komunikacji zwiększa się o stopień zrozumienia obustronnego przekazu. W badanym przedsiębiorstwie ważnym obszarem w procesie porozumiewania się jest przepływ informacji. Można stwierdzić, że dobra komunikacja w firmie to doinformowani i zmotywowani pracownicy. Zaangażowanym pracownikom zależy na budowaniu lepszej atmosfery pracy i wizerunku firmy. Kierownictwo firmy czyni starania, aby pracownicy czuli się zintegrowani i zjednoczeni wokół misji, wartości i strategii firmy. Rolą menedżerów jest stworzenie i utrzymanie takiego systemu komunikacyjnego, który zaspokaja potrzeby komunikacyjne pracowników. Budują w pracownikach świadomość komunikacyjną za pomocą odpowiednich narzędzi zarządzania. Efektywne współdziałanie załogi wymaga dobrej komunikacji, wzajemnej wymiany informacji koniecznych do codziennych działań, kształtowania relacji i zaufania oraz identyfikowania się z celami firmy. Fundamentem do budowania skutecznej komunikacji w przedsiębiorstwie jest jej płaska struktura organizacyjna, a co za tym idzie także komunikacyjna. Samodzielność pracowników w codziennej pracy przyczyniła się do zbudowania takiego systemu komunikacji, który wykazuje się dużą skutecznością we wszystkich jej obszarach. Zatem, komunikacja w firmie Ekspert jest skuteczna. Można uznać, że pozwoli ona na dalszy rozwój firmy, także w komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej, ale i przygotuje firmę na przeciwdziałanie ewentualnym kryzysom.



Spis literatury

Książki

1. Bielski M., Organizacje – istota, struktura, procesy, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.
2. Brzezińska E., A. Paszkowska-Rogacz, Kształtowanie relacji pracowniczych, Polsko-Amerykańskie Centrum Zarządzania, Łódź 2001.
3. Drzycimski A., Komunikatorzy: wpływ wrażenie wizerunek, Oficyna Wydawnicza Branta, Warszawa–Bydgoszcz 2000.
4. Dobek-Ostrowska B., Podstawy komunikowania społecznego, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2002.
5. Dobek-Ostrowska B. (red.), Współczesne systemy komunikowania, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1997.
6. Eicher J., Sztuka komunikowania się, Wydawnictwo Ravi, Łódź 1995.
7. Głodowski W., Komunikowanie interpersonalne, Wydawnictwo Hansa Communication, Warszawa 2006.
8. Golka M., Bariery w komunikowaniu i społeczeństwo (dez)informacyjne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
9. Gros U., Organizacyjne aspekty zachowania się ludzi w procesach pracy, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 1994.
10. Griffin R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
11. Hague P., Badania marketingowe. Planowanie, metodologia i ocena wyników, Wydawnictwo Helion, Gliwice 2006.
12. Kędzior Z., Karcz K., Badania marketingowe w praktyce, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
13. Kiełtyga L., Komunikacja w zarządzaniu: techniki, narzędzia i formy przekazu informacji, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2002.
14. Kieżun W., Sprawne zarządzanie organizacją, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 1998.
15. Lendzion J. P., Szczepanik M (red.), Praktyka zarządzania zasobami ludzkimi, Politechnika Łódzka, Wydawnictwo Media Press, Łódź 2010.
16. Łobocki M., Wprowadzenie do badań pedagogicznych, Oficyna Wydawnicza Impuls, Kraków 2009.



