



Złożenie pracy online: 2015-10-13 22:27:18 Kod pracy: 13516
--

Ewa Woszczyzna
(nr albumu: 13395*Z/SUM)

Praca magisterska

**"Bariery komunikacyjne jako przeszkoda w procesie
zarządzania
rozwojem pracowników w firmie X"**

**"Communication barriers as an obstacle in managing
the X company employees' professional development."**

Wydział: Nauk Społecznych i Informatyki
Kierunek: Zarządzanie
Specjalność: zarządzanie zasobami ludzkimi
Promotor: dr Maria Sidor

Streszczenie

W części teoretycznej pracy, obejmującej trzy pierwsze rozdziały, omówiono wybrane aspekty zarządzania rozwojem pracowników w przedsiębiorstwie, m.in. istotę i komponenty rozwoju zawodowego, z podkreśleniem roli kompetencji, podejścia

do spraw kariery, wpływu motywacji oraz komunikacji wewnętrznej na podejmowanie przez pracowników rozwoju zawodowego. Najszerzej omówiono kwestie komunikacji w organizacji, z zaznaczeniem występujących form i barier komunikacyjnych

w procesie rozwoju zawodowego pracowników, a także sposobów pokonywania tych barier. Rozdział empiryczny ma odniesienie zarówno do teorii z zakresu metodologii badań socjologicznych, jak również do organizacji i realizacji badań własnych w firmie X, wśród pracowników zatrudnionych w obszarze sprzedażowym. Celem głównym pracy była analiza znaczenia komunikacji w rozwoju zawodowym pracowników,

z uwzględnieniem występowania problemu barier komunikacyjnych. Diagnoza problemów komunikacyjnych w firmie X została przeprowadzona w oparciu o metody: studium przypadku i sondażu, z zastosowaniem wywiadu standaryzowanego. Hipoteza badawcza zakładająca, iż komunikacja w firmie X nie stanowi utrudnienia w procesie zarządzania rozwojem pracowników, okazała się nieprawdziwa. Analiza wyników badań wykazała, że komunikacja w firmie X ukierunkowana na zarządzanie rozwojem pracowników, jest niewłaściwie realizowana i wymaga przeprowadzenia zmian, w tym wdrożenia programu naprawczego.

Słowa kluczowe

komunikacja, bariery komunikacyjne, rozwój pracowników, kariera, zarządzanie zasobami ludzkimi, motywacja, organizacja.

Abstract

In the first theoretical part of this work that includes the first three chapters, there have been described selected aspects of managing employees' development within the company, inter alia the essence and components of professional development, that were highlighted by the role of competencies, attitude towards career, influence of motivation and internal communication on undertaking professional development by the employees. Issues concerning communication within the organization, with the indication of the communication forms and barriers that exist and occur in the process of professional development of employees, as well as methods of overcoming these barriers, were discussed most broadly. The empirical chapter refers both to the theory of sociological researches methodology and to the organization and realization of own researches among employees employed in sales in the X company. The main goal of this work was the analysis of importance of communication in the employees' professional development, taking into consideration the problem of the occurrence of communication barriers. The diagnosis of the communication issues within the X company was conducted on the basis of the following methods: case study and survey, with the use of the standardized interview. The research hypothesis stipulating that the communication within the X company does not constitute any impediment in the process of managing the employees' development, was found to be false. The researches analysis revealed that the communication within the X company, that is oriented on the employees' development, is carried out incorrectly and requires changes, including the introduction of a repair plan.

Keywords

communication, communication barriers, employees' development, career, human resources management, motivation, organization.

*Serdeczne podziękowanie
dla Pani Promotor
dr Marii Sidor
za pomoc okazaną podczas pisania niniejszej pracy,
życzliwość, cierpliwość oraz wyrozumiałość*

Spis treści

Wstęp	4
Rozdział 1.	
Zarządzanie rozwojem pracowników w przedsiębiorstwie	7
1.1. Podstawy teorii zarządzania zasobami ludzkimi	7
1.1.1. Definicja, istota i zakres zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie.....	7
1.1.2. Wybrane modele ZZL.....	11
1.2. Znaczenie rozwoju zawodowego pracowników	14
1.2.1. Rozwój zawodowy pracowników i ich kompetencje.....	14
1.2.2. Kariera zawodowa.....	20
1.2.3. Uwarunkowania rozwoju i czynniki sukcesu pracowników.....	23
1.3. System motywacyjny w przedsiębiorstwie	28
1.3.1. Istota motywacji, pojęcia.....	28
1.3.2. Komunikacja zewnętrzna i wewnętrzna jako źródło motywacji.....	32
1.3.3. Rozwój zawodowy pracowników w kontekście oddziaływań motywacyjnych ze strony kierownictwa.....	35
Rozdział 2.	
Komunikacja w zarządzaniu rozwojem pracowników	40
2.1. Rola komunikacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacji	40
2.1.1. Pojęcie i modele komunikowania się.....	40
2.1.2. Formy komunikowania się w organizacji.....	43
2.1.3. Znaczenie komunikacji nieformalnej.....	47
2.2. Bariery komunikacyjne w organizacji	50
2.2.1. Rodzaje, charakter i znaczenie barier komunikacyjnych w zarządzaniu	50
2.2.2. Problemy z występowaniem barier komunikacyjnych w przedsiębiorstwie.....	56
2.3. Przewycięzanie barier komunikacyjnych w zarządzaniu rozwojem pracowników	60

2.4. Wartość skutecznej komunikacji w procesie zarządzania rozwojem zawodowym pracowników	65
--	----

Rozdział 3.

Narzędzia wykorzystywane w procesach komunikacji

wewnętrznej	71
3.1. Intranet	71
3.1.1. Intranet w systemie komunikowania się w organizacji.....	71
3.1.2. Sposoby wykorzystania intranetu w organizacji.....	74
3.2. Spotkania pracowników	76
3.2.1. Spotkania publiczne – typologia, istota, cele.....	76
3.2.2. Wartość zebrań dla realizacji procesu zarządzania.....	79
3.3. Inne sposoby realizacji komunikacji w przedsiębiorstwie	82
3.3.1. Klasyczne sposoby komunikowania się.....	82
3.3.2. Techniczne narzędzia komunikacji.....	85

Rozdział 4.

Identyfikacja problemów komunikacyjnych w firmie i ich wpływ na rozwój pracowników..... 88 |

4.1. Metodyka badań własnych	88
4.1.1. Cele i przedmiot badań.....	88
4.1.2. Problemy badawcze i hipoteza badawcza.....	89
4.1.3. Metody i narzędzie badawcze wykorzystane w badaniach własnych.....	90
4.1.4. Charakterystyka grupy badanej.....	94
4.1.5. Zakres badań.....	95
4.2. Charakterystyka firmy X	96
4.2.1. Historia oraz zakres działania.....	96
4.2.2. Struktura organizacyjna i zatrudnienie.....	98
4.2.3. System komunikacji w firmie X.....	100
4.3. Diagnoza problemów komunikacyjnych w firmie X w świetle przeprowadzonych badań	101
4.3.1. Model zarządzania rozwojem pracowników w oparciu o system motywacyjny przedsiębiorstwa.....	101
4.3.2. Komunikacja w przedsiębiorstwie na linii zwierzchnik – podwładny.....	104

4.3.3. Rodzaje i znaczenie barier komunikacyjnych na drodze rozwoju pracowniczego w przedsiębiorstwie.....	106
4.3.4. Sposoby przełamywania barier komunikacyjnych w procesie rozwoju pracowników.....	107
4.3.5. Sprawna komunikacji w przedsiębiorstwie a rozwój zawodowy pracowników.....	109
Wnioski.....	111
Zakończenie.....	115
Wykaz literatury.....	117
Spis rysunków	124
Załączniki.....	125

Wstęp

Obecny poziom rozwoju cywilizacyjnego i postępu doprowadziły do wzrostu znaczenia komunikowania się w różnych dziedzinach życia człowieka. Wiedza, kwalifikacje i umiejętności oraz ustawiczne doskonalenie warunkuje zachowanie się człowieka w organizacji, przy udziale komunikowania się. Sposób i jakość komunikowania się w przedsiębiorstwie wpisane są proces zarządzania zasobami ludzkimi, postawę i zachowanie człowieka w organizacji wspierane przez motywowanie i w znacznym stopniu ukierunkowane na rozwój zawodowy pracowników. Jest on wynikiem zarówno realizacji indywidualnych i grupowych potrzeb pracowników, kadry kierowniczej, jak i całej organizacji. Decydują o tym ambicje i aspiracje poszczególnych grup pracowniczych, oczekiwania w zakresie korzyści związanych z wykonywaniem pracy, względy finansowe, prestiż, rywalizacja i konkurencyjność.

Jest to szczególnie ważne tak z punktu widzenia jednostki, grup pracowników, jak i przedsiębiorstwa, wskazując, że cele i oczekiwania pracowników oraz organizacji są w dużej mierze spójne, a realizowane mogą być wyłącznie przy udziale komunikacji. Dobra, sprawna komunikacja staje się koniecznością w obecnych realiach społeczno-gospodarczych, biorąc pod uwagę obecne warunki funkcjonowania przedsiębiorstw, współczesny rynek pracy i możliwości w zakresie zatrudnienia.

Podjęcie tematyki pracy zostało uzasadnione powyższymi względami, w szczególności tym, że wiedza z zakresu komunikacji w procesie zarządzania rozwojem zawodowym pracowników jest w każdej organizacji niezbędna. Jej wartość powinna być dostrzegana i właściwie służyć zarówno przedsiębiorstwu, jak i ludziom w tam zatrudnionym.

Zasadniczym celem pracy było przedstawienie wartości komunikacji w firmie w procesie zarządzania rozwojem pracowników, z uwzględnieniem problemu barier komunikacyjnych i sposobu ich pokonywania.

Praca składa się ze wstępu i czterech rozdziałów. Trzy pierwsze mają charakter teoretyczny, opracowany na podstawie literatury przedmiotu z dziedziny zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, czwarty ma charakter metodyczny. Przedstawiono w nim organizację i przebieg badań własnych.

W rozdziale pierwszym zaprezentowano w ogólnym zarysie tematykę zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Punktem wyjścia do rozważań było przedstawienie definicji wybranych modeli zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. W tej części omówiono różne aspekty rozwoju zawodowego pracowników oraz roli motywowania. Wykazano także zależność zachodzącą pomiędzy rozwojem pracowników a systemem motywowania w organizacji. W tej części pracy zaznaczono wartość komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie w celu planowego oddziaływania na pracowników, zgodnie z interesami organizacji.

W rozdziale drugim, w szerszym ujęciu podjęto tematykę komunikowania się w przedsiębiorstwie. Na wstępie przedstawiono definicję i modele komunikowania się, a w następnej kolejności przyjęte formy komunikowania się wewnątrz w organizacji. Omówiono także rolę komunikacji nieformalnej w przedsiębiorstwie zarówno w ujęciu pozytywnym, jak i negatywnym. Istotną część rozdziału stanowiła problematyka barier komunikacyjnych. Wyszczególniono rodzaje i typowe cechy bariery komunikacyjnych w zarządzaniu oraz wskazano na problemy, jakie one generują. W dalszej części podano sposoby przezwyciężanie barier komunikacyjnych na drodze zarządzania rozwojem pracowników oraz przedstawiono walory skutecznej komunikacji z podkreśleniem jej znaczenia w procesie zarządzania.

Rozdział trzeci stanowił rozwinięcie rozważań dotyczących roli komunikacji w przedsiębiorstwie. Przedstawiono w nim szereg sposobów i możliwości wykorzystania szerokiej gamy narzędzi komunikacyjnych. Scharakteryzowano w nim najczęściej stosowane narzędzia w procesach komunikacji wewnętrznej przedsiębiorstw, do których należały: intranet, rodzaje spotkań oraz inne sposoby komunikowania się w przedsiębiorstwie, uważane za tradycyjne i nowoczesne.

Rozdział czwarty miał charakter empiryczny. Wyszczególniono w nim główny cel, którym była analiza znaczenia komunikacji w firmie na drodze zarządzania rozwojem pracowniczym. Cele szczegółowe skupiały się na poznaniu systemu motywacyjnego firmy, poznaniu sposobów komunikowania się przełożonego z podwładnymi, ujawnieniu istniejących w firmie barier komunikacyjnych w procesie zarządzania zasobami ludzkimi oraz przedstawieniu sposobów likwidacji tych barier, a także działań sprzyjającej sprawnej komunikacji. Głównym problemem badawczym było rozpoznanie, czy komunikacja w firmie X stanowi utrudnienie w procesie zarządzania rozwojem pracowników. Z kolei problemy badawcze obejmowały zbadanie: roli systemu motywacyjnego w kontekście wsparcia rozwoju

zawodowego pracowników, sposobu realizacji komunikacji na linii zwierzchnik – podwładny, występowania i pokonywania barier komunikacyjnych oraz tego, w jaki sposób sprawna komunikacja przyczynia się do rozwoju pracowników w firmie X. Sformułowana na wstępie hipoteza badawcza zakładała, że komunikacja w firmie X nie stanowi utrudnienia w procesie zarządzania rozwojem pracowników.

W tej części pracy przedstawiono także badaną populację oraz wyszczególniono zakres badań. W rozdziale dokonano również charakterystyki badanej firmy, przedstawiając krótko jej historię oraz profil działania, strukturę organizacyjną i zatrudnienie oraz system komunikacji w przedsiębiorstwie. Istotę badań stanowiły sprawy komunikacji w firmie i jej wpływ na rozwój zawodowy pracowników, stąd skoncentrowano się przede wszystkim na przedstawieniu diagnozy problemów komunikacyjnych występujących w firmie w kontekście ich postrzegania przez zatrudnionych. Zostały one omówione m.in. w oparciu o sformułowane wcześniej problemy badawcze.

Istotną część pracy stanowiły wnioski, opracowane na podstawie wyników badań. Przyczyniły się do sformułowania ogólnych tez programu naprawczego w badanej firmie.

W dalszej części pracy zawarto zakończenie, które stanowić miało rodzaj podsumowania, łącznie z przedstawionymi spostrzeżeniami i refleksjami własnymi na podjęty temat.

Na końcu podano wykaz literatury oraz spis rysunków ujętych w pracy oraz załączniki.

Podczas pisania niniejszej pracy korzystano z bogatej literatury przedmiotu z dziedziny zarządzania, w szczególności zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji, komunikacji interpersonalnej, motywacji pracy. Sięgano do publikacji naukowych i popularnonaukowych, słowników ogólnych i specjalistycznych, do czasopism w wersji papierowej oraz elektronicznej oraz artykułów i różnorodnych publikacji internetowych na tematy związane z tematem pracy.

Rozdział 1.

Zarządzanie rozwojem pracowników w przedsiębiorstwie

1.1. Podstawy teorii zarządzania zasobami ludzkimi

1.1.1. Definicja, istota i zakres zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie

Zasoby ludzkie (odnoszone do pracy), obok zasobów kapitałowych (finansowych i rzeczowych) oraz zasobów naturalnych (bogactwa naturalne, ziemia, powietrze, woda), w ujęciu historycznym Adama Smitha, są niezbędne do prowadzenia działalności gospodarczej. W XX w. zestawienie to uzupełniono o efektywną przedsiębiorczość, dobrą organizację i nowoczesną technologię, dostęp do informacji i wiedzy oraz umiejętne wykorzystanie czasu. Praca, tak istotna w koncepcji Davida Ricardo i Karola Marksa, sama w sobie bez wiedzy i informacji, nie może przynosić większych efektów¹.

Zasoby ludzkie to termin stosowany często na określenie personelu. W literaturze przedmiotu stosuje się synonimy: potencjał pracy, potencjał społeczny, potencjał kadrowy, potencjał ludzki. Określenia te odnoszą się do ogółu cech charakteryzujących kwalifikacje, postawy, zachowanie pracowników wpływające na możliwości realizację misji firmy. Używane są zamiennie².

Pojęcie zasoby ludzkie (*human resources*) zastąpiło stosowane do niedawna słowo personel, które postrzegane było jako neutralne i oznaczało ogół osób na stanowiskach pracy. Pojęcie zasoby ludzkie posiada znaczenie wartościujące, podkreślające znaczenie i odpowiednią rangę zatrudnionych w organizacji osób, przy czym człowiek jest traktowany jako kapitał lub potencjał. Zdaniem Pierre Luoarta ludzi uważa się za zasoby z uwagi, że ich praca stanowi czynnik produkcyjny, a ich rozwój, inicjatywy oraz możliwości działania przyczyniają się do ogólnego rozwoju i sprawności organizacji³. Według definicji Leszka Koziola zasoby ludzkie stanowią ogół pracowników zatrudnionych w przedsiębiorstwie. Zdzisław Leszczyński poszerza ją wskazując, że pojęcie to obejmuje pracowników wraz z ich wykształceniem,

¹ H. Król, Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, w: Zarządzanie zasobami ludzkimi, pod red. H. Król, A. Ludwiczynskiego, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 50.

² Tamże, s. 51.

³ P. Luoart, Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie, Poltext, Warszawa 1995, s. 19.

doświadczeniem, kwalifikacjami zawodowymi, wykonywaną pracą, stosunkami międzyludzkimi i umiejętnościami w zakresie porozumiewania się. Według tego autora spojrzenie na zasoby ludzkie może być:

- ilościowe – liczba, struktura zatrudnienia oraz prowadzenie polityki, która przyczynia się do wzrostu wydajności pracy i satysfakcji z pracy,
- jakościowe – wiedza, kwalifikacje i umiejętności oraz pewne cechy osobowościowe pracowników⁴.

Rola zasobów ludzkich w organizacji jest istotna. Od zasobów ludzkich zależy w dużej mierze pozycja, jaką firma osiąga na rynku. Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie ma wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, uzyskanie przez nie przewagi konkurencyjnej oraz realizowanie ustalonych celów i misji⁵.

Pojęcie zarządzanie zasobami ludzkimi (*personel management*) wywodzi się z literatury amerykańskiej, stanowi wyraz poszukiwania nowej formuły sprawowania funkcji personalnej firmy, będącej odpowiedzią na nowe wyzwania, wynikające ze zmian zachodzących w otoczeniu organizacji, które odzwierciedlają się w ich wnętrzu. Rosnąca konkurencja i nowe technologie wymuszają nowe sposoby organizacji działalności firmy, które umożliwiałyby elastyczne reagowanie na potrzeby klientów zewnętrznych i wewnętrznych. W poszukiwaniu nowych czynników podnoszących efektywność funkcjonowania organizacji coraz większą uwagę zwraca się na rolę tkwiącego w ludziach potencjału, w ujęciu strategicznego czynnika rozwoju firmy oraz postrzegania pracowników danej organizacji bardziej po stronie aktywów niż kosztów. To z kolei wskazuje na konieczność inwestowania w rozwój zasobów ludzkich i dążenia do uzyskania maksymalnego efektu z tych inwestycji⁶.

Zarządzanie zasobami ludzkimi (ZZL) w literaturze przedmiotu jest różnie definiowane. Zdaniem Adama Szałkowskiego, jest ono tworzeniem kompleksowego systemu mechanizmów aktywizowania i integracji celów oraz potrzeb organizacji, łączonego nie tylko z potrzebami pracowników, ale z całym otoczeniem organizacji⁷. Alicja Sajkiewicz określa ZZL jako „decyzje kierownicze i poczynania służby personalnej skoncentrowane na metodach i narzędziach oddziaływania na pracowników, tak, aby realizowali oni efektywnie i terminowo cele firmy [...]”

⁴ H. Król, Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, ..., op. cit., s. 53.

⁵ L. Koziół, Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie, Wydawnictwo Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2000, s. 21.

⁶ A. Poczowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007, s. 22

⁷ H. Król, Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, ..., op. cit., s. 53.

uwzględnia również potrzebę kształtowania kreatywnych postaw i zachowań”⁸. Z kolei Michael Armstrong zarządzanie zasobami ludzkimi definiuje jako „strategiczne, spójne, i wszechstronne spojrzenie na problemy związane z kierowaniem i rozwojem zasobów ludzkich w ramach struktury przedsiębiorstwa, przy czym każdy aspekt tego procesu stanowi istotny element zarządzania organizacją jako całością”⁹. Aleksy Poczowski ZZL definiuje jako „podstawową kategorię, za pomocą których asocjujemy ogół problemów związanych z funkcjonowaniem ludzi w organizacji, obejmującą ogół instytucjonalnych, funkcjonalnych i instrumentalnych, aspektów zarządzania przedsiębiorstwem”¹⁰. Według Marka Adamca i Barbary Kożusznik „zarządzanie zasobami ludzkimi to strategia i praktyka nabywania, wykorzystywania (używania), udoskonalania i zachowywania ludzi – ich możliwości i umiejętności w organizacji lub przedsiębiorstwie”¹¹. Z kolei Tadeusz Listwan przy definiowaniu zarządzania zasobami ludzkimi kładzie nacisk na podmiotowe traktowanie pracowników. ZZL określa jako „zbiór działań (decyzji) związanych z ludźmi ukierunkowanych na osiągnięcie celów organizacji i zaspokojenia potrzeb (rozwój) pracowników”¹².

ZZL można ujmować także jako „strategiczną jednostkę i spójną metodę kierowania najcenniejszym z kapitałów każdej organizacji – ludźmi, którzy osobistym i zbiorowym wysiłkiem przyczyniają się do realizacji wszystkich założonych przez organizację celów, a tym samym umacniają jej przewagę nad konkurencją”¹³.

Przewagę konkurencyjną, z uwagi na zasoby ludzkie, budują: wiedza, kreatywność, chłonność umysłu, samodzielność myślenia, otwartość pracowników na nowe wyzwania, zdolność do podejmowania działań ekspansywnych i twórczych, pomimo występowania barier, zdolność do przyjmowania nowych ról, elastyczność, odporność na stres, inteligencja, zaangażowanie, zdrowy rozsądek, wysoka motywacja

⁸ A. Sajkiewicz, Czynniki sprawcze zarządzania zasobami pracy, w: Zarządzanie zasobami pracy – strategia i instrumentarium, pod. red. M. Juchnowicz, Wydawnictwo SGH, Warszawa 1996, s. 8, cyt. za: L. Kozioł, A. Piechnik-Kurdiel, J. Kopeć, Zarządzanie zasobami ludzkimi..., op. cit., s. 22.

⁹ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi – strategie i działanie, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001, s. 14-15.

¹⁰ A. Poczowski, Rozwój potencjału pracy jako problem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1993, s. 20.

¹¹ A. Adamiec, B. Kożusznik, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo AKADE, Kraków 2000, s. 18.

¹² T. Listwan, Zarządzanie kadrami, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999, s. 7.

¹³ M. Dołharz, J. Fudaliński, M. Kosała, H. Smutek, Podstawy zarządzania, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 182.

osiągnięć, szybkość w podejmowaniu decyzji, odwaga w prezentowaniu opinii, własne zaangażowanie, tożsame z misją organizacji, udział w zarządzaniu¹⁴.