17. Malinowska M., Efektywność i skuteczność komunikacji marketingowej, Difin, Warszawa 2015.
18. Martyniak Z. (red.), Elementy zarządzania informacją i komunikacją w przedsiębiorstwie, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1997.
19. Nęcki Z., Komunikacja międzyludzka, Antykwa, Kraków 2000.
20. Neymann M. (red.), Komunikacja i kultura biznesu w Europie, Wydawnictwo Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2005.
21. Nowak S., Metodologia badań socjologicznych, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 1970.
22. Ochyra I., Kompetencje psychospołeczne pełnomocnika i menedżera, Wydawnictwo Wiedza i Praktyka, Warszawa 2012.
23. Olszyńska A., Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie: koncepcja i narzędzia wspomagające integracje działań wewnętrznych organizacji, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005.
24. Penc J., Komunikacja i negocjowanie w organizacji, Difin, Warszawa 2010.
25. Penc J., Leksykon biznesu, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1997.
26. Potocki A., Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2008.
27. Potocki A., Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.
28. Potocki A., Winkler R., Żbikowska A., Komunikowanie w organizacjach gospodarczych, Difin, Warszawa 2011.
29. Rogoziński K. (red.), Zarządzanie relacjami w usługach, Difin, Warszawa 2006.
30. Senge P. M., Kleiner A., Roberts Ch., Ross R. B., Smith B. J., Piąta dyscyplina, materiały dla praktyka, jak budować organizację uczącą się, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
31. Sikorski Cz., Zachowania ludzi w organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
32. Stankiewicz J., Komunikowanie się w organizacji, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2006.
33. Szymańska A., 2004, Public relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej, Wydawnictwo Unimex, Wrocław 2004.
34. Szwed Cz., Komunikacja interpersonalna w biznesie i w negocjacjach, Wyższa Szkoła Informatyki i Zarządzania, Bielsko Biała 2001.
35. Trębecki J., Konwergencja obszarów komunikowania wewnętrznego, ujęcie teoretyczne i empiryczne, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań 2012.



36. Wiszniewski A., Jak przekonująco mówić i przemawiać, Wydawnictwo Naukowe PWN sp. z o.o., Wrocław 1994.
37. Wódz K., Wódz J. (red.), Funkcje komunikacji społecznej, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej 2003.
38. Zieleniewski J., Organizacje i zarządzanie, PWN, Warszawa 1969.

Czasopisma

1. Bednarska-Olejniczak D., Komunikacja wewnętrzna – istotny element marketingu personalnego, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, 2014, nr 4.
2. Bielawa A., Przegląd kryteriów i mierników efektywnościowych przedsiębiorstw nastawionych pro jakościowo, Zeszyty Naukowe nr 770, „Zarządzanie i Marketing” Tom I, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, 2012, nr 34, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2013.
3. Borowska A., Efektywna komunikacja w przedsiębiorstwie, „Roczniki Ekonomii i Zarządzania”, 2010, tom 2 nr 38, Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego Jana Pawła II, Lublin 2010.
4. Dudycz T., Osbert-Pociecha G., Brycz B., Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 262, Wydawnictwo UE, Wrocław 2012.
5. Gros U., Analiza systemu porozumiewania się w organizacji, „Przegląd organizacji”, Warszawa 1993, nr 3.
6. Harasim W. (red), Zarządzanie kapitałem intelektualnym w organizacji inteligentnej, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Promocji, Warszawa 2012,
7. Maruszak P., Public relations zaczyna się w domu – istota komunikacji wewnętrznej, „Toruńskie Studia Bibliologiczne”, 2014, nr 1 (12), Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu, Toruń 2014.
8. Odlanicka-Poczobutt M., Prakseologia a klasyczne kryteria oceny sprawności systemów logistycznych, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, „Organizacja i Zarządzanie”, 2014, nr 70, Gliwice 2014.
9. Rogala A., Białowas S., Skuteczność procesu komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie, w: Badania marketingowe – kontekst funkcjonowania przedsiębiorstw i sieci organizacyjnych, „Prace Naukowe” Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2014, nr 337, Wrocław 2014.
10. Sułkowski M., Wolniak R., Przegląd stosowanych metod oceny skuteczności i efektywności organizacji zorientowanych na ciągłe doskonalenie, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, „Organizacja i Zarządzanie”, 2013, nr 67, Gliwice 2013.



11. Wilczewski M., Audyt komunikacyjny w badaniu efektywności procesu komunikacji wewnętrznej przedsiębiorstw, „Studia i Materiały”, 2014, nr 17, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2014.
12. Zalewska-Turzyńska M., Komunikowanie w organizacji - propozycja pomiaru skuteczności i efektywności, w: „Zarządzanie i Finanse”, 2013, nr 1/4, Uniwersytet Gdański, Gdańsk 2013.

Źródła internetowe

1. http://www.wbc.poznan.pl/Content/272466/Anna_Rogala_doktorat.pdf
Rogala A., Determinanty skuteczności komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie, Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu, Poznań 2013 (data odczytu 10.12.2015).
2. <http://broneks.net/podstawy-sprawnego-dzialania/>
Słowiński B., Podstawy sprawnego działania, Wydawnictwo Uczelniane Politechniki Koszalińskiej, Koszalin 2008 (data odczytu 18.02.2016).
3. http://www.solidarnosc.lodz.pl/projekty/solidarni_w_zyciu/dokumenty/mod4_art3.pdf
4. <http://wydawnictwoptm.pl/blog/wp-content/uploads/2014/01/B.-R.-Kuc-Badania-empiryczne-i-ich-znaczenie.pdf>
Kuc B.R., Badania empiryczne i ich znaczenie w pracy naukowej, Wydawnictwo Menedżerskie PTM (data odczytu 30.04.2016)
5. http://wydawnictwoptm.pl/blog/wp-content/uploads/2014/01/Jak_sformu%C5%82owa%C4%87_problem_badawczy.pdf
Kuc B.R., Jak sformułować i rozwiązać problem badawczy?, Wydawnictwo Menedżerskie PTM (data odczytu 07.05.2016)
6. www.cd-magazine.uni.wroc.pl/artukul/jak_badac_komunikacje
A. Siemes, Jak badać komunikację – dlaczego potrzebujemy podejścia jakościowego i na czym ono polega? Kontekst teoretyczny dla badań z zakresu projektowania komunikacji, „Communication Ddesign Magazine”, Uniwersytet Wrocławski, 2011, Vol.2 (data odczytu 15.05.2016)
7. <http://predykator.pl/metody-badawcze.html>, Metody badawcze, (data odczytu 10.05.2016)
8. <http://www.ddd.com.pl/> (data odczytu 20.05.2016)



Spis rysunków

Rys. 1. Wzory zachowań w komunikacji	16
Rys. 2. Komponenty procesu komunikowania interpersonalnego	17
Rys. 3. Proces komunikowania się.....	18
Rys. 4. Menedżerowie a komunikowanie się	25
Rys. 5. Piramida (poziomy) komunikowania wg McQualila.....	30
Rys. 6. Komunikowanie się w organizacji	33
Rys. 7. Typy sieci komunikowania się w przedsiębiorstwie	39
Rys. 8. Czynniki warunkujące sprawne komunikowanie się w przedsiębiorstwie	58
Rys. 9. Przegląd metod badawczych dla badań komunikacji	87
Rys. 10. Logotypy marek działających w firmie Ekspert s.c.....	95
Rys. 11. Schemat organizacyjny firmy Ekspert s.c. K. Janczewska, A. Maciak	98
Rys. 12. Tablica ogłoszeń dla pracowników firmy Ekspert s.c.	105
Rys. 13. Punkty obsługi bezpośredniej klienta DDD i Glazura Ekspert	107
Rys. 14. Materiały promocyjne Glazury Ekspert i DDD Dobre Dla Domu.....	107
Rys. 15. Strony internetowe i Facebook Glazura Ekspert i DDD Dobre Dla Domu.....	108

Spis tablic

Tabela 1. Wykaz sposobów określania przez autorów istoty terminu „komunikacja”	9
Tabela 2. Komunikowanie się pracownika z kierownikiem $P \Rightarrow K$	35
Tabela 3. Narzędzia komunikacji wewnętrznej.....	42
Tabela 3. Narzędzia komunikacji wewnętrznej c.d.	43
Tabela 4. Cele komunikacji w przedsiębiorstwie i czynniki wpływające na ich realizację ..	52
Tabela 4. Cele komunikacji w przedsiębiorstwie i czynniki wpływające na ich realizację c.d.	53
Tabela 5. Stopień realizacji celu w oparciu o skuteczność	55
Tabela 6. Podział barier komunikowania się w organizacji.....	71
Tabela 6. Podział barier komunikowania się w organizacji c.d.	72
Tabela 6. Przebieg procesu badawczego c.d.	79
Tabela 7. Czym dla pracowników firmy jest komunikacja	111
Tabela 8. Zestawienie rozkładu ocen wpływu czynników na komunikację w firmie	111
Tabela 8. Zestawienie rozkładu ocen wpływu czynników na komunikację w firmie c.d. ..	112
Tabela 10. Zestawienie rozkładu ocen przejawów komunikowania się w firmie	113
Tabela 11. Zestawienie rozkładu ocen przepływu informacji w firmie	114