Wymiary zarządzania zasobami ludzkimi:

- funkcjonalny – stanowiący ciąg czynności lub funkcji niezbędny do realizacji celów w tej dziedzinie zarządzania,
- instytucjonalny – odnoszony do podmiotów, uprawnionych do podejmowania decyzji personalnych oraz wzajemnych powiązań między nimi,
- instrumentalny – dotyczy narzędzi i technik, wykorzystywanych do realizacji wyodrębnionych powyżej funkcji w sferze zarządzania zasobami ludzkimi¹⁵.

Według A. Pocztowskiego ZZL stanowi „cykl powiązanych ze sobą czynności, ukierunkowanych na zapewnienie organizacji w określonym czasie i miejscu wymaganej liczby pracowników posiadających odpowiednie kwalifikacje oraz stworzenie warunków, które prowadzą w kierunku efektywnych zachowań zatrudnionych, zgodnie z nadrzędnym celem organizacji”¹⁶.

ZZL rozumiane jest jako wykorzystanie zasobów osobistych człowieka, opanowanie przez niego efektywnych zachowań organizacyjnych, zgodnie z jej wymaganiami. Wymagania natomiast postrzegane są jako zdolności uczenia się (rozwinięcie ogólnych postaw, podstawowych zdolności i wiedzy), jak również podejmowania ciągłego szkolenia w pracy¹⁷.

Zarządzanie zasobami ludzkimi jest procesem niezbędnym w każdej organizacji. Realizowany jest on na wielu płaszczyznach zarządzania i prowadzony różnymi sposobami, w zależności od zaistniałych potrzeb, celu i możliwości podejmowania działań.

¹⁴ M. Tyrańska, Wybrane aspekty zarządzania rozwojem potencjału pracy w przedsiębiorstwie, https://repozytorium.ka.edu.pl/bitstream/handle/11315/1751/Zarz%C4%85dzanie_rozwojem_przedsi%C4%99biorstw_i_region%C3%B3w_wybrane_aspekty_ekologiczne_i_spo%C5%82eczne_Chody%C5%84ski_Andrzej_2008.pdf?sequence=1 (data odczytu 1.07.2015)

¹⁵ A. Pocztowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Atrium, Kraków 1998, s. 28.

¹⁶ A. Pocztowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi ..., op. cit., 2007, s. 23.

¹⁷ B. Kożusznik, Zachowanie człowieka w organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002, s. 58-59.

1.1.2. Wybrane modele ZZL

ZZL wpisane jest w wiele koncepcji – modelowych ujęć zarządzania. Do najbardziej znanych zalicza się dwa modele:

- model Michigan, w którym wyróżniono cztery funkcje zarządzania zasobami ludzkimi:
 - dobór pracowników,
 - ocenianie efektów pracy,
 - nagradzanie pracowników,
 - rozwój pracowników,
- model harwardzki, w którym wyszczególniono cztery główne obszary zarządzania zasobami ludzkimi:
 - partycypację pracowników,
 - ruchliwość pracowników (przyjmowanie, przemieszczanie, zwalnianie),
 - systemy nagradzania (bodźce, płace, udziały),
 - organizację pracy (strukturyzację pracy)¹⁸.

W modelu Michigan funkcje zarządzania są wzajemnie połączone, tworząc cykl zasobów ludzkich. Są one traktowane jako istotne na każdym poziomie zarządzania, tj. strategicznym, taktycznym i operacyjnym, przy czym za priorytetowe uznaje się zarządzanie strategiczne, ograniczając jego rolę do instrumentu implementacji strategii, nie zaś jej tworzenia. Natomiast w modelu harwardzkim wymienione obszary zarządzania zasobami ludzkimi stanowią przedmiot zainteresowania uczestników organizacji: akcjonariuszy, menedżmentu, pracowników, związków zawodowych, organów państwowych i samorządowych oraz znajdują się pod wpływem czynników sytuacyjnych, którymi są: struktura zatrudnienia, strategia przedsiębiorstwa, filozofia zarządzania, sytuacja na rynku pracy, technologia, prawo, systemy wartości. W tym modelu decyzje w sferze zarządzania zasobami ludzkimi pociągają za sobą:

- skutki bezpośrednie: produktywność, zaangażowanie, współpraca,
- skutki pośrednie: zadowolenie, efektywność organizacji, dobrobyt,

co powoduje sprzężenie zwrotne w stosunku do uczestników organizacji, jak i czynników sytuacyjnych, czyli wyzwala układ wzajemnych zależności. Za główne

¹⁸ A. Poczowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi ..., op. cit., 2007, s. 22-24.

zadanie zarządzania zasobami ludzkimi przyjmuje się koordynację czterech wymienionych obszarów działania oraz ich integrację ze strategią zarządzania¹⁹.

W modelu Michigen bliższe jest podejście „twarde” ZZL, mające na celu lepsze wykorzystanie pracowników, przy założeniu akceptowania przez nich zbieżności interesów z interesami przedsiębiorstwa. Podejście to podkreśla kierowniczy (zarządczy) aspekt ZZL. Z kolei model harwardzki bliższy jest podejściu „miękkemu”; kładzie nacisk na komunikowanie się, motywację i przywództwo²⁰.

Do uniwersalnych cech wpisanych w koncepcje ZZL należą:

- traktowanie ludzi jako cennego zasobu organizacji, który należy rozwijać,
- strategiczna orientacja, wyrażająca się w integracji celów i polityki w sferze zarządzania zasobami ludzkimi z misją i strategią organizacji,
- kształtowanie kultury organizacji, będącej podłożem rozwiązywania spraw personalnych,
- rozwijanie partycypacji pracowników w funkcjonowaniu organizacji,
- decentralizacja decyzji personalnych poprzez przekazywanie większych uprawnień menedżerom liniowym,
- indywidualizacja stosunków pracy²¹.

Przedstawione założenia stanowią teoretyczny fundament, swego rodzaju filozofię zarządzania zasobami ludzkimi. Traktowane są jako proces formułowania celów i wykorzystania ograniczonych zasobów organizacji do ich osiągnięcia.

Ogólny cel ZZL sprowadza się do dostosowania zasobów ludzkich w organizacji do jej misji i celów, ujmowania pracowników w kategorii ważnego, strategicznego czynnika rozwoju firmy, w który należy inwestować²².

Zdaniem Adama Stabryły celami ZZL są:

- „dobór personelu,
- osiągnięcie takich indywidualnych i zbiorowych zachowań pracowników, które odpowiadałyby celom organizacji,
- optymalne wykorzystanie zasobów ludzkich w procesie pracy,
- utrzymanie wysokiego poziomu sprawności zawodowej i psychofizycznej

¹⁹ A. Poczowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi ..., op. cit., 2007, s. 23.

²⁰ H. Król, Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, ..., op. cit., s. 63-64.

²¹ A. Poczowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi ..., op. cit., 2007, s. 31-32.

²² L. Kozioł, A. Piechnik-Kurziel, J. Kopeć, Zarządzanie zasobami ludzkimi..., op. cit., s. 25.

pracowników w długim okresie czasu”²³.

Podsumowując, stwierdzić należy, że ZZL odnosi się:

- do poziomu mikroekonomicznego, jest realizowane w skali poszczególnych organizacji,
- nie tylko do menedżerów i pracowników firmy, ale także do wielu osób spoza organizacji,
- działań w zakresie przyciągania i utrzymania ludzi o niezbędnych kompetencjach, optymalnej ich alokacji, integracji, rozwoju zawodowego uwzględniających potrzeby przyszłości, skuteczne motywowanie i wysoką efektywność pracy,
- postrzegania ludzi jako najważniejszego zasobu organizacji,
- pojmowania pracowników w kategorii aktywów, a nie jako kosztów, które należy redukować²⁴.

Zaznaczyć należy, iż zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji jest uwarunkowane czynnikami natury ekonomicznej, politycznej, prawnej, technicznej, społecznej i kulturowej. Decydujący wpływ na zachowanie się organizacji na rynku mają aspekty ekonomiczne. Sytuacja na rynku pracy, zwłaszcza poziom bezrobocia i jego struktura kwalifikacyjna, ma istotny wpływ na zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie. Im większa jest konkurencja wśród osób poszukujących pracy, tym większe rysują się szanse dla przedsiębiorstwa dla pozyskiwania odpowiednich pracowników²⁵.

Komunikowanie się, niezależnie od przyjętego w przedsiębiorstwie modelu, jest procesem dynamicznym, nieodwracalnym i niepowtarzalnym. Uzależnione jest od występowania konkretnych sytuacji w organizacji, przyjętego sposobu zarządzania zasobami ludzkimi, relacji międzyludzkich, zwłaszcza na linii kierownik – podwładny oraz przyjętych celów działania. Modele komunikowania się stanowią pewne wzorce, jednak każda organizacja wypracowuje swój własny model komunikowania się, czyli taki, który sprawdza się w praktyce.

²³ A. Stabryła, Zarządzanie rozwojem firmy, Księgarnia Akademicka, Kraków 1995, s. 121.

²⁴ T. Oleksyn, Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji, Oficyna Wolters Kluwers, Warszawa 2008, s. 50-53.

²⁵ L. Kozioł, A. Piechnik-Kurdziel, J. Kopeć, Zarządzanie zasobami ludzkimi, ..., op. cit., s. 35.

1.2. Znaczenie rozwoju zawodowego pracowników

1.2.1. Rozwój zawodowy pracowników i ich kompetencje

Rozwój zasobów ludzkich organizacji jest definiowany przez Richarda A. Swansona, Elwooda F. Holtona jako „proces uwalniania i rozwijania kompetencji, którego celem jest doskonalenie jednostki, zespołu, procesu pracy i wyników funkcjonowania systemu organizacyjnego”²⁶. Podobnie definiuje rozwój pracowników Monika Kostera, dla której jest to: „proces uzupełniania przez pracowników wiedzy niezbędnej do prawidłowego wykonywania działań na aktualnym stanowisku pracy oraz stwarzanie możliwości dodatkowego rozwoju wiedzy, umiejętności i kompetencji pod kątem awansu, przesunięcia lub zmiany organizacyjnej”²⁷. Ujęcie takie zwraca uwagę na dynamiczną i wielowymiarową naturę rozwoju zasobów ludzkich.

Z kolei w podejściu strategicznym wymienia się cztery podejścia do rozwoju zasobów ludzkich:

- „doraźne”, występujące w sytuacji pojawienia się problemów dotyczących zapewnienia organizacji pracowników o właściwych kompetencjach,
- „długoterminowego rozwoju”, łączące się z prowadzeniem takiej polityki, która jest ukierunkowana na rozwój kadr,
- „selektywne”, nastawienie na zatrudnianie pracowników o wymaganych kompetencjach, przy ograniczaniu działań dotyczących ich rozwoju,
- „transakcyjne”, zakładające przyjmowanie pracowników o wybranych kompetencjach i niepodejmowanie działań przez organizację w kierunku ich dalszego rozwoju, a tym samym szerszego wykorzystania posiadanego przez nich potencjału²⁸.

Doskonalenie kwalifikacji i umiejętności pracowników, stymulowanie ich zdolności i skłonności do stałego uczenia się i rozwoju powinno być domeną każdej organizacji, a w szczególności działów personalnych, z uwagi na wielostronne korzyści dla firmy. Ciągłe doskonalenie pracowników obejmuje przede wszystkim:

²⁶ R. A. Swanson, E. F. Holton III, *Foundations of Human Resource Development*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2009, s. 4, cyt. za: I. Marzec, K. Szymaniec, *Rozwój zawodowy pracowników w organizacjach publicznych*, http://www.ue.katowice.pl/uploads/media/13_I.Marzec_K.Szymaniec_Rozwoj_zawodowy_pracownikow....pdf (data odczytu 1.07.2015)

²⁷ M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000, s. 109.

²⁸ I. Marzec, K. Szymaniec, *Rozwój zawodowy pracowników w organizacjach publicznych...*, op. cit.

- dostosowywanie kwalifikacji do rzeczywistych wymagań związanych ze stanowiskiem pracy,
- rozszerzenie kwalifikacji,
- rozwijanie umiejętności samorealizacji i samooceny,
- umacnianie integracji pracowników z przedsiębiorstwem,
- kształtowanie postaw i zachowań zgodnych z celami organizacji²⁹.

Kształcenie i rozwój personelu coraz bardziej bywa doceniane w wielu firmach, które dążą do budowania kapitału intelektualnego oraz prowadzą politykę rozwoju kapitału ludzkiego. Postrzegają one proces ten jako inwestycję długoterminową, wpływającą na stały wzrost produktywności organizacji. Kształcenie przyczynia się do poszerzania horyzontów myślowych pracowników, rozwijania ich osobowości i zmiany postaw, stymuluje kreatywność i innowacyjność. Zaspokaja również potrzeby pracownika w procesie jego samorealizacji. Podejmowanie działań sprzyjających własnemu rozwojowi nie wynika tylko z potrzeby osiągnięć czy ambicji pracownika, może być również wynikiem konfiguracji wielu różnych czynników wewnętrznych i zewnętrznych³⁰.

Właściwe, tj. skuteczne inwestowanie w rozwój potencjału kwalifikacyjnego powoduje rozwój jego unikalności i jakości, co z kolei przejawia się we wzroście zachowań przedsiębiorczych pracowników, których efektem są: innowacje, poprawa jakości pracy, efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Długofalowe inwestowanie w rozwój zasobów ludzkich organizacji prowadzi do wzrostu wartości (jakości i unikalności) tego zasobu³¹.

Rozwój zasobów ludzkich w organizacji bywa utożsamiany ze szkoleniem i doskonaleniem zawodowym pracowników. Wielu badaczy podkreśla, że rozwój zasobów ludzkich obejmuje nie tylko szkolenie i rozwój pracowników, ale także i rozwój organizacji. Rozwój zawodowy pracowników wpisany jest w proces rozwoju zasobów ludzkich w danym przedsiębiorstwie. Polega na harmonijnym łączeniu indywidualnego rozwoju pracowników, ich ścieżek kariery, z misją, strategią i zadaniami firmy. Zazwyczaj utożsamiany jest z karierą, awansowaniem³².

²⁹ A. Leśniewska, A. Stosik, Bariery w procesie doskonalenia pracowników – analiza wybranych przypadków, <http://www.dbc.wroc.pl/dlibra/docmetadata?id=26705&from=publication> (data odczytu 1.07.2015)

³⁰ Tamże.

³¹ M. Tyrańska, Wybrane aspekty zarządzania rozwojem potencjału pracy w przedsiębiorstwie..., op. cit..

³² J. M. Szaban, Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej, Difin, Warszawa 2011, s. 289.

Inwestowanie w rozwój zawodowy pracowników odbywa się z wykorzystaniem takich działań, jak: dostosowanie kwalifikacji do rzeczywistych wymagań związanych ze stanowiskiem pracy, rozszerzenie kwalifikacji, rozwijanie umiejętności samokontroli i samooceny, umacnianie integracji pracowników z przedsiębiorstwem, kształtowanie postaw i zachowań zgodnych z jego celami. Jest to szereg działań prowadzących w kierunku podejmowania przez pracowników bardziej efektywnych zadań na zajmowanych stanowiskach pracy oraz rozwijaniu kariery pracowników³³.

Czynnikami determinującymi rozwój pracowników są: indywidualne preferencje zawodowe i predyspozycje pracowników, możliwości pozyskiwania i rozwijania niezbędnych kwalifikacji, a także cele i możliwości finansowe przedsiębiorstwa. Polepszenie i rozszerzenie ogółu wiedzy oraz zdolności pracowników sprzyja realizacji celów organizacji. W miarę wzrostu kompetencji pracowników, zmniejszają się czas i wysiłek potrzebne do uzyskania pewnego poziomu efektywności pracy³⁴.

Zadaniem firmy jest dążenie do rozwoju pracowników w kierunku, który w danym momencie jest jej potrzebny, a ponadto patrzenie perspektywiczne – z wyprzedzeniem jej przyszłych potrzeb. Oznacza to, że pożądane jest istnienie strategii rozwojowej organizacji i jej personelu w perspektywie kilku czy kilkunastu lat³⁵. Działania ukierunkowane na rozwój zawodowy pracowników podejmowane przez organizację przynoszą korzyści zarówno organizacji, jak i zatrudnionym tam pracownikom³⁶.

Rozwój zawodowy definiuje się jako uzupełnianie przez pracowników wiedzy niezbędnej do prawidłowego wykonywania zadań w organizacji na zajmowanym stanowisku, jak również rozwijanie przez nich dodatkowych kompetencji pod kątem awansu, przesunięcia na inne stanowisko lub zmiany organizacyjnej. Istotą rozwoju zawodowego pracowników jest ogół podejmowanych działań zmierzających w kierunku realizacji zaplanowanego celu i uzyskania dobrej pozycji zawodowej przez danego pracownika - w określonym miejscu i czasie, przy odpowiednim jego przygotowaniu i podejmowaniu określonych działań zarówno przez niego, jak i organizację.³⁷

³³ M. Tyrańska, Wybrane aspekty zarządzania rozwojem potencjału pracy w przedsiębiorstwie..., op. cit.

³⁴ Tamże.

³⁵ J. M. Szaban, Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej..., op. cit., s. 289.

³⁶ I. Marzec, K. Szymaniec, Rozwój zawodowy pracowników w organizacjach publicznych..., op. cit.

³⁷ P. Misiewicz, Aspekty rozwoju zawodowego człowieka, http://www.praca-podkarpackie.pl/aspekty_rozwoju_zawodowego_czlowieka,297.html (data odczytu 1.07.2015)

Rozwój zawodowy jest procesem ciągłym i otwartym. Polega na stwarzaniu możliwości sprzyjających rozwijaniu zawodowych zainteresowań i zdolności pracowników, prowadząc w zamierzony sposób do poszerzania ich wiedzy i umiejętności w określonym obszarze. Przyczynia się również do awansowania³⁸.

Rozwój zawodowy pracowników warunkują kompetencje, które dotyczyć mogą zarówno organizacji, stanowisk pracy, jak i samych pracowników. Kompetencje organizacji obejmują, oprócz kompetencji pracowników:

- kompetencje zarządcze, wiedzę i pamięć zbiorową,
- kompetencje w sferze produktów i technologii,
- kompetencje przejęte z zewnątrz (*franczyzę, benchmarking, konsulting*, wywiad gospodarczy itp.),
- kompetencje społeczne, związane z kształtowaniem relacji z otoczeniem zewnętrznym i wewnętrznym,
- kompetencje związane ze społeczną odpowiedzialnością organizacji³⁹.

Kompetencje wymagane (oczekiwane) na stanowiskach pracy (w zespołach) są niezbędne do właściwego wykonywania pracy i realizowania funkcji organizacyjnej. Ich określenie umożliwia:

- właściwy dobór ludzi do stanowisk,
- alokację kadr,
- awanse i sukcesje,
- ocenę pracy i pracowników,
- racjonalne i sprawiedliwe wynagradzanie⁴⁰.

Kompetencje z jednej strony umożliwiają rozwój jednostki, z drugiej – wymagają ustawicznego rozwijania, co zaspokaja potrzebę samorealizacji, jak również podnosi efektywność organizacji. Kompetencje pracowników stanowią potencjalne źródło wartości przedsiębiorstwa. Zakładany długofalowy jego wzrost wymaga zapewnienia wysokiej jakości potencjału kompetencyjnego zatrudnionych pracowników. Pozycja przedsiębiorstwa funkcjonującego w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, w coraz szerszym zakresie zależy od jego zasobów niematerialnych,

³⁸ A. Wach-Kąkolewicz, Rozwój zawodowy - motywy podejmowania aktywności uczenia się, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/26/id/577> (data odczytu 1.07.2015)

³⁹ T. Oleksyn, Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji..., op. cit., s. 96.

⁴⁰ Tamże, s. 96.

czyli kapitału ludzkiego. Stanowi on z jednej strony strategiczną rolę w organizacji, z drugiej - potencjalne źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa⁴¹.

Kompetencje pracowników obejmują zestaw następujących elementów:

- uzdolnienia i predyspozycje wymagane w danej pracy oraz wewnętrzne motywacje,
- wykształcenie i wiedzę,
- doświadczenie i praktyczne umiejętności,
- postawy i zachowania oczekiwane przez pracodawcę,
- formalne uprawnienia do działania w imieniu organizacji – prowadzenie określonych spraw, podejmowanie ważnych decyzji, podpisywanie umów, zaciąganie zobowiązań, pełnienie funkcji reprezentacyjnej,
- cechy psychofizyczne danej osoby: kreatywność, przedsiębiorczość, odwaga, siła, sprawność fizyczna, dobry stan zdrowia⁴².

Kompetencje pracowników to te, którymi oni rzeczywiście dysponują. Mogą one być tożsame z kompetencjami oczekiwanymi przez pracodawcę lub je przewyższać, albo też ich nie spełniać.

Kompetencje dzielą się na:

- uniwersalne (korporacyjne) - wymagane od wszystkich lub od większości pracowników organizacji, czyli profesjonalizm, efektywność i skuteczność działania, orientacja biznesowa (na klienta, na zysk), współpraca, etyka postępowania,
- zawodowe – uniwersalny zasób wiedzy i praktycznych umiejętności wzbogacony o kompetencje uzyskiwane w konkretnej organizacji, a wśród nich:
 - kluczowe – najważniejsze na danym stanowisku pracy lub stanowiące najsilniejsze cechy pracownika,
 - drugiego rzędu – ważne, ale nie kluczowe,
 - trzeciego rzędu – dodatkowe.
- twarde (dotyczące zastosowania konkretnej wiedzy, umiejętności, metod, technik, narzędzi, procesów, procedur) i miękkie (dotyczące postępowania, współpracy z ludźmi i przydatnych cech (empatia, asertywność)⁴³.

⁴¹ M. Armstrong, Zarządzanie zasobami ludzkimi – strategie i działanie..., op. cit., s. 248.

⁴² T. Oleksyn, Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji..., op. cit., s. 97.

⁴³ Tamże, s. 97-98.

W zakresie ogólnego pojęcia kompetencji mieszczą się takie terminy jak: sprawność intelektualna, posiadane umiejętności, kwalifikacje, zdobyte uprawnienia, indywidualne zdolności, przygotowanie zawodowe i przydatność na określonym stanowisku pracy. Są one osobistymi zasobami pracowników, które umożliwiają im wykonywanie zadań zawodowych. Jednakże niektóre zadania wymagają zaangażowania nie tylko jednej kompetencji, a kilku, przy czym niektóre z nich mogą być wykorzystywane podczas realizacji wielu różnych zadań⁴⁴.

Odpowiednio zaprojektowane kompetencje i wpisane w nie procesy decyzyjne mają wpływ na ścieżkę rozwoju zawodowego pracowników na poszczególnych stanowiskach w organizacji (menedżerów, kierowników pierwszej linii, mistrzów, brygadzystów, specjalistów, pracowników merytoryczno-wykonawczych, pracowników operacyjnych)⁴⁵.

Kompetencje pracownicze decydują o podejmowaniu decyzji o budowaniu kariery, o tym, jak pracownik będzie radził sobie na określonym stanowisku pracy i wreszcie o tym, jak go inni postrzegają w organizacji. Kompetencje stanowią połączenie kwalifikacji, umiejętności i cech osobowości, co w konsekwencji pozwala na zróżnicowanie między poszczególnymi pracownikami.

Na każdym stanowisku liczą się kompetencje kluczowe, czyli właściwe dla charakteru pracy, wykonywanego zawodu, realizacji określonego typu zadań. Kluczowe kompetencje dla podobnego stanowiska w różnych firmach mogą być różne, zwłaszcza, gdy chodzi o kompetencje miękkie. Nie ma bowiem jednego zbioru umiejętności dla określonego zawodu. Poza tym kompetencje podlegają rozwojowi w czasie, w miarę jak pracownik uczy się nowych rzeczy, ustawicznie doskonali swe umiejętności i jak zmienia się jego osobowość. Kompetencje stanowią o wartości i ocenie pracownika – w jego przekonaniu, w opinii innych osób, zwłaszcza przełożonych oraz z uwagi na jego przydatność dla organizacji.

⁴⁴ J. Dudzińska- Głaz, Zarządzanie kompetencjami pracowników jako jedne z elementów strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, http://wsp.pl/file/1057_730581915.pdf (data odczytu 1.07.2015)

⁴⁵ T. Oleksyn, Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji..., op. cit., s. 113-135.

1.2.2. Kariera zawodowa

W każdej organizacji istnieją systemy awansowe, które określają w jakim kierunku i jak przebiegać może kariera pracownicza, w oparciu o kompetencje pracownicze, stanowiska pracy, formy zatrudnienia, dorobek pracownika, przynależności do odpowiedniej grupy, oceny pracownika itd.⁴⁶.

W literaturze występuje wiele ujęć kariery zawodowej. Najczęściej wskazuje się na pięć jej etapów:

- poszukiwanie – podjęcie decyzji co do wyboru kariery zawodowej, jeszcze przede wejściem jednostki na rynek pracy (przed 25 r. ż.); wybór szkoły, studiów wyższych, ocena własnych możliwości i zdolności,
- ustanowienie – wybór rodzaju i miejsca pracy; duży wysiłek wkładany w pracę zawodową, dążenie do utrzymania swego stanowiska pracy i awansowania,
- środkowa kariera – zwrot w karierze zawodowej w wyniku rewizji dotychczasowych osiągnięć zawodowych i osobistych, analizy stopnia realizacji celów zawodowych; intensyfikacja wysiłków prowadzi w kierunku zwiększenia osiągnięć w realizacji celów dotychczas niezrealizowanych,
- późna kariera – okres przekazywania swego doświadczenia młodszym współpracownikom i przygotowanie do zakończenia aktywności zawodowej; pracownicy stanowią wartość dla organizacji ze względu na duże doświadczenie zawodowe i opanowanie,
- schyłek – zakończenie pracy zawodowej, angażowanie się w pracę społeczną, realizacja hobby⁴⁷.

Bardzo ważnym procesem jest planowanie karier. Od niego zależy efektywność podejmowanych działań związanych z rozwojem kariery. Efektywność jest tym większa, im większe jest zaspokojenie potrzeb osobistych i zawodowych pracowników z celami i możliwościami, jakie oferuje im przedsiębiorstwo. Jeżeli zatrudnione w przedsiębiorstwie osoby nie będą miały wyznaczonych celów zawodowych, nie będą pewne, co chcą robić, na jakich stanowiskach chciałyby pracować i w jakim kierunku się rozwijać, to skuteczne zarządzanie karierą przez przedsiębiorstwo będzie utrudnione, lub wręcz niemożliwe. Od pracowników, tj. ich zainteresowań, dobrych

⁴⁶ J. M. Szaban, Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej, ..., op. cit., s. 293-294.

⁴⁷ G. Łukasiewicz, Kształtowanie karier zawodowych, w: Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty, pod red. A. Szalkowskiego, Poltext, Warszawa 2002, s. 78-80.

chęci, umiejętności, sytuacji osobistej, zależy podejmowanie decyzji o karierze zawodowej. Przedsiębiorstwo może im jedynie pomóc poprzez specjalistyczne doradztwo zawodowe, dostarczanie wszelkich informacji na temat dostępnych stanowisk pracy, możliwości awansu itp.⁴⁸.

Planowanie karier obejmuje szerokie spektrum działań ukierunkowanych na kształtowanie drogi rozwoju zawodowego pracownika w organizacji. Planowanie może odbywać się na szczeblu jednostki (indywidualne planowanie kariery) i na szczeblu organizacji⁴⁹.

Indywidualne planowanie karier przez pracowników składa się z kilku faz:

- samooceny – dokonywania oceny własnych umiejętności, wiedzy, doświadczenia, wyznawanych wartości na podstawie informacji płynących z różnych źródeł,
- zbierania informacji na temat dostępnych karier – oferty z różnych firm (pracownicy młodzi) i z zewnątrz firmy, w której pracownik jest zatrudniony,
- wyznaczania celów – obieranie realnego celu, możliwego do zrealizowania w dającej się przewidzieć przyszłości i odpowiadającego potrzebom i ambicjom jednostki,
- realizacji celów – w przedsiębiorstwie, w którym się pracuje lub w innym, lub w kilku naraz (kariera specjalisty w roli doradcy); przebiega w różny sposób i uwarunkowana jest wieloma czynnikami (wielkość i struktura organizacyjna przedsiębiorstwa, stosunki interpersonalne, regulaminy awansowania itp.)⁵⁰.

Kariera pracownicza, powiązana z rozwojem osobistym, jest na ogół następstwem uczenia się i doskonalenia przez całe życie. Odbywa się przez szkolenia organizowane przez firmę dla określonych grup pracowników, w jej siedzibie i poza nią oraz szkolenia indywidualne. Mogą to być podejmowane przez pracowników studia wyższe, podyplomowe, doktoranckie. Z podnoszeniem kwalifikacji związane jest zawsze samodoskonalenie się⁵¹.

Nowoczesne ujęcie kariery zawodowej to kariera bez granic. Jej cechą jest niestabilność i duża elastyczność. Kariera w ujęciu tradycyjnym oznacza obejmowanie coraz to wyższych stanowisk w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa oraz łączony

⁴⁸ G. Łukasiewicz, *Kształtowanie karier zawodowych...*, op. cit., s. 80.

⁴⁹ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 736.

⁵⁰ G. Łukasiewicz, *Kształtowanie karier zawodowych...*, op. cit., s. 81-82.

⁵¹ J. M. Szaban, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej...*, op. cit., s. 296.

z tym wzrost wynagrodzenia. Ujęcie to stało się niewystarczające wobec otaczającej rzeczywistości i jej wyzwań. Postęp technologiczny i komunikacyjny, ciągle zmiany w otoczeniu wymagają działań podejmowanych w obszarze zasobów ludzkich, związanych ze zmianą poglądów na temat kariery zawodowej. Elastyczność działania przedsiębiorstw wyzwała nowe potrzeby i podejście do karier zawodowych pracowników. Stają się one konieczne w sytuacji zmian, sytuacji ekonomicznej i organizacyjnej przedsiębiorstw, a także rosnących aspiracji pracowniczych⁵².

Obecnie możliwość rozwoju zawodowego jest dla pracowników czynnikiem decydującym o atrakcyjności potencjalnego pracodawcy. Brak szans rozwoju, przy postępującej „dezaktualizacji” wiedzy i umiejętności zawodowych prowadzi do spadku zaangażowania i odejścia z organizacji dobrych pracowników poszukujących możliwości dalszego rozwoju w innych przedsiębiorstwach. Problem ten jest szczególnie zauważany w przypadku pracowników wiedzy, których liczba stale wzrasta. Pracownicy ci poszukują możliwości uczenia się i rozwoju, co jest dla nich ważniejsze niż długoterminowe zatrudnienie i względy finansowe. Posiadana przez nich wiedza jest czynnikiem decydującym o możliwości dalszej kariery zawodowej i uzyskiwania korzyści w przyszłości. Współczesne środowisko pracy wymaga od wszystkich pracowników nieustannego uczenia się i stałego uaktualniania posiadanej wiedzy i umiejętności zawodowych. Pracownicy w zasadzie oczekują wsparcia w zakresie rozwoju zawodowego ze strony organizacji, ale też podejmują własne starania w poszukiwaniu szans rozwoju zawodowego. Dostrzeganie przez pracowników wsparcia organizacyjnego buduje ich zaufanie do organizacji i prowadzi do większego zaangażowania w działanie organizacji. Współcześnie rozwój zawodowy pracowników w organizacji jest wynikiem nowego podejścia do rozwoju zasobów ludzkich, ukierunkowanego na wiedzę i uczenie się, które dotyczy różnych poziomów organizacyjnych - od jednostki do organizacji jako całości. Sprzyja to efektywności pracy i prowadzi do sukcesów - jednostki, grup pracowniczych, organizacji⁵³.

Rozwój pracowniczy zależy od wielu czynników, ale najistotniejszy jest tzw. czynnik ludzki. Obejmuje on m.in.: własne przekonania o roli zawodowej, wewnętrzną motywację i dążenie w kierunku wyznaczonych celów.

⁵² G. Łukasiewicz, *Kształtowanie karier zawodowych...*, op. cit., s. 86.

⁵³ I. Marzec, K. Szymaniec, *Rozwój zawodowy pracowników w organizacjach publicznych...*, op. cit.

1.2.3. Uwarunkowania rozwoju i czynniki sukcesu pracowników

Rozwój zawodowy wpisany jest w rozwój osobisty jednostki, stanowiąc ważną składową funkcjonowania człowieka w ujęciu holistycznym. Niejednokrotnie działania pozazawodowe przenikają do sfery zawodowej, wzbogacając kompetencje pracownika o nowy zasób wiedzy, umiejętności oraz doświadczeń, nie zawsze związanych z wykonywaną pracą.

Jon Sutherland i Diane Canwell wskazują na pięć podstawowych funkcji rozwoju zawodowego, którymi są:

- poszerzanie wiedzy - pomocnej zwłaszcza w sytuacjach problemowych, w pracy koncepcyjnej,
- uczenie się na podstawie doświadczeń - zdobywanie wiedzy praktycznej poprzez obserwację oraz wdrażanie nowych rozwiązań w pracy,
- rozwój nowych postaw i przekonań – dokonywanie zmian w zakresie poglądów, systemu wartości, zasad i norm postępowania,
- możliwość podnoszenia kwalifikacji zawodowych - odnoszona do indywidualnych kompetencji pracownika, ich diagnozowania,
- współpraca i wkład w rozwój personelu - dzielenie się wiedzą i umiejętnościami, korzystanie z wiedzy innych pracowników, wzajemne uczenie się i działanie (*coaching, mentoring, peertutoring*)⁵⁴.

Ogólny cel rozwoju potencjału pracy w przedsiębiorstwie sprowadza się do permanentnego doskonalenia poszczególnych elementów potencjału pracy indywidualnych pracowników lub ściśle określonych grup w celu ich dostosowania do zmian zachodzących w organizacji i w jej otoczeniu. Następuje to poprzez realizację celów cząstkowych, którymi są:

- dostosowanie kwalifikacji do aktualnych wymogów stanowisk pracy,
- rozszerzanie kwalifikacji w kontekście przewidywanych zmian technicznych i organizacyjnych,
- podnoszenie dyspozycyjności i elastyczności pracowników,
- rozwijanie u pracowników umiejętności samokontroli i samooceny,
- rozwijanie zdolności kreatywnego myślenia,
- rozwijanie umiejętności pracy w różnych formach organizacyjnych,

⁵⁴ A. Wach-Kąkolewicz, Rozwój zawodowy - motywy podejmowania aktywności uczenia się..., op. cit.

- umacnianie integracji pracowników z przedsiębiorstwem,
- kształtowanie postaw wobec pracy, firmy, klientów i współpracowników,
- kształtowanie zachowań pracowników, zgodnie z celami organizacji⁵⁵.

Poszczególne programy rozwoju potencjału pracy mają zastosowanie do personelu różnych szczebli hierarchicznych. Są one konstruowane pod kątem potrzeb danego przedsiębiorstwa, a ukierunkowane mogą być na podnoszenie w różnym stopniu świadomości indywidualnych pracowników, doskonalenie ich wiedzy zawodowej i umiejętności praktycznych oraz wzmacnianie motywacji do pracy⁵⁶.

Instrumentami służącymi do rozwoju potencjału pracy, a tym samym przyczyniających się do rozwoju zawodowego pracowników w organizacji są: szkolenia pracowników, przemieszczenia pracownicze i strukturyzacja pracy.

Powszechnie wiadomo, że na efektywność zawodową pracownika mają wpływ nie tylko jego cechy osobowości, ale przede wszystkim posiadane kompetencje, których rozwój następuje pod wpływem różnego rodzaju oddziaływań. Na podnoszenie kwalifikacji pracowników i co jest istotne z punktu widzenia organizacji - dostosowanie ich do wymagań danego stanowiska pracy, wpływają m.in.: szkolenia, warsztaty, treningi, programy coachingowe. Pracownik uczestnicząc w różnych formach doksztalcania i stymulowania rozwoju, z czasem osiąga poziom kompetencji wymagany na wyższych stanowiskach, a to z kolei otwiera przed nim drogę awansu zawodowego⁵⁷.

Kreowaniu kompetencji sprzyjają takie czynniki jak: wiedza, umiejętności i osobowość, które powodują, że zdobyte doświadczenia pracownika stają się przydatne w organizacji. Wynikają one przede wszystkim z:

- zmian funkcji, stanowisk,
- zajmowanych stanowisk o znacznej odpowiedzialności,
- trudności, niepowodzeń, problemów w życiu zawodowym, osobistym⁵⁸.

Dla rozwoju przedsiębiorstwa ważne jest zatrudnianie pracowników, którzy posiadają motywację do podnoszenia swoich kompetencji, którą wspierają poprzez określone działania. Do sposobów tych zalicza się premiowanie, czyli nagradzanie pracowników po zakończeniu danego etapu doksztalcania np. po ukończeniu studiów

⁵⁵ A. Poczowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi, ..., op. cit., 2007, s. 221.

⁵⁶ Tamże, s. 221.

⁵⁷ Co ma wpływ na rozwój zawodowy pracownika?, <http://nf.pl/po-pracy/co-ma-wplyw-na-rozwoj-zawodowy-pracownika,,8637,295> (data odczytu 2.07.2015)

⁵⁸ G. Łukasiewicz, Rozwój kompetencji pracowników, w: Rozwój pracowników..., op. cit., s. 49.

podyplomowych poprzez awanse, wyższe wynagrodzenie, premie uznaniowe, nagrody rzeczowe, urlopy szkoleniowe. Obok bodźców finansowych przedsiębiorstwa stosują bodźce niematerialne, do których należą: odznaki i medale, pochwały, podkreślając tym uznanie dla wyróżnionych pracowników i zwiększając ich satysfakcję z wykonywanej pracy. Motywowanie odbywa się także poprzez wyznaczanie dodatkowych, bardziej odpowiedzialnych zadań oraz poprzez dofinansowywanie dalszych szkoleń zawodowych czy studiów⁵⁹.

Stymulacja w kierunku rozwoju kompetencji zawodowych płynie z dwóch źródeł. Z jednej strony jest to organizacja, która stawia przed pracownikiem wymagania, oczekiwania, wpływając na zmianę zachowania, nabywanie nowych umiejętności i wiedzy. Impulsem rozwojowym są również informacje zwrotne płynące z otoczenia zawodowego (pozytywne i negatywne), które mają wpływ na proces uczenia się. Zmiany zachodzące wewnątrz i na zewnątrz organizacji wyzwalają konieczność adaptowania się pracowników do nowych warunków, kształtując przy tym odpowiednie kompetencje. Z drugiej strony, pracownik sam odczuwa potrzebę rozwoju zawodowego, co zazwyczaj wynika z jego ambicji, motywacji i zainteresowań⁶⁰.

Wpływ czynników wewnętrznych i zewnętrznych na rozwój zawodowy pracownika nie jest jednakowy w różnych okresach kariery zawodowej. Stwierdzono, że dla pracowników z krótkim stażem oraz dla pracowników nowozatrudnionych rozwój inicjują impulsy płynące z organizacji. Natomiast w przypadku dłuższego stażu większą rolę w rozwoju zawodowym pełnią impulsy wewnętrzne (inwencja osobista, ambicja). Nowo zatrudniony pracownik wymaga poświęcenia mu więcej uwagi i odgórných starań ukierunkowanych na jego rozwój. Ważne jest również, aby we wczesnym okresie pracy zachęcać pracowników do uczestnictwa w różnego rodzaju działaniach rozwojowych (szkolenia, treningi, mentoring, itp.). Natomiast budowanie systemów rozwojowych dla doświadczonych pracowników o długim stażu przebiega inaczej. Pracownicy ci lepiej znają kierunek swojego rozwoju w porównaniu z nowymi pracownikami. W ich przypadku oddziaływanie menedżerów lub specjalistów ds. zarządzania zasobami ludzkimi ograniczają się zazwyczaj do stwarzania warunków do samorealizacji pracowników⁶¹.

⁵⁹ M. Tyrańska, Wybrane aspekty zarządzania rozwojem potencjału pracy w przedsiębiorstwie..., op. cit.

⁶⁰ Co ma wpływ na rozwój zawodowy pracownika?..., op. cit.

⁶¹ Tamże.

Rozwój zawodowy można określić jako sekwencję rozwiązywania przez pracownika kolejnych problemów, które powstają w trakcie realizacji jego kariery. Ma to związek zarówno z jego wiekiem, jak i dotyczy psychologicznej sytuacji zawodowej, właściwej dla kolejnych etapów kariery⁶².

Na dynamikę rozwoju zawodowego ma również wpływ rodzaj pracy. Stwierdza się, że im bardziej wyniki pracy zależą od sprawności organizacyjnej, inteligencji jednostki, a w mniejszym stopniu od posiadanej wiedzy, tym wcześniej pojawia się szczytowa pozycja i osiągnięcia zawodowe. Przykładem może być błyskawiczny rozwój kariery młodych ludzi w niektórych branżach, np. marketingu. Warunki i wymagania pracy stwarzają wprawdzie możliwości szybkiego osiągnięcia sukcesów, ale hamują wpływ wewnętrznych impulsów rozwojowych. Pracownicy ci rozwijają się w tempie, jakie dyktują im zmiany w otoczeniu pracy. Zazwyczaj nie inwestują czasu i energii w działania rozwojowe, które mogą im przynieść korzyści w odległej perspektywie. Inaczej ma to miejsce w przypadku stanowisk, na których efekty pracy uzależnione są od posiadanej wiedzy. Dotyczy to przede wszystkim specjalistów. Pracownicy ci zobligowani są do ustawicznego nabywania wiedzy, doskonalenia swoich kompetencji, sami odczuwają też taką potrzebę, mając na uwadze specyfikę swej pracy. Dla tej grupy pracowników problem może być wybranie tych celów rozwojowych, które stanowią odpowiedź na bieżące oczekiwania organizacji. Biorąc pod uwagę, iż tempo rozwoju zawodowego uzależnione jest od wielu czynników, m.in. od stażu pracy, czy rodzaju wykonywanych zadań, istotnym jest zindywidualizowanie w organizacjach programów oddziaływań rozwojowych⁶³.

Doskonalenie zawodowe odbywające się w organizacji służy pogłębianiu u menedżerów i pracowników fachowych kwalifikacji, niezbędnych zarówno na obecnym, jak i ewentualnie przyszłym stanowisku pracy. Szkolenia i programy doskonalące, oferowane swym pracownikom przez większość organizacji, poprzedzone są oceną potrzeb i celów, a sprzyjają lepszemu wykorzystaniu możliwości pracowników. Szkolenie i doskonalenie wiąże się z oceną wyników i skłaniania zatrudnionych poprzez informację zwrotną do samodoskonalenia⁶⁴.

Inicjatywa pracowników i nieustanne uczenie się podczas pracy zawodowej w dużym stopniu sprzyja rozwijaniu własnej kariery. Szkolenie czy doskonalenie

⁶² B. Kożusznik, *Zachowanie człowieka w organizacji...*, op. cit., s. 72.

⁶³ Co ma wpływ na rozwój zawodowy pracownika?..., op. cit.

⁶⁴ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami...*, op. cit., s. 456.

zawodowe koncentruje się na konkretnej pracy czy fazie zawodowej kariery, np. po przyjsciu do organizacji nowego pracownika, przekwalifikowaniu załogi lub podnoszeniu kwalifikacji menedżerów w wieku średnim. Wiele organizacji wychodzi z propozycją stworzenia pracownikom możliwości indywidualnego rozwoju w pracy zawodowej, podążania ścieżką kariery zawodowej, zgodnie z oczekiwaniami i ambicjami pracowników⁶⁵.

Rozwój zawodowy pracowników odbywa się poprzez podnoszenie kwalifikacji, czego naturalnym skutkiem jest awansowanie. Wyróżnia się awanse:

- pionowy („w górę”) - zajmowanie coraz wyższych stanowisk – pięcie się po szczeblach kariery,
- poziomy („w bok”) - zmiana stanowiska, której celem może być uzyskanie nowych kompetencji, umiejętności, zwiększenie poziomu motywacji do pracy⁶⁶.

We współczesnym świecie rozwój zawodowy charakteryzuje się zmiennością, nieprzewidywalnością i mobilnością. Wymaga elastyczności i dostosowania się do rynku pracy. Wyróżnia się kilka typów rozwoju kariery, z uwagi na podejście pracowników do pracy:

- typ specjalisty - wysoki stopień zaangażowania,
- typ spiralny - przechodzenie co kilka lat z jednego zajęcia do drugiego, z jednoczesnym rozbudowywaniem nabytych umiejętności z wykonywanych wcześniej prac,
- typ zmienny - częste zmiany prac, znacznie różniących się od siebie,
- typ liniowy - posuwanie się na szczeblach stanowisk, w hierarchicznej kolejności⁶⁷.

W tym kontekście rozwój zawodowy pracownika postrzegany jest jako mobilność w poziomie, pionie, lub w głąb struktury organizacji, poprzez rozwijanie istniejących kompetencji i nabywanie nowych⁶⁸.

Zachodzące zmiany – w organizacji, jak i poza nią - związane z konkurencją, nowymi technologiami, globalizacją sprawiają, że osoby które chcą utrzymać się i rozwijać na rynku pracy muszą planować i kształtować swój rozwój zawodowy

⁶⁵ D. Schultz, S. E. Schultz, Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 230-231.

⁶⁶ J. M. Szaban, Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej..., op. cit., s. 291.

⁶⁷ P. Misiewicz, Aspekty rozwoju zawodowego człowieka..., op. cit.

⁶⁸ Tamże.

od samego początku wstąpienia na ścieżkę zawodową. Dziś nie można mówić o tradycyjnym i stałym „przypisywaniu” osoby do konkretnej branży, a tym bardziej do jednego stanowiska. Stąd ważnym jest, by pracownik posiadał w swoim *portfolio* szeroki wachlarz kompetencji. Sukces zawodowy osiągnąć można poprzez umiejętności, rozległe kwalifikacje i świadome oraz dojrzałe budowanie swojej drogi zawodowej.