Tabela 13. Częstotliwość kontaktów pracowników firmy z przełożonym.....	115
Tabela 14. Dominujące formy przekazu informacji w firmie.....	116
Tabela 15. Zestawienie barier utrudniających skuteczną komunikację wewnątrz firmy	117
Tabela 16. Zestawienie ocen pracowników dotyczących wykorzystywania narzędzi komunikacji w firmie.....	118
Tabela 16. Zestawienie ocen pracowników dotyczących wykorzystywania narzędzi komunikacji w firmie c.d.	119
Tabela 17. Znajomość celów firmy wśród pracowników	120
Tabela 18. Zestawienie wskazań stopnia realizowanych celów firmy.....	121
Tabela 19. Na czym opierają się cele motywacyjne	122
Tabela 20. Ocena przez pracowników stopnia intensywności komunikowania się z podmiotami zewnętrznymi.....	123
Tabela 21. Zestawienie ocen komunikatów skierowanych do otoczenia zewnętrznego	123
Tabela 22. Zestawienie ocen wpływu działań komunikacyjnych na wizerunek firmy	124
Tabela 23. Wpływ opinii klientów na obieg informacji	125
Tabela 24. Ranking preferowanych form komunikowania się z podmiotami zewnętrznymi	125
Tabela 25. Ocena wpływu stron internetowych i portalu społecznościowego na skuteczność komunikacji z otoczeniem firmy.....	126
Tabela 26. Zestawienie ocen komunikowania się z pracownikami firmy Ekspert.....	127
Tabela 27. Ranking wykorzystywanych narzędzi do komunikacji z osobami pracującymi w firmie	128
Tabela 28. Ocena zrozumiałości języka jakim komunikują się pracownicy firmy Ekspert	128
Tabela 29. Zestawienie barier utrudniających skuteczną komunikację wewnątrz firmy	129
Tabela 30. Zestawienie wyników korelacji między pytaniem 4 i 16	131
Tabela 31. Zestawienie wyników korelacji między pytaniem 16 i 20	133

Spis wykresów

Wykres 1. Liczba respondentów w podziale na płeć	109
Wykres 2. Struktura respondentów ze względu na wiek	109
Wykres 3. Struktura respondentów ze względu staż pracy w przedsiębiorstwie	110
Wykres 4. Struktura zatrudnienia respondentów.....	110
Wykres 5. Droga docierania informacji do pracowników	115
Wykres 6. Forma docierania informacji do pracowników.....	116



Wykres 7. Ocena wpływu komunikacji na efektywność pracy	118
Wykres 8. Zestawienie ocen pracowników dotyczących wykorzystywania narzędzi komunikacji w firmie	120
Wykres 9. Liczba respondentów w podziale na płeć	126
Wykres 10. Struktura respondentów ze względu na okres współpracy z firmą Ekspert	127



Załącznik nr 1

Kwestionariusz ankiety dla pracowników

Szanowni Państwo!

Jestem studentką Wyższej Szkoły Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu i prowadzę badania na temat: „Skuteczność komunikacji w przedsiębiorstwach”. Wyniki tego badania wykorzystane będą wyłącznie do celów naukowych pisanej przeze mnie pracy magisterskiej. Poniższa ankieta jest w pełni anonimowa i za jej wypełnienie serdecznie dziękuję. Czas wypełnienia ok. 15 min. Proszę zaznaczyć wybraną odpowiedź znakiem „X”, jeśli nie podano inaczej.

Dziękuję. Ewa Samoder

I. Ocena przepływu informacji w przedsiębiorstwie.

1. Czym dla Pana/Pani jest komunikacja?

- Jest sposobem przekazywania i odbierania informacji
- Pełni funkcję przekazywania poleceń
- Jest formą nawiązywania relacji z otoczeniem
- Oddziałuje na zachowania i postawy pracowników

2. Proszę ocenić jaki jest wpływ wymienionych poniżej czynników na komunikację w Pana/Pani firmie?

	W ogóle nieistotny	Raczej nieistotny	Trudno powiedzieć	Dość istotny	Bardzo istotny
Struktura organizacyjna					
Kultura i klimat organizacyjny					
Umiejętności komunikacyjne kierownictwa					
Umiejętności komunikacyjne pracowników					
Styl komunikowania kierowników					
Stosunki między pracownikami					
Stosunki między pracownikami poszczególnych salonów					
Kierunki komunikowania się					
Formalne sieci komunikowania się					
Nieformalne sieci komunikowania się					
Motywacja					
Wyznawane wartości					
Doświadczenie pracowników					
Konflikty					



3. Jak ocenia Pan/Pani komunikowanie się w firmie?

- Przebiega ona bardzo sprawnie, nie wymaga ulepszeń
- Jedynie niewielkie szczegóły wymagają ulepszeń
- Uważam, że jest na niskim poziomie i wymaga natychmiastowych ulepszeń
- Nie mam zdania

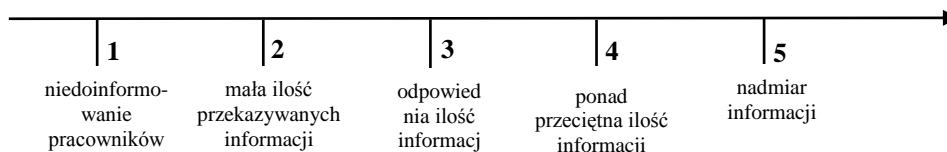
4. Jak ocenia Pan/Pani poszczególne przejawy komunikowania w swojej firmie?

	Zdecydowanie źle	Raczej źle	Ani źle ani dobrze	Raczej dobrze	Zdecydowanie dobrze
Dostęp pracowników do informacji					
Szybkość przepływu informacji					
Atmosfera komunikacyjna					
Rzetelność i kompletność otrzymywanych informacji					
Dostosowanie działań komunikacyjnych do potrzeb pracowników					
Stosunek ilości informacji otrzymywanych do ilości informacji potrzebnych					

5. Jak ocenia Pan/Pani przepływ informacji w firmie?

Między:	Bardzo źle	Źle	Średnio	Dobrze	Bardzo dobrze
Przełożonym, a podwładnym					
Podwładnym, a przełożonym					
Pracownikami					
Pracownikami a podwykonawcami, przedstawicielami firm					
Przedstawicielami firm, podwykonawcami a pracownikami					

6. Czy otrzymuje Pan/Pani od przełożonego wszystkie niezbędne informacje do wykonywania powierzonych zadań? Proszę zaznaczyć na osi przyznając punkty w skali od 1 do 5.



7. Jaka drogą w Pana/Pani firmie dociera do pracowników więcej informacji?

- Formalną
- Nieformalną

8. Jak często Pan/Pani kontaktuje się ze swoim bezpośrednim przełożonym?

- Codziennie
- 2-3 razy w tygodniu
- 1 raz w tygodniu
- 1 raz w miesiącu
- Rzadziej niż raz w miesiącu

9. Jakie jest Pana/Pani zdanie nt. zwiększenia przepływów komunikacji w firmie?

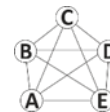
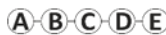
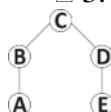
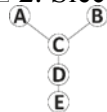
.....

10. Którą formę komunikacji częściej wykorzystuje się w Pana/Pani firmie?

- Ustna
- Pisemna
- Ustna i pisemna równocześnie

11. Jaka forma przekazu informacji dominuje w Pana/Pani firmie? Proszę wskazać poniżej.

1. Gwiazda 2. Sieć Y 3. Łańcuch 4. Każdy z każdym 5. Okrąg



12. Jakie Pan/Pani zdaniem istnieją bariery utrudniające skuteczną komunikację wewnątrz firmy? (Można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź)

- Niedoinformowanie
- Przeładowanie informacyjne
- Brak bezpośrednich kontaktów między wszystkimi pracownikami
- Brak odpowiednich narzędzi komunikacji
- Zbyt długi czas dotarcia informacji z górnych szczebli do niższych
- Sprzeczność w przekazywanych informacjach
- Blokowanie informacji przez kierownictwo
- Blokowanie informacji przez pracowników
- Płatki
- Świadome zniekształcenie informacji
- Brak zaufania
- Bariery przestrzenne