1.3. System motywacyjny w przedsiębiorstwie

1.3.1. Istota motywacji, pojęcia

Motywacja, według takich autorów jak: James Finsch Arthur Stoner, Richard Edward Freeman, Daniel R. Gilbert, to „psychologiczny stan przyczyniający się do stopnia, w jakim człowiek się w coś angażuje; obejmuje czynniki, które powodują, wytyczają i podtrzymują zachowania ludzkie zmierzające w określonym kierunku”⁶⁹. Z kolei według Czesława Sikorskiego motywacja jest procesem nieodłącznie towarzyszącym procesom wymiany między pracownikami a zatrudniającą ich organizacją. Wymiana jest istotą motywacji. Pracownik chcący uzyskać określone wartości musi zapłacić za nie określonym wkładem pracy. Motywacja jest więc gotowością do wniesienia pewnego wkładu, do poniesienia pewnych kosztów, po to, by uzyskać coś dla siebie⁷⁰.

Motywacja zawodowa ma charakter emocjonalno-rzeczowy. Stanowi funkcję zarządzania, której celem jest stymulowanie całej siły pracownika za pomocą dobranych bodźców. Motywacja zawodowa ma wymiar czynnościowy, bo polega na kształtowaniu pożądanych postaw podwładnych, dla realizacji określonych zadań, w procesie świadomego i celowego oddziaływania na ich zachowanie. Motywowanie do pracy ma skłaniać pracowników do celowego działania, zgodnego z wolą, chęcią i interesem organizacji. Zadaniem motywującego jest to, by takie oddziaływanie było również zgodne z wolą i interesem pracownika. Motywacja może z różną siłą oddziaływać na pracownika w kierunku realizowania celów organizacji, jak i potrzeb

⁶⁹ J. A. Stoner, R. E. Freeman, D. R. Gilbert, *Kierowanie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 427.

⁷⁰ M. W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2009, s. 14.

motywowanego. Wymaga odpowiednio dobranych instrumentów dla różnych sytuacji motywacyjnych i kształtowania z ich pomocą zachowań podwładnych, zgodnych z celami organizacji⁷¹.

System motywacyjny w przedsiębiorstwie to „zbiór celowo dobranych i logicznie wzajemnie powiązanych motywatorów, tworzących spójną całość, który służy realizacji misji, wizji, strategii i celów danej organizacji oraz uwzględnia celowe i możliwe do spełnienia potrzeby i oczekiwania zarządzających i pracowników”⁷². System motywacyjny nie ma charakteru autonomicznego. Pełni funkcję służebną wobec misji i celów organizacji. Jest adresowany do wszystkich ludzi w organizacji. Powinien być kształtowany po rozpoznaniu ich potrzeb i oczekiwań⁷³.

Koncepcje motywacji do pracy, uwzględniające różne czynniki motywacyjne, charakteryzują uczestnictwo człowieka w organizacji. Należą do nich:

- założenia dotyczące racjonalno-ekonomicznej natury człowieka – podział pracowników na dwie grupy – niegodną zaufania nastawioną na korzyści ekonomicznie masę oraz głębiej motywowaną elitę, która musi organizować działania i kierować masą; przekonanie, że pracownicy są nastawieni kalkulacyjnie,
- założenia modelu społecznego – pracownik jest postrzegany jako kierujący się możliwością zaspokajania w pracy potrzeb społecznych, a relacje interpersonalne kształtują w dużym stopniu jego tożsamość; motywacyjne kierowanie zaspokaja potrzeby pracowników w zakresie przynależności i akceptacji, zaś demokratyczne – ukierunkowane jest na pracownika,
- samorealizacja poprzez pracę - nagradzająca wartość samej pracy,
- kontrakt psychologiczny (oczekiwania pracodawcy wobec pracownika i pracownika wobec pracodawcy) umowa formalna w zakresie kontroli nad pracownikiem, jego zakresu czynności, sposobów wynagradzania oraz innych zadań ujętych w dokumentach; kontrakt najlepiej oddaje wzajemną relację psychologiczną między pracownikiem a organizacją⁷⁴.

Na kształt systemu motywacyjnego w przedsiębiorstwie wpływ ma wiele czynników, które podzielić można na:

- płynące z otoczenia zewnętrznego:

⁷¹ M. W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników...*, op. cit., s. 12.

⁷² T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji...*, op. cit., s. 232.

⁷³ Tamże, s. 232.

⁷⁴ B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji...*, op. cit., s. 38- 43.

- prawno-polityczne: system polityczny, podatkowy, zabezpieczenia społecznego regulacje prawne dotyczące wynagrodzeń, pozycja organizacji związkowych,
- rynkowe: poziom dochodów w gospodarce narodowej, poziom rozwoju gospodarczego, rynek pracy, integracja z gospodarką światową,
- kulturowe: system wartości i przekonań grup społecznych⁷⁵,
- zlokalizowanych wewnątrz organizacji (przedsiębiorstwa): wielkość organizacji, sytuacja ekonomiczna, przyjęta strategia, kultura organizacyjna, struktura, specyfika działalności, faza rozwojowa przedsiębiorstwa, istniejące formy zatrudnienia, posiadany potencjał kadrowy⁷⁶.

System motywacyjny obejmuje zestaw różnych motywatorów: płacowych, materialnych, pozapłacowych i niematerialnych. Cele systemu motywacyjnego powinny być zbieżne z uniwersalnymi celami przedsiębiorstwa. Należą do nich przetrwanie i rozwój organizacji oraz jej wyniki ekonomiczne. Oprócz celów uniwersalnych, system motywacyjny uwzględnia cele specyficzne, wynikające z odmiennych wizji, misji i strategii poszczególnych firm, ich pozycji rynkowych, faz rozwoju, warunków działania, problemów do rozwiązania itp. Celami specyficznymi systemu motywacyjnego w danym przedsiębiorstwie mogą być:

- poprawa jakości pracy i produktów,
- eliminacja zbędnych kosztów,
- zwiększenie kreatywności ludzi, wewnętrznej przedsiębiorczości, innowacyjności,
- ograniczenie wewnętrznej rywalizacji na rzecz współpracy ludzi w firmie,
- zwiększenie elastyczności zatrudnienia,
- zachęta do zmiany treści pracy i podejmowania działań w zakresie przekwalifikowania,
- zachęcanie do dobrowolnych odejść z pracy (np. poprzez dostatecznie wysokie odprawy pieniężne, adresowane do określonych działów lub grup pracowników)⁷⁷.

Istotę systemu motywacyjnego tworzą jego elementy składowe, różnie ujmowane przez poszczególnych autorów. Dla Grażyny Gruszczyńskiej-Malec

⁷⁵ R. Karaś, *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2003, s. 97.

⁷⁶ M. W. Kopertyńska, *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka...*, op. cit., s. 47.

⁷⁷ T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji...*, op. cit., s. 235.

zakładającej, iż głównym instrumentem procesu motywacyjnego w przedsiębiorstwie są mechanizmy nagradzania, system motywacyjny jest synonimem systemu nagradzania.

Wyróżnia się w nim:

- nagrody materialne:
 - nagrody pieniężne: płaca zasadnicza, premie, nagrody pieniężne, dodatki, nagrody pozapieniężne: deputaty, szkolenia, konferencje, opłaty o charakterze socjalnym (np. ubezpieczenia, wczasy, przedszkola, opieka zdrowotna), dopłaty, partycypacja w wynikach firmy, akcje, przywileje (np. samochód służbowy),
- nagrody niematerialne:
 - w obszarze organizacyjnym: awans poziomy i pionowy, władza, dostęp do informacji, treść pracy (np. większa samodzielność w pracy, ciekawa praca),
 - w obszarze społeczno-psychologicznym: pochwały, wyróżnienia, możliwość pracy w firmie o dużej renomie, praca w dobrym zespole, silne pozytywne związki nieformalne, samorealizacja, pewność zatrudnienia,
 - w obszarze technicznym: możliwość pracy na nowoczesnej aparaturze, maszynach, wspomaganie komputerowe⁷⁸.

System motywacyjny służy konkretnym celom i dotyczy większości procesów w organizacji. Według M. Armstronga, istotnymi celami systemu motywacyjnego są:

- optymalne wykorzystanie potencjału pracowników w celu realizacji założeń strategicznych firmy,
- zwiększenie efektywności pracowników przez uzależnienie wysokości wynagrodzenia od wyników pracy,
- identyfikacja pracowników z podejmowanymi działaniami oraz celami firmy,
- wzrost motywacji grupy,
- wzrost motywacji indywidualnej pracowników⁷⁹.

Systemy motywacyjne projektowane są indywidualnie, przede wszystkim z uwagi na możliwości finansowe organizacji, jej potrzeby czy optymalizację stosowanych motywatorów. System motywacyjny w organizacji uwzględnia szereg determinantów zewnętrznych, jak i wewnętrznych. Do czynników tworzących system motywacyjny w organizacji należą:

- umiejętności projektantów i jakość współpracy,

⁷⁸ M. W. Kopertyńska, Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka..., op. cit., s. 37.

⁷⁹ Tamże, s. 39-40.

- kompetencje i podział ról podmiotów ZZL,
- oczekiwania właścicieli, kierowników, związków zawodowych,
- pozycja i możliwości finansowe organizacji,
- tożsamość i kultura organizacji,
- obecność lub brak związków zawodowych,
- jakość i rezultaty rokowań zbiorowych, prawo pracy, podatki i paropodatki,
- inne wpływy zewnętrzne (nauka, postęp, konkurencja, szara strefa, mody, koniunktura itd.)⁸⁰.

System motywacyjny inspirowuje pracowników do podejmowania działań na rzecz ich rozwoju zawodowego, zaspokajania ich aspiracji i dążeń zawodowych, osobistych. Działania te mogą przyczynić się zarówno do sukcesu indywidualnego pracownika, jak i przełożyć się na sukces organizacji, w której pracuje.

1.3.2. Komunikacja zewnętrzna i wewnętrzna jako źródło motywacji

Komunikacja jest nieodzownym elementem systemu motywowania w przedsiębiorstwie. Za sprawą komunikacji przekazywane są informacje dotyczące sposobów nagradzania w firmie, instrukcje i zalecenia w zakresie realizacji zadań, ocena wyników pracy dotycząca konkretnych pracowników. Komunikowanie jako dynamiczny proces dwustronny w zakresie przekazywania informacji, umożliwia kontakt, przekazywanie i zrozumienie określonych treści związanych z wykonywaniem pracy, wyrażanie poglądów własnych i wysłuchiwanie poglądów innych. Dotyczy to zarówno kierownictwa, jak i pracowników.

Komunikacja wewnątrz firmy jest nośnikiem określonych treści, zapewnia łączność między pracownikami różnego szczebla, inspirowuje do podejmowania działania, głębszego zrozumienia istoty swej obecności w organizacji i wynikających z tego korzyści osobistych. Służy koordynacji wszelkich działań zorganizowanych ukierunkowanych na efektywność pracy.

Motywuujący aspekt komunikacji wewnętrznej wiąże się z potrzebą dostarczania informacji przez kierowników i zarazem ich oczekiwaniem ze strony pracowników. Dotyczą one odpowiedniego wynagradzania za pracę, konkretyzacji zadań i sposobu ich przydzielenia, sprawdzania, oceny wykonania, dostarczania potrzebnych materiałów itp.

⁸⁰ T. Oleksyn, Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji..., op. cit., s. 236.

Kierownik za sprawą oddziaływań motywacyjnych natury werbalnej skłania pracownika do efektywnej pracy wiedząc, że jako podwładny będzie w stanie wywiązać się ze swej roli. Stosowanie określonego stylu kierowania ujawnia przeważające mechanizmy motywacyjne u podwładnych. Ich ujawnianie się jest wynikiem przemyślanych, celowych oddziaływań kierowników i oczekiwań pracowników łączących się z potencjalnymi korzyściami z wykonywania określonego rodzaju zadań⁸¹.

Motywowanie z udziałem komunikowania się obejmuje dwie grupy środków motywacyjnych:

- adresowanych do pracowników przedsiębiorstwa bezpośrednio,
- adresowanych do pracowników przedsiębiorstwa pośrednio⁸².

Do pierwszej grupy zalicza się: środki przymusu administracyjnego (rozkazy, polecenia, zalecenia) oraz środki perswazji (oddziałujących na sferę emocjonalną człowieka – apele, propagandę, oddziaływania ideologiczne i wychowawcze, konsultacje i negocjacje, rady i sugestie, informowanie, inne). Tego rodzaju środki wytyczają pracownikom zadania w sposób obligatoryjny lub fakultatywny. Mogą również określać metody i środki wykonywania zadań. Natomiast do drugiej grupy należą: ceny, stopa oprocentowania kredytów czy środków produkcji⁸³. Są to wielkości powstałe poza przedsiębiorstwem, docierające do kierownictwa i pracowników za sprawą informacji, mając niekiedy znaczący wpływ na ich poglądy, postawy i zachowania. Niejednokrotnie dotyczą bieżącej czy przyszłej sytuacji przedsiębiorstwa, pracowników, niekiedy w sytuacji zmiany.

Skuteczność komunikacji ujawnia się w procesie motywowania, w następstwie zindywidualizowanych oddziaływań poprzez odwoływanie się do takich potrzeb, które są najważniejsze dla danego członka organizacji. Komunikacja nastawiona na motywowanie wyzwała u pracownika gotowość do podjęcia określonego działania, także w zakresie rozwoju zawodowego. Warunkują ją:

- jego potrzeby,
- tego, jak postrzega szanse na sukces,

⁸¹ B. Kożusznik, *Zachowanie człowieka w organizacji...*, op. cit., s. 47.

⁸² L. Koziół, *Motywacja w pracy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 58.

⁸³ Tamże, s. 59-63.

- jak ocenia ryzyko ewentualnej porażki, co prowadzi do określonego zachowania się⁸⁴.

Motywowanie pracowników przez menedżerów przy udziale komunikowania się, powinno zmierzać do tego, by ich zachowania organizacyjne przyczyniły się do realizacji celów i zadań, a także prowadziły z tego powodu do satysfakcji. Motywowanie ułatwia pracownikom zrozumienie tego, co się dzieje w otoczeniu organizacji. To z kolei pozwala na zwiększenie ich skuteczności działania, zarówno w kierunku rozwoju firmy, jak i budowania własnej kariery zawodowej. Otwarta komunikacja sprzyja budowaniu organizacji uczącej się, w której przepływ informacji wydatnie zwiększa poziom wiedzy u pracowników, a także umożliwia poznawanie różnych sposobów rozwiązywania problemów. Komunikacja tego rodzaju zachęca pracowników do większego zaangażowania się w pracę, co znajduje wyraz w podejmowaniu wysiłku na rzecz organizacji, aktywizacji zawodowej, wyzwaniu kreatywności. Wpływa na zwiększenie wewnętrznej motywacji zatrudnionych⁸⁵.

Motywowanie pracowników dotyczy także wyzwania u nich satysfakcji z pracy oraz identyfikowania się z organizacją i jej celami. Motywowanie pracownika w tym zakresie jest bardzo ważne. Działa mobilizująco, aktywizująco, wywołując silną determinację odnoszoną do wykonywania pracy.

Motywowanie przy udziale komunikacji przyczynia się do uzyskania przez pracownika poczucia podmiotowości pracy. Dotyczy to zwłaszcza:

- zapewnienia człowiekowi poczucia sprawstwa – uświadomienie przyczyn i sensu pracy, poczucia kompetencji i odpowiedzialności,
- uświadomienie uczestnictwa w społecznym systemie przedsiębiorstwa z pomocą wszystkich form, które są związane z partycypacją w organizacji,
- kształtowanie warunków pracy stwarzających poczucie podmiotowości, dające możliwości osiągnięcia dochodów, bezpieczeństwa, rozwoju zawodowego itp.⁸⁶

Zaspokajanie potrzeb jednostki, grup pracowniczych odbywa się przy udziale motywowania, a w szczególności stosowania różnorodnych, adekwatnych do potrzeb organizacji narzędzi motywacyjnych. Komunikowanie w organizacji nie tylko scala proces motywacji, ale w znacznym stopniu ukierunkowuje go, uwzględniając to, co

⁸⁴ M. Makowiec, Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach, <http://janek.uek.krakow.pl/~kzzo/1.4.pdf> (data odczytu 12.07.2015)

⁸⁵ Tamże.

⁸⁶ B. Kożusznik, Zachowanie człowieka w organizacji..., op. cit., s. 56.

najważniejsze dla poszczególnych grup pracowników w danym przedsiębiorstwie, jak również dla realizacji celów samego przedsiębiorstwa.

1.3.3. Rozwój zawodowy pracowników w kontekście oddziaływań motywacyjnych ze strony kierownictwa

Motywacja jest utożsamiana z determinacją. Motywacja pracownika uzależniona jest od wielu czynników, także od jego systemu wartości i cech osobowości. Do najczęstszych i najskuteczniejszych motywatorów w pracy, m.in. sprzyjającym rozwojowi zawodowemu zalicza się:

- pieniądze - skłaniające do podejmowania pracy w ogóle, większej efektywności i zaangażowania w pracę, zdobywania doświadczenia zawodowego i budowania swej pozycji w organizacji z uwagi na finanse,
- pochwałę - dzięki niej pracownik czuje się potrzebny i doceniony,
- realizację pomysłów - pracownik ma wpływ na funkcjonowanie firmy i jej rozwój, staje się zaangażowany w pracę; powodzenie przedsięwzięcia przekłada się na wynagrodzenie i samorealizację (rozwija się zarówno pracownik, jak i firma),
- wyzwania – praca otwiera szereg nowych możliwości, przyczynia się do realizacji ambicji i aspiracji pracownika, wyzwala u niego kreatywność, samodzielność,
- klimat w pracy - szacunek, zaufanie i świadomość w zakresie możliwości grupy pracowniczej,
- zadowolenie z pracy - daje poczucie spełnienia zawodowego, sensu wykonywanej pracy,
- stabilność - bezpieczeństwo zawodowe (w sensie zatrudnienia, wynagrodzenia)⁸⁷.

Kadra kierownicza ma zasadniczy wpływ na przebieg procesu motywowania, łączącym się w określonym stopniu z rozwojem zawodowym pracowników. Wpływ kadry kierowniczej na sferę motywacyjną w przedsiębiorstwie ma dwojaki charakter:

⁸⁷ Największe motywy do pracy, <http://www.kluczdokariery.pl/twoja-kariera/rozwoj-osobisty/motywacja-gdzie-jej-szukac/art,9,najwieksze-motywy-do-pracy.html> (data odczytu 3.07.2015)

- bezpośredni - przejawiający się w podejmowaniu określonych decyzji; są to decyzje naczelnego kierownictwa odnośnie celów przedsiębiorstwa jako całości oraz w kontekście prowadzonej polityki personalnej,
- pośredni – łączący się z osobą kierownika, wynikające z jego osobistych predyspozycji (umiejętności) w zakresie rozumienia ludzi i wpływania na ich zachowania w procesie pracy⁸⁸.

Działania motywacyjne dotyczące rozwoju zawodowego obejmują:

- motywację zewnętrzną – oczekiwania w zakresie rozwoju zawodowego artykułowane przez pracodawcę (np. potrzeba szkolenia, udziału w kursie, studiach wyższych czy podyplomowych),
- wewnętrzną - podejmowana przez pracownika aktywność w zakresie uczenia się i samorozwoju, będące wynikiem własnych zainteresowań, stymulowanych ciekawością poznawczą⁸⁹.

W ramach tych obu motywacji wskazane zostały bodźce uruchamiające aktywność edukacyjną pracownika. Regułą jest, iż pracodawca dostrzegając potencjał pracownika i planując jego awans lub zmianę zakresu obowiązków, proponuje mu podjęcie wysiłku edukacyjnego, koniecznego do podwyższenia kompetencji lub uzyskania nowych kwalifikacji.

Oczekiwania pracodawcy mogą spotkać się z dwojakiego rodzaju postawą pracownika wobec organizacji:

- może on nie utożsamiać się z jej celami, ale podjąć aktywność uczenia się lub zacząć identyfikować się z celami organizacji,
- pracownik poczuje się doceniony, a nawet wyróżniony otrzymaną propozycją - pierwotna motywacja zewnętrzna przeradza się w motywację wewnętrzną⁹⁰.

Według analiz do czynników powodujących wzrost zaangażowania w pracę (bez względu na wiek) zaliczana jest perspektywa rozwoju osobistego. Pracownicy oczekują w tym zakresie działań ze strony menedżerów, do których należą:

- zabieganie o informacje zwrotne na temat swego zachowania, branie ich pod uwagę,
- definiowanie sukcesu nie w kategoriach rezultatu możliwego do osiągnięcia, lecz także sposobu dojścia do niego,

⁸⁸ A. Pietroń-Pyszczek, *Motywowanie pracowników*, Wydawnictwo Marina, Wrocław 2007, s. 36.

⁸⁹ A. Wach-Kąkolewicz, *Rozwój zawodowy - motywy podejmowania aktywności uczenia się...*, op. cit.

⁹⁰ Tamże.

- stworzenie im możliwości zaangażowania w rozstrzygnięcie dylematów organizacji⁹¹.

Oddziaływania o charakterze motywacyjnym ze strony kierownictwa, odnoszone do rozwoju zawodowego pracowników wymagają rozpoznawania różnic indywidualnych w zakresie preferowanego stylu uczenia się i czynników motywujących do pracy osoby znajdującej się w zespole. W zarządzaniu zespołem można spotkać się z osobami, które:

- uczą się przez dociekanie, jest to świadome łączenie wiedzy z już posiadaną, przede wszystkim zaś poprzez analityczne podejście do poznawanych zagadnień,
- lubią informacje przekazywane w sposób logicznie uporządkowany, z niezbędnymi objaśnieniami i największe korzyści z nauki wynoszą wtedy, gdy mają czas na spokojne przemyślenie,
- lubią się uczyć przez rozwiązywanie zadań metodą prób i błędów, oczekując w razie niepowodzenia podania gotowych rozwiązań lub podpowiedzi,
- preferują własne poszukiwania i eksperymenty, lubią sami rozwiązywać problemy lub formułować własne spostrzeżenia⁹².

Oddziaływania motywacyjne ze strony kierownictwa ukierunkowane na rozwój zawodowy pracowników sprowadzają się do zachęt do nabywania wiedzy, umiejętności i doświadczenia w obszarach najbardziej pożądanym przez organizację. Punktem wyjścia do planowania działań rozwojowych dla pracowników mogłoby być określenie, których zdolności i umiejętności organizacja potrzebuje, by zrealizować swoją strategię. Propozycje kierowane są do pracowników, u których zauważa się emocjonalne kompetencje - zachowania przyczyniające się do sukcesu na stanowisku pracy. Rola bezpośredniego przełożonego w kształtowaniu karier pracowniczych sprowadza się do: informowania, pełnienia roli konsultanta oraz oceniającego, nauczyciela, mentora oraz doradcy. Jedną z ważniejszych funkcji jest mentoring – opieka nad pracownikiem w różnych stadiach jego zawodowego rozwoju i kariery w przedsiębiorstwie⁹³.

Pracodawcy mogą również zachęcać pracowników do podejmowania odpowiedzialności za rozwój swojej kariery. Mogą oni zadbać o to, by w pracy poszczególnych osób i całych zespołów widoczna była wewnętrzna motywacja, pasja

⁹¹ A. Radziwon, Wewnętrzna motywacja, „Personel i Zarządzanie” 2012, Nr 4, s. 66-68.

⁹² Tamże, s. 66-67.

⁹³ G. Łukasiewicz, Kształtowanie karier zawodowych..., op. cit., s. 83-84.

i chęć przekraczania stawianych im celów. Daniel H. Pink zwraca uwagę na trzy kluczowe elementy prowadzące do osiągnięcia takiego stanu. Są to:

- autonomia – możliwość wpływu pracowników na zadania, które wykonują, czas, w którym zostaną one wykonane, technikę pracy nad nimi oraz dobór zespołu, który je realizuje,
- mistrzostwo – tworzenie atmosfery sprzyjającej nieustannej pracy nad osiągnięciem celów, podtrzymywaniu zaangażowania, pomimo porażek,
- cel – nie jest rozumiany standardowo, jako szczegółowy opis stanu pożądanego, ale jako wartość nadrzędną, która realizowana jest przez własną pracę, nadanie szerszego kontekstu dla działań wykonywanych codziennie⁹⁴.

Działania kierownictwa w zakresie stymulowania rozwoju zawodowego pracowników, jak i umożliwienie planowania przez nich karier, powinny zmierzać do tego, by podkreślać, że organizacji zależy na rozwoju pracowników. Ma to na celu wzbudzenie wewnętrznej motywacji pracowników do rozwoju określonych obszarów potrzebnych dla efektywnego funkcjonowania firmy. Ponadto służy temu szybkie, a nawet dodatkowe nagradzanie za efekty lub nawet próby wprowadzanych zmian, wdrażanie nowej wiedzy czy umiejętności w praktykę. Tymi działaniami kierownictwo jest w stanie wywołać u pracowników entuzjazm do dalszej nauki, przyczynić się do inwestowania we własny rozwój, podejmowania dalszej pracy na rzecz organizacji⁹⁵.

Z perspektywy pracownika rozwój kompetencji służy nie tylko lepszemu wykonywaniu pracy w zatrudniającym go przedsiębiorstwie, ale niejednokrotnie wymuszony jest zmianami w stosowanej technologii i narzędziach pracy. Zawsze podnoszeniu jego pozycji zawodowej. W przekonaniu pracownika przyczynia się także do sprostania przyszłym wymaganiom rynku pracy, np. w przypadku utraty pracy. Współcześnie pracownik rozwija kompetencje nie tylko w celu ich wykorzystania u obecnego pracodawcy, ale także w innej firmie lub w ramach prowadzenia własnej działalności gospodarczej, jeżeli takie możliwości zaistnieją. U pracodawców mających do czynienia z pracownikami zarządzającymi własną karierą pojawia się konieczność wyważenia między interesami zatrudnionych (wzrost kompetencji zwiększających ich szanse na rynku pracy), a interesami organizacji. W takim przypadku postępowanie kierownictwa powinno zmierzać do tego, by pracownicy chcieli pozostać w organizacji,

⁹⁴ A. Radziwon, *Wewnętrzna motywacja...*, op. cit., s. 68.

⁹⁵ Tamże, s. 68.

m.in. poprzez dawanie im pewności zatrudnienia⁹⁶. Sprzyja temu rozpoznawanie wartości i potrzeb pracowników oraz stosowaniu określonych narzędzi motywowania z grupy zachęt i perswazji (awanse, zachęty płacowe i pozapłacowe, stosunki w pracy, samodzielność, partycypacja w zarządzaniu)⁹⁷.

Czynniki z zakresu motywowania i przywództwa wpływają na rozwój zawodowy, a ten z kolei ma swe źródła w sferze motywacyjnej, bowiem głównie od przekonania pracownika zależą decyzje o doskonaleniu kwalifikacji zawodowych. Sytuacja pracy, w aspekcie takich kryteriów jak: aktywność człowieka, składniki otoczenia, a w szczególności przedmiotowa rola człowieka w procesie pracy, decyduje (przesądza) o tym doskonaleniu⁹⁸. Motywowanie wspomaga, inspiruje i wyzwala aktywność człowieka, zarówno w wymiarze jednostki, jak i grupy pracowniczej.

Motywacja pracowników, która prowadzi w kierunku podnoszenia kwalifikacji i doskonalenia umiejętności zawodowych, wyzwala energię, kreatywność, inspiruje do podejmowania wyzwań, podnosi efektywność pracy. Daje ona wymierne korzyści - materialne i pozamaterialne, a ponadto przyczynia się do wzrostu zadowolenia z wykonywanej pracy.

Motywowanie pracowników wyzwala rozwój kariery. Jest to uwarunkowane aktywnym uczestnictwem trzech podmiotów: pracownika, bezpośredniego przełożonego i organizacji. Potrzeba zarządzania karierą zawodową jest coraz częściej dostrzegana w większości przedsiębiorstw⁹⁹. Jest również postrzegana pozytywnie z punktu widzenia pracownika, który w jej realizacji upatruje osobiste korzyści, dodatkowo wyzwalające poczucie dumy i satysfakcji z własnych osiągnięć.

Zarządzanie zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, z uwzględnieniem aspektu motywacji, ukierunkowane jest na realizację założonych celów biznesowych, rozwój organizacji, efekty ekonomiczne oraz rozwój pracowników, którzy poprzez wkład pracy, aspiracje i dążenia zawodowe przyczyniają się do rozwoju organizacji.

⁹⁶ J. Woźniak, Współczesne systemy motywacyjne, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2012, s. 166.

⁹⁷ Z. Sekuła, Motywowanie do pracy..., op. cit., s. 177.

⁹⁸ A. Szałkowski, Motywowanie i przywództwo, w: Rozwój pracowników..., op. cit., s. 120.

⁹⁹ G. Łukasiewicz, Kształcenie karier zawodowych..., op. cit., s. 88.

Rozdział 2.

Komunikacja w zarządzaniu rozwojem pracowników

2.1. Rola komunikacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi w organizacji

2.1.1. Pojęcie, modele i formy komunikowania się

Komunikowanie [łac. *communicare* ‘dzielić, brać udział’; *communis* ‘wspólny, powszechny, ogólny’] w jednym ze znaczeń jest to przekazywanie informacji, myśli¹⁰⁰.

Istotą komunikowania się jest obcowanie z ludźmi i światem, nie ma bowiem społecznych interakcji bez komunikowania się. Komunikowanie przebiega w sieci związków społecznych, ono tę sieć także tworzy. Traktuje się je jako nawiązywanie łączności między ludźmi za pomocą postrzegania zmysłowo tychże związków¹⁰¹.

Komunikacja oznacza wzajemne relacje (powiązania) między ludźmi. Zawiera zarówno wzajemne informowanie, jak i motywowanie¹⁰². Komunikację dzieli się na:

- zamierzoną i niezamierzoną,
- werbalną (językową) i pozawerbalną (ton, brzemienne, modulacja, intonacja głosu, wyraz twarzy, mimika, postawa i ruchy ciała, kontakt wzrokowy, dotykowy),
- formalną i pozaformalną,
- wewnętrzną (w organizacji) i zewnętrzną (poza organizacją),
- komunikację bezpośrednią, na piśmie i przy użyciu technicznych środków komunikowania¹⁰³.

Zdaniem Zbigniewa Nęckiego, na proces komunikacji oddziałują różne czynniki, które równocześnie mogą ingerować i zakłócać jej przebieg. Należą do nich:

- percepcja partnera i percepcja samego siebie,
- uwarunkowania społeczno-kulturowe,
- motywacje,
- aparat anatomiczno-percepcyjny,

¹⁰⁰ W. Kopaliński, Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych, Wiedza Powszechna, Warszawa 1983, s. 224.

¹⁰¹ M. Golka, Bariery w komunikowaniu i społeczeństwo (dez)informacyjne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 3.

¹⁰² M. Pawlak, Zarządzanie projektami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 253.

¹⁰³ Tamże, s. 253.

- cechy osobowościowe, w tym stan emocjonalny partnerów,
- przebieg interakcji,
- sytuacja zewnętrzna¹⁰⁴.

Komunikowanie przebiega na różnych poziomach i zakresach – od komunikowania się między jednostkami poprzez komunikację grupową. Komunikacja pełni różne funkcje, którymi są:

- przekaz informacji,
- pomoc w rozumieniu siebie i innych,
- pomoc w zrozumieniu kultury i świata fizycznego,
- oddziaływanie na wychowanie,
- tworzenie łączności z innymi ludźmi,
- tworzenie interakcji i koordynacji działań,
- gromadzenie i przekaz doświadczenia oraz treści pamięci społecznej,
- tworzenie kultury¹⁰⁵.

Niezależnie od charakteru pracy komunikowanie w organizacji jest ważne, bo stanowi proces ustawiczny, rozprzestrzeniający się i zajmuje większość dnia pracy, a ponadto jest niezbędne do efektywnego działania organizacji i dla sukcesu ich członków. Wyniki badań dowodzą, że pracownik średnio spędza 75-80% na komunikowaniu się, czyli około 45 minut na każdą godzinę¹⁰⁶.

Rola komunikacji w zarządzaniu zasobami ludzkimi (co dotyczy menedżerów lub lidera) sprowadza się do mówienia i słuchania, których celem jest osiągnięcie określonych celów przez pracę innych i z innymi. Komunikowanie jest również ważne dla sprawnego funkcjonowania pozostałych członków organizacji. Umiejętność porozumiewania się jest jednym z warunków osiągnięcia sukcesu przez indywidualne osoby, jak również warunkiem przebiegu wielu procesów w każdej organizacji, do których zalicza się: kontakty z kooperantami, formułowanie celów, podejmowanie i implementowanie decyzji, kontrolowanie przebiegu określonych procesów oraz ich skutków¹⁰⁷.

Komunikacja obejmuje takie elementy jak:

- nadawcę, która może być każdy pracownik zatrudniony w każdej organizacji,

¹⁰⁴ Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 136-138.

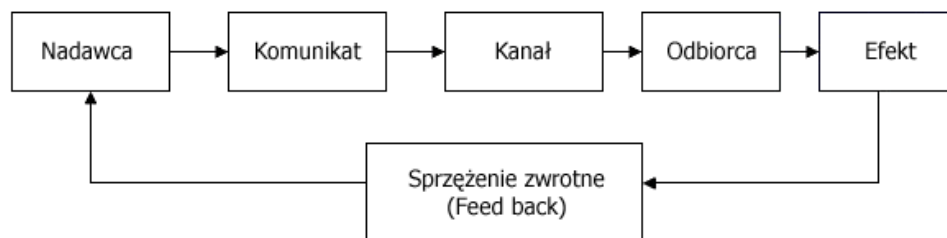
¹⁰⁵ M. Golka, *Bariery w komunikowaniu i społeczeństwo (dez)informacyjne...*, op. cit., s. 3-4.

¹⁰⁶ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999, s. 13.

¹⁰⁷ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, op. cit., 2007, s. 216.

- kodowanie, sposób (forma) ujęcia treści,
- informacja jest wynikiem procesu kodowania i może przybierać formę werbalną lub niewerbalną,
- kanał – środek za pomocą którego następuje przekazywanie informacji: najczęściej stosowanymi kanałami są: indywidualne rozmowy dwóch osób, rozmowy w grupie osób, telefon, telefax, pisma, raporty, poczta elektroniczna,
- odkodowywanie polega na interpretacji otrzymanej informacji od odbiorcy,
- efektem komunikowania jest konkretna postać informacji u odbiorcy¹⁰⁸.

Rys 1. Model komunikowania się



Źródło: M. Jasiukiewicz, Niektóre problemy z komunikacją,

http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/107/niektore_problemy_z_komunikacja.html (data odczytu 30.07.2015)

Istotną sprawą w procesie komunikowania jest sprzężenie zwrotne, stanowiące reakcję odbiorcy na przekazywaną informację - nadawca staje się odbiorcą¹⁰⁹. Służy ono wyjaśnianiu niejasności związanych z informacją oraz umożliwienia nadawcy zorientowania się czy informacja dotarła w spodziewanej przez niego formie i jaką wywołała reakcję odbiorcy. Efekt takie zawiera dwukierunkowe komunikowanie¹¹⁰.

Sprzężenie zwrotne w organizacjach może występować pod różnymi postaciami, np. ustne i bezpośrednie potwierdzenie przyjęcia komunikatu oraz jako potwierdzenie pośrednie przyjmujące formę określonego działania lub przekazane pisemnie¹¹¹.

¹⁰⁸ A. Pochtowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi..., op. cit., 2007, s. 216-217.

¹⁰⁹ A. Potocki, Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 20.

¹¹⁰ A. Pochtowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi..., op. cit., 2007, s. 217.

¹¹¹ A. Potocki, Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie..., op. cit., s. 20.

Zarządzanie zasobami ludzkimi dotyczy praktycznie wszystkich obszarów funkcjonalnych zarządzania, począwszy od kształtowania stosunków między organizacjami przedstawicielskimi załogi, a kierownictwem firmy, poprzez zatrudnianie, ocenianie, zwalnianie oraz w bieżącym kierowaniu pracą zespołów ludzkich. Zarządzanie zasobami ludzkimi, odbywające się przy udziale różnych form komunikacji, ma pozytywny wpływ na produktywność poszczególnych osób i grup oraz organizacji jako całości. Celem komunikowania w organizacji jest wyzwianie i ukierunkowywanie działań pracowników we wspólnym kierunku, zgodnie z jej celami. Zarządzanie zasobami ludzkimi, przy udziale komunikacji, jest instrumentem wysyłania i otrzymywania informacji różnymi kanałami formalnymi i nieformalnymi; może odbywać się w różnych kierunkach w hierarchii organizacyjnej (z dołu do góry, z góry na dół, w poziomie, poprzecznie)¹¹².

Komunikowanie w organizacji pełni przede wszystkim rolę informacyjną. Firma, jako organizacja zmierzająca do osiągnięcia konkretnych celów, nie mogłaby funkcjonować bez dopływu informacji, jak i stworzenia warunków do jej przekazywania oraz wykorzystania. Pracownicy, aby móc podejmować decyzje, niezależnie od miejsca zajmowanego w hierarchii organizacji, potrzebują określonego zasobu wiedzy na temat wszystkiego, co się bezpośrednio wiąże z jego pracą. Każdy pracownik oczekuje więc pełnych informacji o swej firmie, w szczególności dotyczących: wizji, celów, swego miejsca i roli w organizacji¹¹³. Informacje docierające do pracownika i jego pozytywne ustosunkowanie się do nich warunkują jego efektywność pracy. Dotyczą one rozumienia postawionych przed nim: zadań, zakresu obowiązków, czynności, znajomości bieżących rozporządzeń, sposobu realizacji i oceny działań.

2.1.2 Formy komunikowania się w organizacji

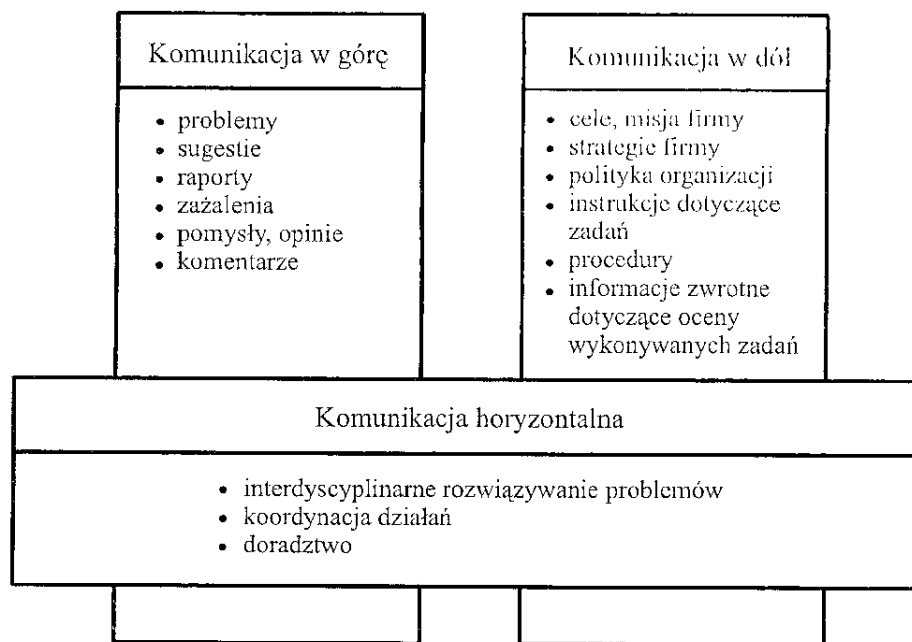
Komunikowanie w organizacji wyraża wzajemny związek między zadaniem i potrzebami oraz skutkami. Zadania określają wybór: środka, miejsca, czasu i celu komunikowania się. Proces ten obejmuje komunikowanie się formalne:

¹¹² A. Poczowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi..., op. cit., 2007, s. 112.

¹¹³ D. Lewicka, Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, techniki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 188.

- pionowe inicjowane przez menedżerów, kierowane w dół hierarchii organizacyjnej,
- pionowe inicjowane przez pracowników, kierowane w górę hierarchii organizacyjnej,
- horyzontalne i diagonalne („poprzeczne”)¹¹⁴.

Rys. 2. Rodzaje przekazywanej informacji



Źródło: A. Olsztyńska, Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie, w: Komunikowanie się w biznesie, pod red. H. Mruk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 171.

Komunikowanie się pionowe „w dół” obejmuje cele porozumiewania:

- informowanie o celach i zasadach organizacji,
- powiadamianie o praktyce i procedurach organizacyjnych,
- przekazywanie szczegółowych dyrektyw zadaniowych,
- wyrażanie oczekiwań wobec członków organizacji,
- informowanie pracowników o ich wydajności,
- ocenianie,
- dostarczanie motywacji,

¹¹⁴ J. Stankiewicz, Komunikowanie się w organizacji..., op. cit., s. 19.

- doradzanie, pouczanie,
- zachęcanie pracowników do wyrażania zdania, opinii, itp.¹¹⁵.

Komunikacja „w dół” opiera się na przekazywaniu informacji przez kadre kierowniczą różnych szczebli i dotyczy zarówno szczebla zarządu, jak i kierownictwa liniowego¹¹⁶.

Komunikowanie się pionowe „w górę” przyjmuje relacje pracownik – kierownik, a jego cele obejmują: informowanie o problemach związanych z wykonywaniem zadań, lukach technicznych czy organizacyjnych¹¹⁷.

Inny rodzaj komunikowania się w organizacji – komunikowanie horyzontalne (lateralne) wiąże się z przekazywaniem wiadomości między członkami organizacji funkcjonującymi na równorzędnych stanowiskach, w komórkach organizacyjnych różnych pionów. Jest ono najczęstsze między menedżerami danego szczebla organizacyjnego, a także i innych pionów, a rzadsze – między pracownikami różnych wydziałów czy komórek organizacyjnych. Celami komunikowania horyzontalnego są najczęściej:

- koordynacja działań,
- umożliwienie członkom organizacji uzupełniania zasobu posiadanych informacji, dzielenie się nimi,
- upowszechnianie wiadomości, na które jest zapotrzebowanie,
- zaspokajanie potrzeb afiliacji, rozumienia zdarzeń,
- rozwiązywanie problemów z zakresu współpracy między komórkami organizacyjnymi,
- rozwiązywanie konfliktów między pracownikami,
- budowanie i wzmacnianie więzi między pracownikami¹¹⁸.

Warto wspomnieć, że oprócz komunikacji interpersonalnej, odnoszącej się do dwóch osób (układy dwójkowe), w organizacji komunikowanie odbywa się także na płaszczyźnie wewnątrzgrupowej, np. z kilkoma osobami – członkami zespołu pracowniczego. Komunikacja wewnątrzgrupowa może przybierać formy różnych wzorców komunikacyjnych, określanych najczęściej jako sieci komunikacyjne. Są to:

¹¹⁵ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji...*, op. cit., s. 20.

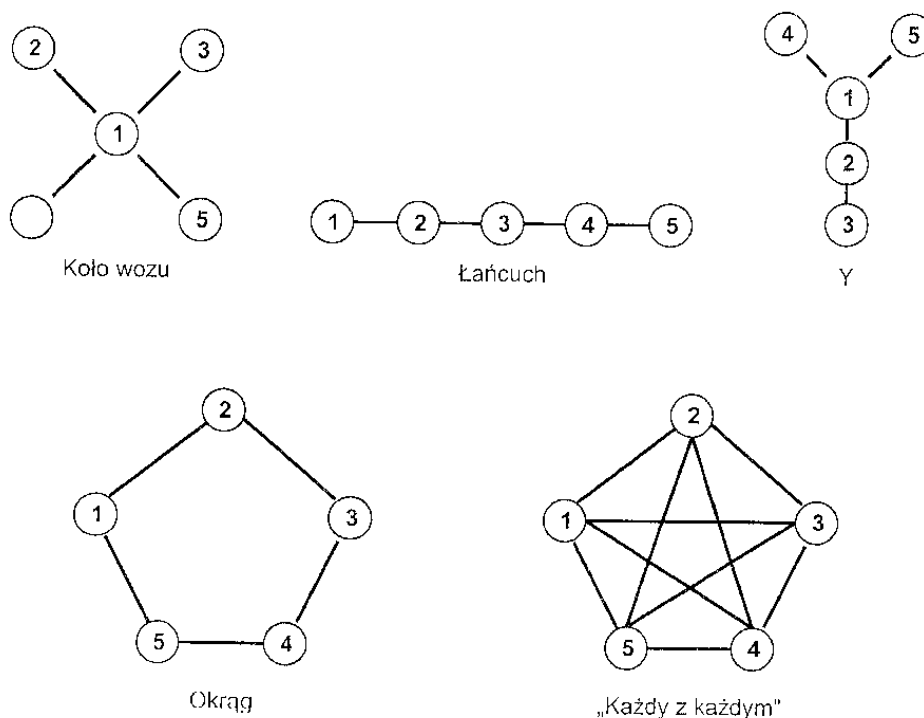
¹¹⁶ A. Olsztyńska, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 172.

¹¹⁷ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji...*, op. cit., s. 19.

¹¹⁸ Tamże, s. 26.

- łańcuch Y i gwiazda (koło wozu) – sieci zamknięte lub scentralizowane, w której przełożony w grupie formalnej lub określona osoba w grupie nieformalnej stanowią centralną pozycję w procesie komunikowania się, tj. komunikują się ze wszystkimi lub z większością członków grupy – tego typu sieci są uważane za efektywne przy wykonywaniu prostych zadań rutynowych,
- okrąg i pajęczyna („każdy z każdym”) – sieci otwarte, zcentralizowane, gdzie przełożony koncentruje się bardziej na ułatwianiu komunikowania się aniżeli na kontrolowaniu wymiany informacji; sieci te są uważane za efektywne przy wykonywaniu zadań złożonych¹¹⁹,
- łańcuch – zapewnia wyrównany przepływ informacji pomiędzy członkami grupy, chociaż pracownicy po obu końcach łańcucha komunikują się tylko z jednym członkiem grupy¹²⁰.

Rys. 3. Podstawowe typy sieci komunikacyjnych



Źródło: A. Potocki, Elementy organizacji komunikacji w przedsiębiorstwie w: Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych..., op. cit., s. 49.

¹¹⁹ A. Pochtowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi..., op. cit., 2007, s. 219.