13. Czy według Pana/Pani sprawna komunikacja w firmie skutkuje zwiększeniem efektywności pracy?

- Tak
- Nie



14. Proszę ocenić jak wykorzystane są poszczególne narzędzia komunikacji w Pana/Pani firmie.

Narzędzia	Zdecydowanie źle	Raczej źle	Przeciętnie	Raczej dobrze	Zdecydowanie dobrze
Instrumenty do kontaktu bezpośredniego					
Bezpośrednia rozmowa					
Szkolenia					
Zebrania					
Imprezy integracyjne					
Celebrowanie świąt					
Wydarzenia specjalne (eventy)					
Formy drukowane i elektroniczne					
Broszury, ulotki, itp.					
Korespondencja papierowa					
Raporty					
E-mail					
Tablice ogłoszeń					
Strony internetowe i media społecznościowe (firmowy Fb)					
Narzędzia komunikacji nieformalnej					
Plotki i pogłoski					
Nieformalne zespoły robocze					
Odwiedzanie pracowników w ich miejscu pracy przez kierownika					
Nieoficjalne spotkania pracowników po pracy					
Nieformalne powiązania między pracownikami					

II. Realizacja celów komunikacyjnych firmy

15. Czy znajome są Panu/Pani cele firmy?

- Tak, kierownictwo firmy przedstawia cele firmy bardzo szczegółowo
- Tak, ale tylko cele ogólne
- Nie, pracownicy nie są poinformowani o celach firmy
- Nie, nie jestem zainteresowany



16. Proszę wskazać, w jakim stopniu w Pana/Pani firmie są realizowane cele komunikacyjne.

	Zdecydowanie nie	Raczej nie	Ani nie ani tak	Raczej tak	Zdecydowanie tak
Tworzenie pozytywnej atmosfery w pracy					
Dostosowanie struktury organizacyjnej					
Jednoczenie pracowników wokół misji, wartości i strategii firmy					
Przekazywanie pracownikom aktualnych informacji					
Budowanie pozytywnego wizerunku firmy					
Wzmacnianie motywacji pracowników do działań na rzecz firmy					

17. Co utrudnia Pana/Pani zdaniem realizację celów komunikacyjnych w firmie?

.....

18. Na czym Pana/Pani zdaniem opierają się cele motywacyjne?

- Osiągnięciu pożądanych przez kierownictwo zachowań pracowników
- Pobudzeniu pracowników do realizacji powierzonych zadań
- Rozwijanie zdolności komunikacyjnych między pracownikami
- Kształtowanie umiejętności pracy w zespole
- Inne proszę podać jakie?

III. Ocena działań prowadzonych w ramach komunikacji zewnętrznej.

19. Jak ocenia Pan/Pani stopień intensywności komunikowania się z podmiotami zewnętrznym?

	bardzo źle	źle	średnio	dobrze	bardzo dobrze
Z klientami					
Z dostawcami					
Z podwykonawcami					



20. Jak ocenia Pan/Pani komunikaty skierowane do otoczenia zewnętrznego firmy (klientów, dostawców, pośredników itp.)?

	Zdecydowanie źle	Raczej źle	Ani źle ani dobrze	Raczej dobrze	Zdecydowanie dobrze
Utrwalanie pozytywnego wizerunku firmy					
Informacje o oferowanych produktach i usługach					
Opinie pracowników nt. oferowanych produktów i usługach					
Wartości wyznawane w firmie					
Polityka zatrudnienia w firmie					
Chęć polecenia oferty firmy znajomym i rodzinie					

21. Jak Pan/Pani ocenia wpływ działań komunikacyjnych firmy na jej wizerunek zewnętrzny?

	Zdecydowanie źle	Raczej źle	Ani źle ani dobrze	Raczej dobrze	Zdecydowanie dobrze
Przekazywanie innym opinii pracowników nt. oferowanych produktów i usługach					
Informowanie klientów o produktach i usługach firmy					
Wykorzystanie narzędzi komunikacji do kontaktów z otoczeniem firmy					
Strategia konkurencyjna firmy					
Inne, proszę wskazać jakie?					