¹²⁰ A. Potocki, Elementy organizacji komunikacji w przedsiębiorstwie..., op. cit., s. 49.

Sieć komunikowania stanowi wzorzec, w jaki sposób układa się porozumiewanie w grupach. Swobodny przepływ informacji pomiędzy różnymi członkami organizacji determinuje w dużym stopniu efektywność i satysfakcję jej członków. W zależności od typu komunikowania się zależy zasięg bezpośredniego i pośredniego przepływu informacji do poszczególnych stanowisk danej struktury. Sieci komunikowania różnią się między sobą: prędkością i dokładnością działania, sposobem organizacji, wyłanianiem się przywództwa i kształtowaniem się morale członków¹²¹.

2.1.3. Znaczenie komunikacji nieformalnej

Duży wpływ zarówno na funkcjonowanie firmy, jak i na skuteczność komunikacji formalnej, ma wpływ komunikacja nieformalna. Komunikacja nieformalna przebiega poza liniami podporządkowania, między członkami grup roboczych, członkami różnych działów. W niektórych sytuacjach może stanowić uzupełnienie komunikacji formalnej¹²².

Komunikacja nieformalna pojawia się wówczas, gdy pracownicy nie mają dostępu do potrzebnych im informacji, wówczas pracownicy komunikują się między sobą z pominięciem kanałów formalnych. Komunikacja nieformalna ma szczególne znaczenie w organizacji:

- stanowi najbardziej wiarygodne źródło informacji dla pracowników,
- uzależniona jest od atmosfery w firmie, stopnia zaufania do kierownictwa, a także otwartości i wiarygodności komunikacji formalnej.
- przyczynia się zarówno do wspierania, jak i osłabiania komunikacji formalnej w firmie,
- pozytywnie oddziałuje na pracowników stymulując ich kreatywność – w przypadku występowania kultury organizacyjnej opartej na zaufaniu i otwartym dostępie do informacji,
- potęguje złe stosunki między zatrudnionymi i kierownictwem, przyczyniając się do obniżenia efektywności pracy w przypadku niskiej kultury organizacyjnej¹²³.

¹²¹ J. Stankiewicz, Komunikowanie się w organizacji..., op. cit., s. 29-30.

¹²² A. Potocki, Elementy organizacji komunikacji w przedsiębiorstwie..., op. cit., s. 68.

¹²³ A. Rogala, Rola lidera w komunikacji wewnętrznej, <http://www.epr.pl/rola-lidera-w-procesie-komunikacji-wewnetrznej,pr-w-firmie,13705,1.html> (data odczytu 29.07.2015)

Cechą komunikacji nieformalnej jest to, iż wiadomości przekazywane są we wszystkich kierunkach (w górę, w dół, w poprzek organizacji). Informacje przekształcane zostają w plotki i pogłoski, odgrywające największą rolę w tego typu komunikacji. Plotki zazwyczaj stanowią rodzaj gwałtownej reakcji na sytuacje ważne dla pracowników, zazwyczaj wywołujące niepokój, poczucie zagrożenia, niepewności. Wypaczają one, a niekiedy przekłamują treść informacji mając charakter wyraźnie destrukcyjny, zakłócający poprawne relacje interpersonalne w organizacji. Są silnie nacechowane negatywnymi emocjami.

Sieć pogłosek składa się z kilku nieformalnych sieci informacyjnych, nakładających się na siebie i przecinających w kilku punktach. Punktami tymi są osoby należące do więcej niż jednej sieci komunikacyjnej. Sieci pogłosek łączą członków organizacji w dowolnych kombinacjach kierunków: pionowych, poziomych i skośnych. Są wykorzystywane do działań związanych z zarządzaniem, gdyż funkcjonują znacznie szybciej od formalnych kanałów komunikacyjnych. Służą do rozpowszechniania informacji typu zamierzone „przecieki” lub jako komunikaty kierowane do wybranych osób, z zaznaczeniem zachowania przekazywanych wiadomości w tajemnicy¹²⁴.

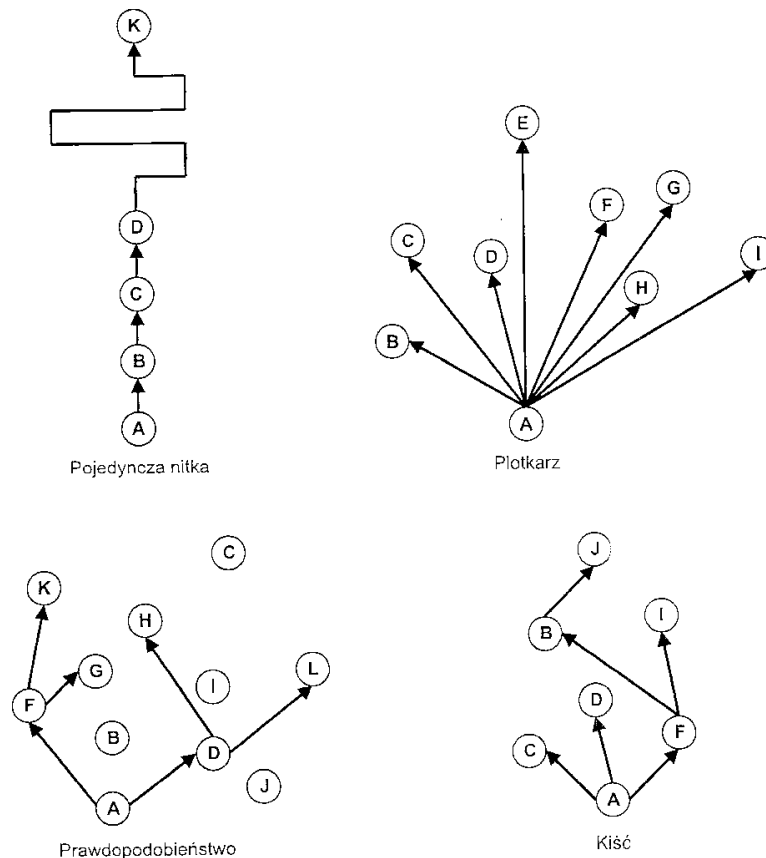
Komunikacja nieformalna odnoszona do sieci pogłosek przyjmuje następujące rodzaje łańcuchów:

- pojedyncza nitka,
- plotkarz,
- prawdopodobieństwo,
- kiść¹²⁵.

¹²⁴ A. Potocki, *Elementy organizacji komunikacji w przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 68-69.

¹²⁵ Tamże, s. 69.

Rys. 4. Rodzaje łańcuchów pogłosek



Źródło: J. A. F. Stoner, Ch. Wankler, Kierowanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997, s. 450.

Właściwe rozumienie roli komunikacji nieformalnej, jak i jej stosowanie, może wspomagać komunikację formalną w procesie zarządzania w organizacji. Komunikacja nieformalna może być wykorzystywana przez kierowników (menedżerów), z korzyścią dla organizacji w organizacji, przy wykorzystaniu takich instrumentów jak:

- rozmowy okazjonalne,
- nieoficjalne spotkania po pracy (np. towarzyskie),
- wspieranie inicjatyw pracowników dotyczących działalności charytatywnej, sportowej edukacyjnej, kulturalnej¹²⁶,
- *Management by Walking Around* (MBWA) – tzw. „zarządzanie przez przechadzanie się” – częsta obecność menedżerów na stanowiskach pracy

¹²⁶ A. Rogala, Rola lidera w komunikacji wewnętrznej, op. cit.

w celu komunikowania się ze swoimi podwładnymi; podczas rozmów następuje zachęcanie do otwartości i szczerości wypowiedzi ¹²⁷,

- wspieranie działań pracowników w zakresie rozwoju zawodowego,
- inspirowanie, motywowanie pracowników do podejmowania wyzwań zawodowych.

Warto podkreślić wartość nieoficjalnych spotkań po pracy, pikników, lunchu kierownika z pracownikami, gdyż sprzyjają one najczęściej otwartej komunikacji. Pracownicy mają wówczas poczucie partnerstwa zamiast układu zależności, który blokuje ich przed szczerym, bezpośrednim wyrażaniem opinii. Ta forma komunikacji ma również znaczenie integrujące¹²⁸.

W zależności od podejścia i samej istoty do komunikacji nieformalnej, jej rola w organizacji może albo sprzyjać właściwemu zarządzaniu zasobami ludzkimi, albo stanowić poważne zagrożenie dla organizacji, w ujęciu destabilizacji, pogorszenia relacji międzyludzkich (pomiędzy pracownikami, na linii kierownik – podwładny i odwrotnie), pojawiających się zakłóceń pomiędzy kanałami komunikacji formalnej. Właściwe pojmowanie i wykorzystanie komunikacji nieformalnej przez kierownictwo może przynieść szereg korzyści zarówno pracownikom, jak i organizacji.

2.2. Bariery komunikacyjne w organizacji

2.2.1. Rodzaje, charakter i znaczenie barier komunikacyjnych w zarządzaniu

Aspekt komunikacji stanowi jeden z najistotniejszych elementów współczesnego zarządzania. Od poziomu i skuteczności komunikacji w danej organizacji zależy w dużej mierze prawdopodobieństwo realizacji jej celów krótkoterminowych i strategicznych. W każdej organizacji pojawiają się bariery w komunikacji wewnętrznej, a wpływ na nie mają takie czynniki jak: charakter organizacji, jej wielkość i kultura organizacyjna. Stąd problem identyfikacji i ograniczania barier

¹²⁷ A. Olsztyńska, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 174.

¹²⁸ Tamże, s. 175.

komunikacyjnych staje się jednym z głównych wyzwań dla współczesnych menedżerów¹²⁹.

Marian Golka wymienia następujące typy barier komunikacyjnych:

- bariery społeczno-kulturowe
 - różnice między kodami partnerów komunikacji nadawcy i odbiorcy,
 - manipulacja – oddziaływania komunikacyjne zachodzące przy zamierzonym (świadomym) przez nadawcę wyłączeniu krytycyzmu u odbiorcy (np. poprzez stosowanie klisz językowych namawiających do określonych zachowań),
 - kłamstwo – celowe wprowadzanie w błąd,
- zakłócenia osobowościowe
 - niedobór uwagi, brak koncentracji na tym, co istotne, nieodpowiednie tempo; powoduje zakłócenie koordynacji i płynności porozumienia, często skorelowane ze stopniem lęku czy niepokoju,
 - przesunięcia funkcjonalne, niewłaściwe łączenie funkcji językowych, szybkie przechodzenie z jednej w drugą; powoduje brak zrozumienia intencji przekazu,
 - niejasność intencji, w wyniku korzystania na raz z różnych środków (mowy, komunikacji niewerbalnej, z wydruków, obrazów); środki te mogą dopełniać się, ale i konkurować ze sobą,
- bariery formalne
 - nieprecyzyjność znaczeń składników wysyłanego komunikatu (nieostrość słów, myśli),
 - złożona, a przez to nieczytelna struktura wypowiedzi językowej (np. stosowanie zdań wielokrotnie złożonych)¹³⁰.

Inna klasyfikacja barier personalnych obejmuje:

- bariery interpersonalne
 - indywidualna percepcja, doświadczenie, postrzeganie przez pryzmat własnych zasad, wartości, uczuć,
 - brak asertywności,
 - stereotypy,
 - filtrowanie, przekazywanie wiadomości według swego uznania,

¹²⁹ P. Kubik, Współczesne tendencje w zarządzaniu organizacjami wielokulturowymi w kontekście międzykulturowych barier komunikacyjnych, <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171229297> (data odczytu 29.07.2015)

¹³⁰ M. Golka, Bariery w komunikowaniu i społeczeństwo (dez)informacyjne..., op. cit., s. 35-36.

- brak zaufania,
- bariery wynikające z braku świadomości i umiejętności komunikacyjnych
 - selektywne słuchanie,
 - brak zrozumienia mowy niewerbalnej,
- bariery wynikające z braku kanałów komunikacji
 - w układzie hierarchicznym, np. brak kanałów informacyjnych pomiędzy pracownikiem liniowym a kierownikiem wyższego szczebla,
 - między zespołami, działami, np. trudności w uzyskaniu informacji z innego działu,
- bariery związane z jakością informacji
 - istotność – przekazywanie informacji o niewielkim znaczeniu dla odbiorcy,
 - terminowość – opóźnienia w dostarczaniu informacji,
 - wiarygodność – rozbieżność między słowami a czynami,
 - sposób przekazu – dwuznaczność, niedostosowanie do odbiorcy,
 - semantyka – różne znaczenie słów i zwrotów,
 - przeładowanie informacyjne¹³¹.

W kontekście barier formalnych dotyczących procesu komunikowania, Stuart Hall uznał, że najczęstsze przyczyny nieporozumień dotyczą sytuacji, gdy odbiorca:

- nie jest oswojony z językiem przekazu,
- nie zna terminów, którymi się posłużono trakcie komunikowania,
- nie zna pojęć pojawiających się w przekazie,
- nie nadąża za logiką argumentacji, czy prezentacji,
- nie potrafi odebrać ogólnego znaczenia, zgodnego z intencją nadawcy¹³².

Proces komunikowania się może być zakłócany „szumem informacyjnym”, wywołanym różnymi czynnikami. Stąd wyróżnia się:

- szum zewnętrzny – tkwiący w otoczeniu,
- szum wewnętrzny – tkwiący w osobowościach partnerów,
- szum semantyczny – wynikający z niewłaściwego rozumienia używanych znaków¹³³.

Identyfikacja czynników, które można określić jako bariery komunikowania się posłużyć może do podejmowania działań w kierunku usprawniania sposobu

¹³¹ A. Olsztyńska, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 176.

¹³² M. Golka, *Bariery w komunikowaniu i społeczeństwo (dez)informacyjne...*, op. cit., s. 45.

¹³³ Tamże, s. 35-47.

porozumiewania się, a tym samym eliminowania barier. Zdaniem. A. Pocztowskiego efektywne komunikowanie zależy od przesłania osoby przekazującej informację, jak również odczytania go przez odbiorcę. Powodem powstawania barier w komunikowaniu są najczęściej: selekcja informacji, niska motywacja, odbiór selektywny, emocje, język, przeładowanie informacji, czynniki niewerbalne, ograniczenie czasowe, nowoczesne technologie¹³⁴.

W klasyfikacji James'a A. F. Stonera i Charles'a Wankela, barierami w komunikowaniu się są:

- różnice w postrzeganiu – jako wypadkowa różnego poziomu wiedzy i doświadczenia; spostrzeżenie zależne jest od sytuacji,
- różnice językowe – wypowiedziane słowo nie zawsze oznacza to samo dla nadawcy, co dla odbiorcy; słowa są nieprecyzyjne,
- szum – jest nim każdy czynnik, który w jakiś sposób zakłóca lub utrudnia porozumiewanie się,
- emocje – reakcje emocjonalne (gniew, nienawiść, zazdrość, lęk, zakłopotanie, miłość, sympatia i inne) mają wpływ na rozumienie cudzych komunikatów oraz stwierdzenia tego, jak nasze komunikaty oddziałują na innych,
- niezgodność komunikatów – niespójność komunikatów werbalnych (słownych) z pozawerbalnymi (z mową ciała),
- nieufność - wiarygodność komunikatu uzależniona jest w znacznym stopniu od wiarygodności nadawcy (wiedza, uczciwość, wzajemne relacje)¹³⁵.

Przeszkody komunikacyjne w zakresie komunikacji pionowej pojawiają się wówczas, gdy kierownicy średniego szczebla nie przekazują z różnych względów informacji swym przełożonym, albo też swym podwładnym; informacja staje się wówczas niepełna, niedokładna¹³⁶. Bariery w komunikowaniu na tym szczeblu stanowić mogą:

- uboga wiedza menedżerów o porozumiewaniu się,
- niejasne, dwuznaczne i niekompletne przekazywanie informacji,
- przeciążenie podwładnych informacjami (zbyt duża liczba komunikatów przekazywanych w danym czasie, a wśród nich informacji skomplikowanych),

¹³⁴ A. Pocztowski, Zarządzanie zasobami ludzkimi..., op. cit., 2007, s. 113.

¹³⁵ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, Kierowanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992, s. 438-440.

¹³⁶ J. F. Stoner, M. E. Freeman, D. R. Gilbert, Kierowanie..., op. cit., s. 518.

- niewłaściwy czas dostarczania informacji,
- przenoszenie komunikatów od pracownika do pracownika (filtrowanie i zniekształcenia informacji),
- przekłamanie komunikatów związane z przejściem przez ogniwa organizacji,
- brak akceptacji przez odbiorców (przy informacjach sprzecznych),
- celowe zatrzymywanie informacji przez kierowników środkowych szczebli organizacyjnych,
- zniekształcenia faktów,
- nieznamość celów wśród pracowników przedsiębiorstwa¹³⁷.

W procesie komunikowania się pionowo „w górę”, tj. od pracowników do kierowników, barierami są:

- nieosiągalność, niedostępność przełożonych,
- niechęć menedżerów do otwierania się przed przełożonymi („bo nie wypada”),
- niechęć i brak skłonności pracowników do przekazywania informacji,
- niechęć kierowników do wysłuchiwanie swych pracowników,
- brak czasu menedżerów dla pracowników z racji przeciążenia obowiązkami,
- fizyczne odległości, uniemożliwiające bezpośrednie przekazywanie informacji¹³⁸.

W komunikacji poziomej bariery pojawiają się, gdy komunikowanie odbywa się poza liniami podporządkowania, ale jednak za wiedzą, zgodą i zachętą kierowników; wyzwała to postać komunikacji nieformalnej, która może przerodzić się w sieć pogłosek, niekorzystnie wpływającej na atmosferę w organizację, stosunek (niechęć) pracowników do siebie, do kierownika, do powierzonych zdań itp.¹³⁹.

Komunikowanie horyzontalne może być poważnie zakłócone, a nawet ograniczone m.in. poprzez rywalizację, specjalizację, brak motywacji, przeładowanie informacyjne i bariery fizyczne. Pracownicy czujący się zagrożeni przez innych nie są skłonni do kooperacji. Rywalizacja ogranicza zawodowe kontakty, podobnie jak stosowanie terminologii technicznej lub żargonu (ekspertów, pracowników)¹⁴⁰.

Wspomnieć należy, iż w klasyfikacji barier komunikacyjnych wyszczególnia się również cztery podstawowe grupy barier, zwane wewnętrznymi. Są nimi:

¹³⁷ J. Stankiewicz, Komunikowanie się w organizacji..., op. cit., s. 20-23.

¹³⁸ Tamże, s. 25.

¹³⁹ J. F. Stoner, M. E. Freeman, D. R. Gilbert, Kierowanie..., op. cit., s. 518-519.

¹⁴⁰ J. Stankiewicz, Komunikowanie się w organizacji..., op. cit., s. 26.

- osądzanie – narzucanie rozmówcy własnych opinii, poglądów oraz rozwiązywanie jego problemów; ocenianie go przez pryzmat wyglądu, głosu, a nie tego, co mówi (formy: krytykowanie, obrażanie, pozorne chwalenie),
- decydowanie za innych – pozbawienie rozmówcy samodzielności w zakresie podejmowania decyzji (formy: rozkazywanie, grożenie, zbytnie moralizowanie, zadawanie niewłaściwych pytań),
- uciekanie od problemów rozmówcy – niezajmowanie się jego problemami i nie zwracanie uwagi na jego odczucia (pozornie akceptowalna forma doradzania czy bezsensownego doradzania),
- blokada językowa – nieznajomość języka, żargonu, ubogie słownictwo jednej ze stron, brak wspólnych obszarów leksykalnych związanych z metaforami, symbolami, czy znajomością tematu, brak słów (uniemożliwia porozumienie się, czy prowadzenie dyskusji)¹⁴¹.

Wymienione bariery pojawiają się po obu stronach procesu komunikacji, czyli po stronie nadawcy i odbiorcy, najczęściej jednak na linii przełożony – podwładny, gdzie w dużej mierze zależą od postaw przełożonych – menedżerów, kierowników. Wynikają one z różnicy poglądów osób rozmawiających, towarzyszącego im napięcia emocjonalnego, występującego braku zaufania czy nieprawidłowej interpretacji przekazywanych wzajemnie komunikatów, zarówno w sferze werbalnej, jak i niewerbalnej¹⁴².

Do czynników wywierających wpływ na komunikację w organizacji oraz występujące w ich obrębie utrudnienia należą:

- formalne kanały komunikacji (pisma, notatki, okólniki, sprawozdania, narady z pracownikami) - rozbudowywane w trakcie rozwoju organizacji utrudniają swobodny przepływ informacji między różnymi szczeblami organizacji,
- struktura władzy – komunikacja spoza hierarchii osób sprawujących władzę bywa nieprecyzyjna, nie zawsze nieadekwatna do potrzeb,
- specjalizacja zadań - posiada odniesienie do poszczególnych grup pracowników, których łączą wspólne cele, zadania i style osobiste, zwykle też

¹⁴¹ P. Budzki, Bariery w komunikacji interpersonalnej, skąd się biorą i jak je przezwyciężyć, <http://blog.nowekompetencje.pl/artykuly/bariery-w-komunikacji-interpersonalnej-sposoby-ich-likwidowania/> (data odczytu 6.07.2015)

¹⁴² Tamże.

żargony i horyzonty myślowe; komunikacja między grupami pracowników powoduje utrudnienia,

- własność informacji – wiele osób dysponuje wiedzą i informacjami, które są przydatne w pracy; skrywanie ich bądź niechętnie dzielenie się nimi z innymi zaburza schemat organizacji otwartej, osłabia zaufanie itp.¹⁴³.

Bariery pogłębiają filtry poznawcze, przez które każdy człowiek postrzega rzeczywistość. Zależą one od wychowania, przekonań, samooceny i poczucia własnej wartości. Negatywny filtr poznawczy nie pozwala na dostrzeżenie wielu ważnych elementów i ma wpływ na subiektywny (w tym również negatywny) odbiór rzeczywistości. Z kolei filtr pozytywny, nasycony zbytnim optymizmem, nie pozwala na prawidłową ocenę komunikatów werbalnych i pozawerbalnych. Udział filtrów uniemożliwia porozumiewanie się, stąd traktując je jako rodzaj barier, należy również likwidować¹⁴⁴.

Bariery komunikacyjne utrudniają proces komunikowania się, od którego w dużej mierze zależy sprawne zarządzanie zasobami ludzkimi, realizowanie wyznaczonych celów i zadań na poszczególnych płaszczyznach działania organizacji. Ponadto osłabiają kulturę organizacyjną, mając negatywny wpływ na atmosferę w organizacji i stosunki międzyludzkie.

2.2.2. Problemy z występowaniem barier komunikacyjnych w przedsiębiorstwie

Bariery komunikacyjne w organizacji powodują poważne zakłócenia w zakresie wymiany informacji, co ma zasadniczy wpływ na podejmowanie decyzji, wykonywanie poleceń służbowych w zakresie powierzonych zadań, czyli funkcjonowanie organizacji w danym obszarze lub w ujęciu kompleksowym. Wyraźnie zakłócone, a w niektórych przypadkach – nawet uniemożliwione zostaje to, co staje się naczelną funkcją komunikowania w organizacji - wyzwalanie i ukierunkowanie działań pracowników, zgodnie z celami organizacji. Bariery komunikacyjne utrudniają porozumiewanie się członków organizacji w kwestiach istotnych dla organizacji, np. realizacji celów i zadań, planowania karier, podejmowania rozwoju zawodowego przez pracowników. Skutkuje to osłabieniem zaangażowania, hamowaniem współpracy, pojawianiem się

¹⁴³ J. A. F. Stoner, M. E. Freeman, D. R. Giblert, *Kierowanie...*, op. cit., s. 515-516.

¹⁴⁴ P. Budzki, *Bariery w komunikacji interpersonalnej, skąd się biorą i jak je przezwyciężyć...*, op. cit.

błędów, tak w zakresie zarządzania, jak i wykonywania zadań. Występowanie barier komunikacyjnych ujawnia słabość zarządzania i kompetencji kierowniczych.

Ujawniające się w obszarze komunikowania problemy prawie zawsze decydują o efektywności współpracy. Efektywność tę buduje koordynacja działań i poziom kooperacji, warunkujące jakość komunikacji między pracownikami¹⁴⁵.

Jakość komunikacji w organizacji wywiera wpływ na motywację pracowników i ich zadowolenie z pracy. Bariery komunikacyjne osłabiają wyraźnie energię, wydajność, efektywność. Dochodzi do niewykorzystania potencjału pracownika, dostosowania jego możliwości do odpowiednich funkcji, ról, procesów i stanowisk pracy. Skuteczność działań pracownika na płaszczyźnie zawodowej maleje, podobnie jak jego dążenia w kierunku rozwoju zawodowego. Pracownik mało doceniany i niezmotywowany nie odczuwa potrzeby podnoszenia kwalifikacji, awansowania, dostosowania się do aktualnych i planowanych zmian. Wiadomo, że pracownicy wykazujący zaangażowanie w pracę wykonują ją pracę szybciej i efektywniej, niż ci, którzy nie są na bieżąco z informacjami w firmie.

Bariery komunikacyjne mają także wydźwięk psychologiczny. Zaburzają one relacje i więzi interpersonalne, prowadzą do powstawania nieporozumień (najczęściej na linii zwierzchnik – podwładny) rodząc niezadowolenie, stres, uprzedzenia, narzekania, złość, apatię, upór. Plotki i negatywne rozmowy korytarzowe, obwinianie się, nielejalność pracowników, podburzanie, konflikty i walki o stanowiska, obniżają efekty i skuteczność działań organizacyjnych. Natomiast brak informacji w organizacji powodować może u pracowników dezinformację lub nadinterpretację.

Konflikty sprzyjają powstawaniu trudności w komunikowaniu się. Ich najczęstszą przyczyną jest komunikowanie się w niejasny sposób, łączące się sporami wynikającymi ze sprzeczności celów, różnic pozycji, odmiennych wartości, poglądów, osobowości. Na linii kierownik – podwładny są one niekiedy wynikiem przymusu i dominacji, okazywanych za pomocą słów, często przy udziale emocji¹⁴⁶. Konflikty pracownicze nie sprzyjają realizacji celów i zadań organizacji, budują sieć komunikacji nieformalnej opartej na plotkach, pomówieniach, która godzi najczęściej w pozycję i autorytet zwierzchnika¹⁴⁷. Sieć pogłosek, nad którą niejednokrotnie trudno

¹⁴⁵ R. Winkler, Potrzeby komunikacyjne przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej, w: Technika komunikacji w organizacjach gospodarczych..., op. cit., s. 24.

¹⁴⁶ J. A. F. Stoner, M. E. Freeman, D. R. Giblert, Kierowanie..., op. cit., s. 521.

¹⁴⁷ Tamże, s. 519

zapanować, często rozwija się szybciej niż formalne kanały komunikacyjne. Jest ona szczególnie szkodliwa szczególnie wtedy, przekazywane informacje są nacechowane silnymi emocjami o wydźwięku negatywnym.

Bariery komunikacyjne mają zazwyczaj charakter wielopłaszczyznowy, jak również nieuchronny związek z cechami indywidualnymi stron procesu komunikacji¹⁴⁸. Niejednokrotnie problemy z porozumiewaniem się występują równocześnie, nakładają się na siebie i stanowią poważne utrudnienie w procesie zarządzania.

W wyniku problemów komunikacyjnych w organizacji pojawiają się konflikty. Wówczas występuje konieczność zajęcia stanowiska przez kierownictwo, jak również ale podjęcia działań w kierunku zażegnania konfliktu, jeśli staje on poważny i godzi w interesy organizacji. W wyniku powstania problemu pojawia się konieczność negocjowania, czyli pokierowanie konfliktem w taki sposób, by był on skuteczny i prowadził do obustronnego zadowolenia. Negocjowanie stanowi część pracy każdego kierownika¹⁴⁹. Problemy z komunikowaniem się pociągają za sobą niezwłoczną potrzebę odpowiedniego treningu i szkoleń różnych członków organizacji¹⁵⁰.

Brak stosownej komunikacji prowadzi także do niepowodzeń w zakresie wprowadzania programów zmian w organizacji. Wszelkie zmiany budzą niepewność wśród pracowników, stąd wymagają ciągłej i nieprzerwanej komunikacji. Problemy związane z komunikacją w okresie wprowadzania zmian w organizacji powodują:

- opór wobec zmian na wszystkich stanowiskach pracy na różnych poziomach zarządzania – od pracownika zatrudnionego na stanowisku produkcyjnym po najwyższe stanowiska w firmie,
- poczucie zagrożenia,
- niechęć wobec zmian, które w jakimś stopniu zmieniają nawyki wykonywania pracy na efektywniejsze (poczucie pracowników, iż za to samo wynagrodzenie będą musieli więcej pracować),
- obawy przed sprostaniem nowym wymaganiom,
- osłabienie pewności siebie u pracowników¹⁵¹.

W opinii Sonii Hornberger i Petera Knautha komunikowanie, obok informowania i szkolenia, stanowi najlepszą metodę pokonywania barier związanych z wdrażaniem zmian. Stymulowanie innowacyjności wymaga tworzenia platformy dla

¹⁴⁸ A. Olsztyńska, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 176.

¹⁴⁹ J. A. F. Stoner, M. E. Freeman, D. R. Gibling, *Kierowanie...*, op. cit., s. 521.

¹⁵⁰ A. Olsztyńska, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 176.

¹⁵¹ D. Schultz, S. E., Schultz, *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy...*, op. cit., s. 41.

wymiany i wypróbowania pomysłów, czyli warunków dla otwartego komunikowania się¹⁵².

Błędy w komunikowaniu, zdaniem William V. Haney, przyczyniają się do:

- pojawienia się wzajemnej niechęci pomiędzy pracownikami,
- utrudniania współpracy,
- opóźnień w realizacji planów,
- wzrostu poziomu absencji u zatrudnionych,
- utraty zaufania,
- wystąpienia takich zjawisk jak: sabotaż, strajk¹⁵³.

Dezaktualizacja przekazu informacji, luka niezgody, zakłamania pojawiające się w różnych elementach systemu komunikacyjnego obniżają jakość, czytelność i wiarygodność informacji, stanowiąc przeszkodę w komunikowaniu się¹⁵⁴.

Niesprawna komunikacja zaprzepaścić może wysiłki włożone w działania dotyczące kształtowania postaw i stosunków międzyludzkich, szkoleń i doskonalenia zawodowego. Uniemożliwia integrację kulturową w organizacji. Występujące bariery komunikacyjne zakłócają wprowadzane przez organizację socjalizujące modele myślowe. Nie tylko powstrzymują transformację modeli myślowych na bardziej efektywne, a niejednokrotnie przyczyniają się do utrwalania się u pracowników niewłaściwych wzorów myślenia i zachowania¹⁵⁵.

Skutkiem problemów komunikacyjnych w organizacji są problemy integracyjne pracowników w ujęciu grupowym. Dotyczą zarówno spraw na gruncie zawodowym, jak i pozazawodowym, pod kątem wzajemnych relacji. Obejmują one stosunek do współpracowników w zakresie wykonywanej pracy, wyjazdów integracyjnych organizowanych przez firmę, szkoleń, konferencji itp. Problemy integracyjne powstałe na tle trudności komunikacyjnych przyczyniają się do osłabienia więzi interpersonalnych, w tym poczucia łączności, solidarności, wspólnoty miejsca, celów i zadań.

Problemy komunikacyjne w organizacji powoduje szum, który nie jest dostrzegany jako trudności komunikacyjne, w tym też likwidowany. Szum utrudnia zrozumienie komunikatu. Szumem na różnych stanowiskach pracy w organizacji może być: hałaśliwa linia montażowa, prowadzenie rozmowy przez telefon przy zakłóceniach

¹⁵² R. Winkler, Potrzeby komunikacyjne przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej..., op. cit., s. 24.

¹⁵³ Tamże, s. 25.

¹⁵⁴ A. Potocki, Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie..., op. cit. s. 18-19.

¹⁵⁵ R. Winkler, Potrzeby komunikacyjne przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej..., op. cit., s. 24.

na linii, zbyt długie rozmowy telefoniczne. Takie stany jak: zmęczenie, głód, ból także można traktować jako pewnego rodzaju szum, który utrudnia komunikowanie się¹⁵⁶.

Problemy w procesie komunikowania się mają odniesienie do procesu uczenia się i zarządzania wiedzą. Dotyczy to: kierowania, uzyskiwania, wydobywania, utrwalania, kodyfikowania, transferowania czy redukcji wiedzy¹⁵⁷. Niewłaściwa komunikacja wewnętrzna utrudnia dzielenie się wiedzą pozyskiwaną w procesie doświadczenia, szkoleń, samokształcenia, nauki czy obserwacji w procesie zarządzania organizacją. Brak dzielenia się wiedzą ogranicza dostępność pracowników do zasobów wiedzy¹⁵⁸.

Problemów, które generują przeszkody komunikacyjne w organizacji jest bardzo wiele. Mogą one mieć charakter długotrwały, krótkotrwały lub przejściowy. Występują na każdym z obszarów zarządzania organizacją, na każdym stanowisku mającym związek z zarządzaniem czy z wykonywaniem zadań, a dotyczą zarówno kierowników, jak i pracowników.

2.3. Przewycięzanie barier komunikacyjnych w zarządzaniu rozwojem pracowników

Przewycięzanie przeszkód w interpersonalnym komunikowaniu się ma charakter dwuetapowy. Pierwszy etap obejmuje naukę rozpoznawania różnego rodzaju przeszkód, drugi zaś – podejmowanie działań na rzecz ich przewycięzania. Dotyczy to zastosowania odpowiednich technik w odniesieniu do konkretnych problemów:

- przewycięzanie różnic w postrzeganiu – wyjaśnienie komunikatu tak, by został on zrozumiany przez osoby o różnych poglądach i doświadczeniu; spojrzenie na sytuację z perspektywy drugiej osoby,
- przewycięzanie różnic językowych – wyjaśnienie znaczenia niekonwencjonalnych lub technicznych terminów; stosowanie języka prostego, bezpośredniego, naturalnego; potwierdzenie lub powtórzenie własnymi słowami przez odbiorcę głównych treści komunikatu; ze strony kierownictwa pomocnym okazuje się zorganizowanie kursu szkoleniowego dotyczącego terminologii,

¹⁵⁶ J. A. F. Stoner, M. E. Freeman, D. R. Gilbert, *Kierowanie...*, op. cit., s. 511.

¹⁵⁷ R. Winkler, *Potrzeby komunikacyjne przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej...*, op. cit., s. 24.

¹⁵⁸ M. Makowiec, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy*, <http://janek.uek.krakow.pl/~kzzo/Rozdz.4.pdf> (data odczytu 9.07.2015)

- przewycięzanie szumu – eliminowanie szumu, np. wyłączenie hałaśliwej maszyny, udanie się do innego pomieszczenia, skupienie uwagi rozmówcy i unikanie otoczenia rozpraszającego skupienie,
- przewycięzanie emocji – lepsze poznanie emocji, wyczulenie na własne nastroje i świadomość tego, jak mogą wpłynąć na innych zanim przekaże się im ważny komunikat, a także dążenie do zrozumienia emocjonalnych reakcji innych i przygotowanie się na radzenie sobie z nimi; rozmowa kierownika z poszczególnymi pracownikami, czy zespołem, rozważanie treści otrzymywanych komunikatów i reakcji na nie (sposób defensywny lub agresywny),
- przewycięzanie niezgodności między komunikatami werbalnymi a niewerbalnymi – zdawanie sobie z nich sprawy i unikanie prób wysyłania fałszywych komunikatów; gesty, ubiór, postawa, wyraz twarzy i inne znaczące komunikaty niewerbalne powinny być zgodne z komunikatami słownymi,
- przewycięzanie nieufności – stwarzanie poczucia zaufania, wiarygodności¹⁵⁹.
Niwelowaniu problemów komunikacyjnych służy zdawanie sobie sprawy z występowania i chęci pokonywaniu różnych filtrów negatywnych, do których należą:
 - filtry uwagi – fizyczne przeszkody komunikacji: hałas, niekorzystne warunki otoczenia, przerywanie (rozmowy telefoniczne, inni ludzie), czas (próba rozmowy, gdy ktoś się spieszy),
 - filtry emocji – uzależnienie od właściwości psychicznych nadawcy lub odbiorcy, prawdopodobnie nie znane innym osobom: uprzedzenia, status, doświadczenia, z góry przyjęte założenia, wartości i przekonania,
 - filtry słowne – krytykowanie, moralizowanie, groźby, doradzanie, żargon, uspokajanie¹⁶⁰.

Orientacja w zakresie filtrów działa mobilizująco zarówno na nadawcę, jak i odbiorcę komunikatu i sprawia, że dokładają wszelkich starań, by przekazywanie informacji było zrozumiane. Im lepiej słowa są dekodowane przez nadawcę, tym większe jest prawdopodobieństwo, że prawdziwa wiadomość dotrze do nadawcy¹⁶¹. Chodzi tu o właściwy dobór i celowe, świadome wykorzystanie narzędzi komunikacyjnych.

¹⁵⁹ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie...*, op. cit., 1997, s. 441-442.

¹⁶⁰ B. Kożusznik, *Zachowanie człowieka w organizacji...*, op. cit., s. 170-172.

¹⁶¹ Tamże, s. 170.

Przewycięzaniu barier komunikacyjnych służy również budowanie środowiska czy kultury organizacyjnej sprzyjającej sprzężeniom zwrotnym. Sprzężenie zwrotne okazuje się najbardziej przydatne wówczas, gdy koncentruje się na sprawach, które osoba korzystająca z niego może zmienić. Sprzężenie zwrotne pomaga zarówno nadawcy, jak i odbiorcy¹⁶².

Jednym z istotnych sposobów przewycięzania barier w porozumiewaniu się jest przechodzenie od komunikatu obronnego do podtrzymującego. Opisał je Jack R. Gibb wskazując, że uwidacznianie zachowań lub postaw ludzi wpływa na sposób ich komunikowania się oraz to, że niektóre typy zachowań wywołują u ludzi reakcje obronne i hamują komunikowanie się, inne zaś wywołują poczucie, że są podtrzymywane, co ułatwia porozumiewanie się. Zachowania obronne można zestawić w pracy z zachowaniami podtrzymującymi, które redukują postawę obronną:

- wartościowanie – opis,
- kontrola – orientacja na problem,
- strategia – spontaniczność,
- neutralność – empatia,
- wyższość - równość¹⁶³.

Do sposobów pokonywania barier komunikacyjnych w organizacji należą:

- w zakresie formalnych kanałów komunikacji – ograniczenie kanałów komunikacyjnych,
- w zakresie struktury władzy – precyzyjne ustalenie kto i z kim ma się komunikować, w zależności od pozycji zajmowanej w organizacji, jak i różnic w zakresie sprawowanej władzy,
- w zakresie specjalizacji zadań – stosowanie komunikacji w obrębie grupy, zamiast komunikacji między grupami,
- w zakresie własności informacji – dysponowanie i dzielenie się szczegółowymi informacjami i wiedzą; tworzenie otwartej komunikacji¹⁶⁴.

Należy zaznaczyć, że komunikacja interpersonalna w organizacji jest często źródłem stresu. Ma to odniesienie do czynników psychologicznych wpływających na proces komunikacji, sytuacji (kontekstu) komunikacji oraz funkcjonowania psychospołecznego jednostki. Stwierdzono, iż posiadanie określonych cech osobowości

¹⁶² J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie...*, op. cit., 1997, s. 442.

¹⁶³ Tamże, s. 443-444.

¹⁶⁴ J. A. F. Stoner, M. E. Freeman, D. R. Gilbert, *Kierowanie...*, op. cit., s. 516-517.

u osób autorytarnych w swoisty sposób posługujących się mową, często wywołuje u odbiorców ukrytą agresję lub lęk przed nadawcą. Także ludzie znacznie różniący się między sobą poziomem inteligencji częściej narażeni są na stres interpersonalny. Zdarza się, że komunikaty wysyłane przez kierownika są nieprzystosowane do mocno zróżnicowanego pod względem poziomu umysłowego środowiska podwładnych, co jest przyczyną wielu stresów organizacyjnych występujących po obu stronach¹⁶⁵.

Niwelowanie stresu mającego związek z komunikacją odbywać się powinien z uwzględnieniem sposobu wypowiedzi, czyli:

- takiego doboru słów, by wywoływały konotacje emocjonalne – pozytywne; kontrolowanie, by nie wywoływały konotacji negatywnych,
- dbałości o to zgodność konotacji emocjonalnej ze względu na treść i ton wypowiedzi; dotyczy to słów, które wywołują konotacje pozytywne, a treść – negatywne,
- oceny mówiącego i jej odbioru w konkretnej sytuacji; postrzeganie grupy w kategorii odnoszenia sukcesów czy porażek,
- ograniczenia nieformalnej sieci komunikacyjnej powodującej przekłamania treści informacji między nadawcą pierwotnym, a wielokrotnym odbiorcą wtórnym; „sieć gronowa” cechuje się selektywnością odbiorców komunikatów (rodzi plotki),
- niwelowania patologicznych sieci komunikacyjnych, które wiążą się z wadliwą komunikacją interpersonalną i spostrzeganiem społecznym lub przerwaniem komunikacji („mur milczenia”, komunikacja wybiórcza, „syndrom grupowego milczenia”); są one wynikiem braku zaufania do przełożonych,
- unikania komunikacji jednokierunkowej (z reguły o charakterze presji)¹⁶⁶.

Zbigniew Nęcki zwraca uwagę na szereg istotnych elementów komunikacji niewerbalnej, która mogą zaburzać komunikację, dlatego należy na nie zważać. Należą do nich:

- ton głosu – głośnie, szybkie mówienie o nieregularnej fleksji jest wyrazem złości,
- średnie natężenie głosu i tempa mówienia - wywołują znużenie,
- naruszenie przestrzeni osobistej człowieka (brak zachowania odpowiedniej odległości, dotyk) - wywołuje dyskomfort psychiczny,

¹⁶⁵ J. E. Trelak, Psychologia organizacji i zarządzania, Difin, Warszawa 2005, s. 249.

¹⁶⁶ Tamże, s. 250-251.

- wystrój wnętrza, kolor ścian, oświetlenie, meble – mogą rozpraszać, budzić różnorodne skojarzenia, nie sprzyjać efektywności komunikacji¹⁶⁷.

W literaturze przedmiotu znajduje się wiele praktycznych zasad – co należy robić, a czego unikać - których stosowanie przyczynia się do prawidłowej komunikacji.

Do najważniejszych z nich zaliczyć można następujące wskazania:

- poznaj swój styl komunikowania się,
- wyrażaj się jasno, rzeczowo,
- uwzględnij asertywność drugiej osoby,
- szanuj uczucia drugiej osoby,
- bądź uważnym słuchaczem i obserwatorem,
- zapewnij informację zwrotną,
- zadbaj o warunki otoczenia (wystrój wnętrza, czas, przestrzeń),
- zwracaj uwagę na mowę ciała,
- bądź wiarygodny¹⁶⁸.

Oprócz wymienionych zasad prawidłowego komunikowania się istnieje kilka praktycznych zaleceń, których przestrzeganie przyczynia się do efektywności komunikowania się w codziennych kontaktach interpersonalnych w organizacji. Zalicza się do nich doskonalenie przekazywanych informacji i doskonalenie własnego sposobu rozumienia treści przekazywanych przez innych ludzi. Ten aspekt dotyczy wszystkich zatrudnionych, a w szczególności menedżera i sprowadza się do tego, by samemu być rozumianym przez innych i by rozumieć innych. Istotne jest też poznanie stylu porozumiewania się zarówno w organizacji, jak i stylu osób, z którymi najczęściej zachodzi proces komunikowania się. Zdiagnozowanie własnego stylu komunikowania się, jak i stylu poszczególnych osób, jest jednym z warunków usprawnienia komunikowania się w organizacji. Polepszeniu komunikacji sprzyja także znajomość obyczajów kulturowych danej organizacji oraz niewerbalnych form porozumiewania takich jak: gestykulacja, mimika, spojrzenie, pozycja ciała, dystans między osobami rozmawiającymi, ton głosu i wygląd zewnętrzny. Wyraz twarzy, kontakt wzrokowy oraz ruch dostarczają informacji o typie emocji, natomiast cechy fizyczne takie jak: dystans, pozycja i gesty świadczą o intensywności emocji¹⁶⁹.

¹⁶⁷ Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka...*, op. cit., s. 207.

¹⁶⁸ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, op. cit., 2007, s. 217-218.

¹⁶⁹ *Ibidem*, s. 218.

Istotnymi w procesie komunikacji okazują się względy etyczne, które powinny być uwzględniane w organizacji w zakresie komunikacji pionowej oraz komunikacji poziomej i nieformalnej. Dotyczą one budowania wzajemnego zaufania¹⁷⁰.

Przezwyciężanie barier komunikacyjnych jest rzeczą możliwą i konieczną w organizacji. Musi je poprzedzać zdawanie sobie sprawy – przez zespół kierowniczy, poszczególnych kierowników, pracowników - z istnienia barier w ogóle oraz doskonalenia umiejętności dotyczącej lokalizowania ich, oceniania i podejmowania działań w celu niwelowania. Chodzi o zrozumienie przeszkód w komunikowaniu się oraz podjęcie działań w celu ich minimalizowania, z reguły są to pierwsze kroki do zwiększenia skuteczności komunikowania się kierownika.

2.4. Wartość skutecznej komunikacji w procesie zarządzania rozwojem zawodowym pracowników

Skuteczna komunikacja zachodzi wówczas, gdy komunikat nadawcy zostaje zinterpretowany zgodnie z intencją jego nadawcy. Skuteczna komunikacja wymaga współdziałania wszystkich zaangażowanych stron. Sprzyjają jej warunki służące koncentracji, świadomość celu komunikacji oraz szacunek dla partnera. Najważniejszą jednak rolę pełni wspólnota znaczeń, którą uznają wszyscy uczestnicy komunikacji¹⁷¹.