22. Czy Pana/Pani zdaniem opinie klientów dotyczące obsługi sprzedaży zmieniają coś w obiegu informacji w firmie?

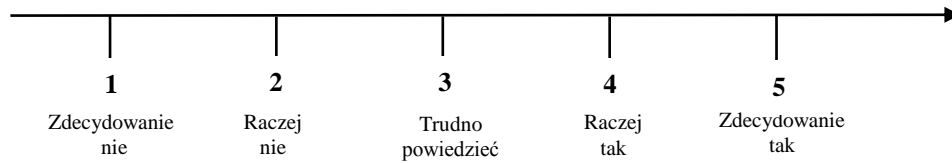
- Tak, są kluczowe
- Mają średnie znaczenie
- Nie, pozostaje bez zmian

23. Jakie są najczęściej preferowane formy komunikowania się z podmiotami zewnętrznymi w Pana/Pani firmie?

- Ustna
- Pisemna (listowna)
- E-mailowa
- Telefoniczna
- Bezpośrednia



24. Czy strona internetowa i portal społecznościowy spełniają swoją rolę w komunikacji z otoczeniem firmy (klientami, dostawcami, pośrednikami, itp.)? Proszę zaznaczyć na osi przyznając punkty w skali od 1 do 5.



Metryczka

Płeć:

- Kobieta
- Mężczyzna

Wiek:

- 18-25 lat
- 26-35 lat
- 36-45 lat
- 46-55 lat
- Powyżej 56 lat

Staż pracy w obecnej firmie:

- do roku
- od 1 - 3 lat
- od 3 - 6 lat
- od 7 - 10 lat

Pracuję w:

- Salonie DDD Dobre Dla Domu
- Salonie Glazura Ekspert



Załącznik nr 2

Kwestionariusz ankiety dla podwykonawców i przedstawicieli handlowych

Szanowni Państwo!

Jestem studentką Wyższej Szkoły Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu i prowadzę badania na temat: „Skuteczność komunikacji w przedsiębiorstwach”. Wyniki tego badania wykorzystane będą wyłącznie do celów naukowych pisanej przeze mnie pracy magisterskiej. Poniższa ankieta jest w pełni anonimowa i za jej wypełnienie serdecznie dziękuję. Czas wypełnienia ok. 5-7 min. Proszę zaznaczyć wybraną odpowiedź znakiem „X”, jeśli nie podano inaczej. Dziękuję. Ewa Samoder

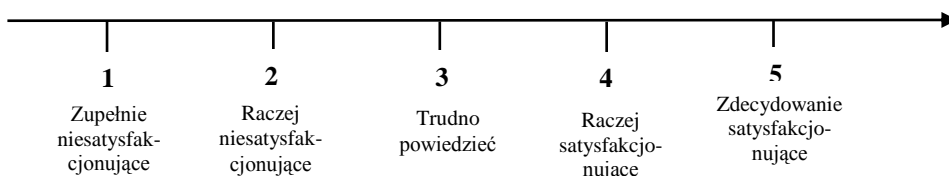
1. Jak ocenia Pan/Pani komunikowanie się z osobami w firmie Ekspert?

- Przebiega ona bardzo sprawnie, nie wymaga ulepszeń
- Jedynie niewielkie szczegóły wymagają ulepszeń
- Uważam, że jest na niskim poziomie i wymaga natychmiastowych ulepszeń
- Nie mam zdania

2. Jakie są najczęściej preferowane formy komunikowania się z osobami pracującymi w firmie Ekspert?

- Ustna
- Pisemna (listowna)
- E-mailowa
- Telefoniczna
- Bezpośrednia

3. Jak ocenia Pan/Pani zrozumiałość języka, jakim komunikują się z Panią/Panem osoby pracujące w firmie Ekspert? Proszę zaznaczyć na osi przyznając punkty w skali od 1 do 5.



4. Jakie Pan/Pani zdaniem istnieją bariery utrudniające skuteczną komunikację z firmą Ekspert? (Można zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź)

- Niedoinformowanie
- Zbyt niska intensywność spotkań
- Brak odpowiednich narzędzi komunikacji
- Zbyt długi czas dotarcia do informacji
- Sprzeczność w przekazywanych informacjach
- Blokowanie informacji przez kierownictwo
- Blokowanie informacji przez pracowników
- Brak zaufania i wiarygodności

5. Co Pan/Pani zmieniałaby w zakresie komunikowania się z firmą Ekspert?

.....

Metryczka: Płeć: Kobieta Mężczyzna

Okres współpracy z firmą: do roku od 1- 2 lat od 3-4 lat od 5-7 lat powyżej 8 lat



Załącznik nr 3

Kwestionariusz indywidualnego wywiadu.

Szanowni Państwo!

Jestem studentką Wyższej Szkoły Biznesu – National Louis University w Nowym Sączu i prowadzę badania na temat: „Skuteczność komunikacji w przedsiębiorstwach”. Wyniki tego badania wykorzystane będą wyłącznie do celów naukowych pisanej przeze mnie pracy magisterskiej. Wywiad jest w pełni anonimowy i za jego przeprowadzenie serdecznie dziękuję. Czas wywiadu ok. 45 min. Dziękuję. Ewa Samoder

1. Jaką rolę odgrywa komunikacja w Pana/Pani firmie?
2. Czy system komunikacyjny w Pana/Pani firmie uwzględnia potrzeby i oczekiwania pracowników?
3. Jakie problemy komunikacyjne pojawiają się najczęściej w Pana/Pani firmie?
4. Jakie najczęściej pojawiają się problemy komunikacyjne z nowymi pracownikami?
5. Jaką rolę w Pana/Pani firmie odgrywa komunikacja nieformalna?
6. Czy obecny system komunikacji w Pana/Pani firmie uwzględnia sytuacje kryzysowe?
7. Które z wymienionych działań komunikacyjnych jest lub będzie realizowane w Pana/Pani firmie?
 - doskonalenie istniejących narzędzi komunikacji
 - wprowadzenie nowych narzędzi komunikacji
 - doskonalenie komunikacji poziomej
 - doskonalenie komunikacji pionowej – góra-dół/ dół-góra
 - komunikowanie o nadchodzących zmianach
 - rozwijanie umiejętności komunikacyjnych menedżerów
 - rozwijanie umiejętności komunikacyjnych pracowników
 - komunikowanie strategii/wizji/celów firmy
8. Czy umożliwiają Państwo pracownikom swobodę wyrażania opinii i krytyki?
9. Czy prowadzą Państwo spójną politykę rekrutacji pracowników i czy istnieje w Państwa firmie rotacja pracowników?
10. Czy istnieją w Państwa firmie jakieś działania komunikacyjne, które mają na celu zatrzymanie pracowników w firmie?
11. Czy mógłby Pan/Pani wymienić działania komunikacyjne skierowane do pracowników, które firma może bądź powinna wykorzystywać w komunikacji z otoczeniem?
12. Czy pracownicy są wyczerpująco poinformowani o misji, strategii i celach firmy i jakie działania są podejmowane, aby je wzmocnić?



13. Czy umożliwiają Państwo komunikację między pracownikami firmy a podmiotami zewnętrznymi?
14. Czy firma zapewnia spójność w przekazywanych przez pracowników informacjach na zewnątrz?
15. Czy zbierane są informacje o podmiotach związanych z rynkiem wyposażenia i wykończenia wnętrz i czy są one przekazywane pracownikom?
16. Czy współpracujące firmy mogą liczyć na sprawne komunikowanie się między firmami?
17. Czy komunikacja z centralą franczyzy DDD Dobre Dla Domu przebiega bez zakłóceń
18. Czy jakby Państwo podpisali dziś umowę francyzową z DDD to zmienilibyście coś w uzgodnionym wcześniej przez obie strony systemie komunikacji?
19. Czy firma stale powiększa swoją ofertę promocyjną i jakie narzędzia stosuje, aby wzmocnić skuteczność komunikacji z otoczeniem?
20. Jak Państwo myślą, czy skuteczność komunikacji jest zależna od stopnia zrealizowanych celów?

Dziękuję za udzielenie odpowiedzi na powyższe pytania oraz poświęcony czas.