Skuteczność komunikacji wzrasta, gdy partnerzy posługują się taką samą lub podobną kompetencją komunikacyjną, czyli zakresem wiedzy i doświadczenia. Porównywalne kompetencje komunikacyjne umożliwiają wzajemne oddziaływanie na siebie i porozumiewanie się rozmówców. Oznacza to, że uznają i akceptują wspólne normy i reguły, wiedzę, doświadczenie i możliwości interpretacyjne rozmówcy.¹⁷²

Na skuteczność komunikowania w organizacji wpływ mają formalne kanały komunikacji i istniejąca w niej struktura władzy, specjalizacja zadań i posiadanie informacji na własność. Formalne kanały bywają zazwyczaj sztywne i wysoce scentralizowane, umożliwiające poszczególnym osobom kontaktowanie się jedynie z nielicznymi osobami. Natomiast kanały luźne i zdecentralizowane ułatwiają osobisty kontakt z każdym na każdym szczeblu zarządzania¹⁷³.

¹⁷⁰ J. A. F. Stoner, M. E. Freeman, D. R. Gilbert, *Kierowanie...*, op. cit., s. 518-519.

¹⁷¹ M. Michalczyk, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesie pracy*, Wydawca: Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Radom 2010, s. 23.

¹⁷² Tamże, s. 23.

¹⁷³ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, *Kierowanie ...*, op. cit., 1997, s. 454.

Aby komunikacja była skuteczna, wydawanie poleceń przez zwierzchnika musi uwzględniać wskazanie sposobu wykonania powierzonego zadania oraz fakt, iż operuje on tymi samymi pojęciami i określonym zakresem wiedzy. W tym przypadku sprawdza się także kod komunikowania się, który posiada większość informacji. Dzięki niemu komunikacja staje się szybsza, konkretna i bardziej precyzyjna¹⁷⁴

Sieci scentralizowane funkcjonują szybciej i dokładniej przy zadaniach prostych, natomiast sieci zdecentralizowane są bardziej przydatne, a przy tym szybsze i dokładniejsze, przy realizacji zadań złożonych¹⁷⁵.

Dobra, sprawna komunikacja w organizacji to taka, która:

- jest zrozumiała,
- pomaga efektywnie realizować założone cele,
- ułatwia grupowe procesy w zakresie podejmowania decyzji,
- umożliwia twórcze podejście do rozwiązywania problemów,
- umożliwia budowanie silnych więzi między pracownikami,
- pomaga w rozwiązywaniu konfliktów,
- wzmacnia zaufanie i lojalność pracowników wobec firmy¹⁷⁶.

Z kolei na umiejętność skutecznego komunikowania się składa się:

- rozumienie innych i okazywanie tego,
- zrozumiałe wyrażanie się i wywieranie wpływu na drugą osobę,
- aktywne słuchanie,
- dbanie o własne potrzeby w trakcie rozmowy,
- wymiana opinii w sposób niekonfliktowy¹⁷⁷.

Na skuteczność komunikowania wpływa również umiejętność zadawania otwartych i pogłębionych pytań. Istotną rolę pełni mowa ciała, której świadomość pozwala na umiejętne odczytywanie wielu sygnałów oraz odzwierciedlanie emocji drugiej osoby, przez co zwiększona zostaje skuteczność rozmówcy¹⁷⁸.

Skuteczna komunikacja w organizacji ma na celu nie tylko zrozumienie samego procesu komunikowania się, a przede wszystkim jego usprawnienie. Odbywa się to albo przez wybór przez daną instytucję odpowiednich technik komunikacji, albo wzięcie pod

¹⁷⁴ M. Michalczyk, Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesie pracy..., op. cit., s. 23.

¹⁷⁵ J. A. F. Stoner, Ch. Wankel, Kierowanie ..., op. cit., 1997, s. 454.

¹⁷⁶ M. Makowiec, Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach..., op. cit.

¹⁷⁷ A. Rekiel, Na czym polega skuteczna komunikacja, <http://www.netakademia.pl/artyk-na-czym-polega-skuteczna-komuunikacja.php> (data odczytu 10.07.2015)

¹⁷⁸ A. Rekiel, Na czym polega skuteczna komunikacja..., op. cit.

uwagę czynników i warunków dobrej komunikacji. Zgodnie z teorią Rogera Chartiera, skuteczność komunikacji w organizacji warunkuje stosowanie się do zasad, niezbędnych do prawidłowego zrozumienia komunikatu. Są to:

- zasada skuteczności - dotarcie do psychologicznych punktów odniesienia odbiorcy,
- zasada prostoty - konstruowanie zdań prostych, zrozumiałych, bez stosowania żargonu,
- zasada definicji - zdefiniowanie zagadnienia przed przystąpieniem do jego rozwinięcia,
- zasada struktury – tworzenie przekazu mającego charakter następujących po sobie etapów,
- zasada powtarzania – kilkakrotne powtarzanie zasadniczych elementów przekazu,
- zasada porównania - grupowanie podobnych idei,
- zasada kontrastu - posługiwanie się przeciwstawnymi przykładami w trakcie tłumaczenia,
- zasada selektywnego wyboru - koncentrowanie się wyłącznie na najistotniejszych aspektach wypowiedzi¹⁷⁹.

Skuteczna komunikacja jest ważna dla kierowników. Kierowanie stanowi wspólny wątek kierowniczych procesów zarządzania, tj. planowania, organizowania, przewodzenia i kontrolowania. Procesy te wymagają wysokiej skuteczności komunikowania się, m.in. w zakresie ustalania celów, opisów, ich realizacji w kontekście kierunków, sposobów i stosowania środków przez dany zespół pracowniczy, jak i przy współpracy z innymi wykonawcami. Wymaga to w procesie komunikowania udzielania dodatkowych wyjaśnień, interpretacji, unikania niezrozumiałych dla odbiorców modyfikacji planu¹⁸⁰.

Efektywna komunikacja zmierza w kierunku większej: skuteczności działania, zaangażowania, skuteczności w zakresie zmian organizacyjnych i wzrostu zaufania pracowników do firmy. Dobra komunikacja przyczynia się do zapobiegania postawom zachowawczym, wyzwala aktywność i kreatywność, rozwija także

¹⁷⁹ J. Nikolajew, G. Leśniewska, Jak usprawnić komunikację w przestrzeni społecznej, http://www.google.pl/search?q=J.+Niko%C5%82ajew,+G.+Le%C5%9Bniewska,+Jak+usprawni%C4%87+komunikacj%C4%99+w+przestrzeni+spo%C5%82ecznej&ie=utf-8&oe=utf-8&gws_rd=cr&ei=AiwaVo37EsaxygPg34zAAw (data odczytu 10.07.2015)

¹⁸⁰ J. Stankiewicz, Komunikowanie się w organizacji..., op. cit., s. 15.

umiejętności grupowe. Wymiana informacji w atmosferze otwartości prowadzi do poznania predyspozycji poszczególnych pracowników, co pozwala na określenie i przypisanie im odpowiednich ról w zespole¹⁸¹.

Skuteczne komunikowane w organizacji powinno opierać się na zaprojektowanym sprzężeniu zwrotnym między różnymi komórkami organizacyjnymi, a w ich obrębie – między odpowiednimi kategoriami społeczno-zawodowymi pracowników. Powinna także istnieć możliwość porównywania rzeczywistej aktywności z wyznaczonymi normami (standardami), ustalania odchyłek i powiązań oraz pomiaru ich znaczenia, a także podejmowaniu działań służących skutecznemu wykorzystaniu zasobów organizacji, by jak najlepiej realizować jej cele. Komunikowane, by było skuteczne, wymaga na ogół bezpośredniego kontaktu zarządzającego z pracownikami, jasnego sformułowania celów i ich egzekwowania. Najważniejszą rolę pełnią tu umiejętności komunikowania się werbalnego, w mniejszym stopniu niewerbalnego, a w najmniejszym – pisemnego. Komunikowanie musi być realizowane na bieżąco. Jego cechą powinien być zamierzony oraz demonstrowany obiektywizm, rzeczowość i funkcjonalność¹⁸².

Umiejętność skutecznego komunikowania się umożliwia menedżerom korzystanie z ogromnej gamy uzdolnień personelu. Otwarcie się na nowe możliwości sprzyja procesom poznawczym służącym rozwojowi pracowników i całej organizacji. Doskonalenie sprawności komunikowania jest działalnością intelektualną, zmierzającą w kierunku ogólnego rozwoju człowieka, jak również wnoszenia przez niego nowych treści do organizacji¹⁸³.

Sprawne i skuteczne komunikowanie się menedżerów z pracownikami wymaga uwzględnienia odpowiednich stylów kierowania i rozwijania umiejętności niezbędnych do pełnienia ról: decyzyjnych, informacyjnych i interpersonalnych. Uzyskują to poprzez znajomość następujących zasad:

- pracownicy muszą znać dokładnie drogi przesyłania informacji; każdy członek organizacji ma wyraźnie określoną, tzw. formalnie (organizacyjnie określoną) ścieżkę,
- drogi komunikacyjne mają być bezpośrednie i krótkie, nie mogą być przerywane; wymaga to różnorodności kanałów informowania,

¹⁸¹ M. Makowiec, Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji..., op. cit.

¹⁸² J. Stankiewicz, Komunikowanie się w organizacji..., op. cit., s. 16.

¹⁸³ J. F. Stoner, M. E. Freeman, D. R. Gilbert, Kierowanie..., op. cit., s. 507.

- osoby pełniące funkcje centrów informacyjnych powinny być kompetentne i wiarygodne,
- nadawane komunikaty powinny cechować się autentycznością,
- interpretacja komunikatu powinna przebiegać bez oporu,
- wiadomości powinny być zgodne z ich wartościami, wyobrażeniami,
- pracownicy bardziej oczekują na informacje, gdy dostrzegają zmiany w otoczeniu,
- ludzie na ogół pozytywnie oceniają zaspokojenie potrzeb, stąd informacje, które to ułatwiają są akceptowane,
- otoczenie pracownika wpływa na percepcję przekazywanej informacji – ta sama informacja może w jednych warunkach uznana być za adekwatną, w innych – za nieadekwatną¹⁸⁴.

Umiejętność skutecznego komunikowania się umożliwia menedżerom korzystanie z ogromnej gamy uzdolnień personelu. Otwarcie się na nowe możliwości sprzyja procesom poznawczym służącym rozwojowi pracowników i całej organizacji. Doskonalenie sprawności komunikowania jest działalnością intelektualną, zmierzającą w kierunku ogólnego rozwoju człowieka, jak również wnoszenia przez niego nowych treści do organizacji¹⁸⁵.

Komunikowanie się kierowników z pracownikami, także w kontekście ich rozwoju zawodowego przybiera wiele form, służących:

- docieraniu do poszczególnych pracowników w odpowiednim miejscu i czasie,
- planowaniu i wyborze wariantów działania,
- nawiązywania kontaktu bezpośredniego lub pośredniego z podwładnymi, dla osiągnięcia określonego celu¹⁸⁶.

Natomiast komunikowanie się pracowników z zarządzającymi może stać się skuteczniejsze w artykułowaniu ich pragnień, dążeń m.in. poprzez uruchomienie procedury rozpatrywania skarg (przy pomijaniu drogi służbowej), wprowadzeniu polityki „otwartych drzwi”, przeprowadzania okresowych wywiadów, poradnictwa i szkoleń dotyczących porozumiewania się. Informacje mają szansę dotarcia do kierowników usytuowanych na różnych szczeblach zarządzania¹⁸⁷.

¹⁸⁴ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji...*, op. cit., s. 23.

¹⁸⁵ J. F. Stoner, M. E. Freeman, D. R. Gilbert, *Kierowanie...*, op. cit., s. 507.

¹⁸⁶ Tamże, s. 507.

¹⁸⁷ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji...*, op. cit., s. 25.

Efektywny system komunikacji w przedsiębiorstwie leży w interesie kierownictwa, ze względu na to, że kierowanie stanowi zespół przedsięwzięć zmierzających do osiągnięcia postaw i działań pracowniczych, zgodnych z celami, potrzebami i oczekiwaniami kadry zarządzającej¹⁸⁸.

Komunikacja pełni również rolę społeczną. Umożliwia nawiązywanie satysfakcjonujących relacji i kontaktów interpersonalnych, umacnia poczucie własnej wartości, skłania w większym zakresie do podejmowania działań na rzecz innych ludzi, jak również w kierunku własnego rozwoju zawodowego. Ponadto daje poczucie zadowolenia, akceptacji i aprobaty ze strony innych ludzi, spełnienia, samorealizacji. Za sprawą informacji pracownik może lepiej rozumieć swe reakcje, zmieniać je i doskonalić.

Z punktu widzenia pracownika umiejętne komunikowanie się w organizacji:

- prowadzi do zadowolenia z pracy,
- ułatwia wykonywanie pracy,
- daje energię, siłę do rozwiązywania problemów,
- zwiększa poczucie jego wartości,
- przyczynia się do udanego życia zawodowego i osobistego¹⁸⁹.

Proces komunikowania się w organizacji jest działaniem niezaprzeczalnym, nieodzownym, niezwykle istotnym i wiodącym w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Komunikowanie się decyduje o funkcjonowaniu przedsiębiorstwa zarówno w ujęciu całościowym, jak i w poszczególnych jej obszarach oraz o przyjętym przez nią kształcie organizacyjnym. Dotyka bezpośrednio i pośrednio wszystkich jej aspektów, w szczególności spraw leżących w gestii pracowników dotyczących m.in. wykonywania poleceń i zadań, realizacji zadań, oceniania ich pracy pod kątem wyników, działań w zakresie motywowania, podnoszenia kwalifikacji i doskonalenia zawodowego.

Komunikowanie w organizacji przybiera różne formy i sposoby, może być efektywne, ale też może stwarzać problemy. Pokonywanie barier komunikacyjnych, musi być działaniem zamierzonym ze strony kierownictwa, wynikłym przede wszystkim z zauważania i dogłębnego analizowania występujących trudności komunikacyjnych i zastosowaniu sposobów ich niwelowania. Od efektywności komunikowania się w organizacji zależy bowiem jej nie tylko jej trwanie, ale i zmierzanie w kierunku sukcesu.

¹⁸⁸ M. Makowiec, Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji..., op. cit.

¹⁸⁹ Tamże, s. 19.

Rozdział 3.

Narzędzia wykorzystywane w procesach komunikacji wewnętrznej

3.1. Intranet

3.1.1. Intranet w systemie komunikowania się w organizacji

Intranet to narzędzie umożliwiające wyszukiwanie i wymianę informacji w przedsiębiorstwach. Intranet zapewnia wszystkim pracownikom przedsiębiorstwa, przy odpowiednim wyposażeniu w systemy zabezpieczeń przed włamaniem z zewnątrz, łatwy dostęp do wewnętrznych baz danych i dokumentów takich jak raporty finansowe i wywiadowcze, analizy i prognozy rynkowe, pisma wewnętrzne zakładowe, artykuły prasowe, prezentacje¹⁹⁰.

Intranet stanowi sieć komputerową organizacji o ograniczonym dostępie z zewnątrz, korzystającą z technologii (standardów, protokołów i narzędzi) wykorzystywanych w Internecie¹⁹¹. Komunikowanie się w sieci intranetowej odbywa się na linii użytkownik – serwer. W dobie powszechnego dostępu i korzystania z Internetu, intranet jako narzędzie wymiany informacji w przedsiębiorstwie, posiadające formę elektroniczną, jest niezbędne w procesie zarządzania zasobami ludzkimi.

Użytkowników sieci wewnętrznej w danej organizacji można podzielić na trzy grupy:

- odbiorców danych, którzy sami nie generują danych w sieci,
- dostawców informacji, dostarczających swe zasoby informacyjne innym,
- osoby przetwarzające dane, kreujące dokumenty i informacje¹⁹².

Wykorzystanie wewnętrznej sieci rozwiązań, które użytkownicy znają z Internetu w znacznym stopniu redukuje konieczność szkoleń w zakresie ich obsługi, zwiększa produktywność pracowników i poprawia przepływ informacji. Edytować, tworzyć i zarządzać treściami dostępnymi na stronach WWW organizacji mogą

¹⁹⁰ M. Kwieciński, Intranet, w: Leksykon zarządzania, red. zbiorowa, Difin, Warszawa 2004, s. 173.

¹⁹¹ Z. Misiak, Systemy elektronicznego obiegu dokumentów WFM, w: Informatyka ekonomiczna, pod red. S. Wrycza, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010, s. 439.

¹⁹² R. Wójtowicz, Technologie komunikacyjne pracy grupowej w sieciach korporacyjnych, w: Komunikacja gospodarcza. Techniki i technologie, pod red. A. Małachowskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 144.

użytkownicy nie posiadający specjalistycznej wiedzy technicznej, takiej jak tworzenie stron w języku HTML. Intranet zawiera szereg różnych funkcjonalnych oprogramowań, wśród których znajduje się system zarządzania treścią dynamicznych stron WWW, pozwalający na rozdzielenie treści, warstwy logiki biznesowej i prezentacji¹⁹³.

Intranet stwarza wręcz nieograniczone możliwości w porównaniu z innymi narzędziami komunikacji wewnątrzskładowej. Jest bardzo przydatny w informowaniu załogi o różnych aspektach funkcjonowania organizacji oraz o sprawach kadrowych. Ponadto intranet daje możliwości szybkiego aktualizowania danych, praktycznie w czasie rzeczywistym. Nie posiada ograniczeń w zakresie rozbudowywania ani też objętości informacji. Zaznacza się jednak ryzyko dużego rozbudowania informacji, co skutkuje przekroczeniem możliwości przyswojenia ich przez odbiorców. Intranet umożliwia sprawne odwiedzanie kolejnych stron, dostosowywany może być do indywidualnych potrzeb poszczególnych pracowników. Jest to system pozwalający na zarządzanie wiedzą¹⁹⁴.

Intranet w organizacji posiada wiele funkcji sprzyjających podnoszeniu efektywności pracy, a przy tym - ułatwiających pracę. Należą do nich m.in.:

- usprawnienie komunikacji wewnętrznej, wprowadzenie spójnej polityki komunikacyjnej,
- usprawnienie przepływu obiegu informacji i dokumentów oraz obniżenie kosztów ich dystrybucji,
- obniżenie kosztów procesów wewnętrznych,
- wzrost efektywności pracy,
- udostępnienie narzędzi do zarządzania wiedzą,
- udostępnienie narzędzi do pracy grupowej,
- integracja rozproszonych aplikacji,
- kreowanie pozytywnego wizerunku przedsiębiorstwa wśród pracowników,
- integracja zespołu pracowniczego¹⁹⁵,
- wspólne dążenie do osiągnięcia wyniku, które mogło by być utrudnione w przypadku działań samodzielnych,
- osiągnięcie porozumienia i zgodności w działaniu,

¹⁹³Z. Misiak, Systemy elektronicznego obiegu dokumentów WFM..., op. cit., s. 439.

¹⁹⁴J. Bolek, Efektywne wykorzystanie klasycznych i nowoczesnych narzędzi komunikacji wewnętrznych przez pracowników, http://wsp.pl/file/1057_882983922.pdf (data odczytu 23.07.2015)

¹⁹⁵Internet w firmie i w urzędzie. Systemy intranetowe, <http://www.logito.pl/rozwiwania/systemy-intranetowe/> (data odczytu 23.07.2015)

- wspólne wykorzystanie zasobów informacyjnych organizacji,
- możliwość koordynowania pojedynczej działalności¹⁹⁶.

Wymienione cele mogą być osiągnięte przy zastosowaniu szeregu narzędzi. Są to z jednej strony narzędzia biznesowe oraz organizacyjne, których zadania sprowadzają się m.in. do wspomagania zarządzania projektami, obsługa zamówień wewnętrznych, wniosków urlopowych, przepływu dokumentów, z drugiej - narzędzia, wykorzystywane do informowania pracowników oraz ułatwień w zakresie komunikowania się z/i pomiędzy pracownikami¹⁹⁷.

Z celami wdrażania intranetu skorelowane są korzyści, którymi są:

- redukcja kosztów związanych z korespondencją wewnątrz firmy (np. dystrybucja biuletynów, dane teleadresowe, materiały szkoleniowe, ogłoszenia zarządu),
- szereg usprawnień w zakresie komunikacji oraz zarządzania zasobami ludzkimi,
- skupianie w jednym miejscu najważniejszych informacji, dokumentów i ich wzorów, rozporządzeń i postanowień,
- ułatwienie dostępu do informacji oraz skracanie czasu ich poszukiwania, także eliminacja chaosu organizacyjnego (posługiwanie się artykułami, rozporządzeniami i procedurami w wersji elektronicznej, co w połączeniu z możliwością szybkiego wyszukiwania prowadzi do większej efektywności pracy oraz doskonalenia obiegu informacji w firmie),
- traktowanie intranetu jako bazy firmy rozwijającej jej kapitał intelektualny - pracownicy mają możliwość publikowania wartościowych informacji, wymiany poglądów i własnych doświadczeń zawodowych,
- zwiększenie motywacji pracowników poprzez większe zainteresowanie sprawami przedsiębiorstwa i innych pracowników,
- wspomaganie budowanie kultury organizacyjnej,
- skracanie czasu wdrażania nowego pracownika w środowisko organizacji,
- przydzielanie grupom pracowników dostępu do wybranych informacji¹⁹⁸.

¹⁹⁶ A. Żbikowska, Techniczne instrumenty wspomagania procesów komunikowania się, w: Techniki komunikacji, pod red. A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowski, Difin, Warszawa 2003, s. 97.

¹⁹⁷ Internet w firmie i w urzędzie. Systemy intranetowe..., op. cit.

¹⁹⁸ Tamże.

3.1.2. Sposoby wykorzystania intranetu w organizacji

Intranet, poza funkcjami informacyjnymi, może być pomocny w wymianie danych pomiędzy poszczególnymi działami przedsiębiorstwa, w obsłudze procesu produkcji, sprzedaży, magazynu, systemu i procesu obsługi klientów, CRM itd. Może zawierać bibliotekę aktualnych i archiwalnych formularzy, rozporządzeń, zarządzeń oraz archiwum, umożliwiać korzystanie z elektronicznych tablic ogłoszeń, czatów, blogów, prezentacji multimedialnych, materiałów dźwiękowych i filmowych i innych dostępnych form przekazu elektronicznego¹⁹⁹. Przy udziale intranetu można korzystać z utworzonej na potrzeby firmy bazy danych wraz z wyszukiwarką, która umożliwia szybkie odnalezienie poszukiwanego dokumentu o określonym tytule i treści²⁰⁰.

Z udziałem intranetu na terenie przedsiębiorstwa mogą odbywać się szkolenia, zebrania, prezentacje, wystąpienia zarządu lub ekspertów firmowych. Mogą one być kierowane do określonych grup pracowników czy do kadry menedżerskiej. Okazują się one szczególnie przydatne dla nowo zatrudnionych pracowników, którzy wdrażają się do pracy w organizacji, jak i dla pracowników nastawionych na budowanie swej kariery zawodowej, zainteresowanych podnoszeniem kwalifikacji i umiejętności zawodowych, stawiających na rozwój zawodowy w przedsiębiorstwie, co związane jest z ich aspiracjami oraz planami zawodowymi i osobistymi. Intranet może także stanowić miejsce pracy wspólnej, gdzie kilka osób może pracować jednocześnie nad tymi samymi plikami i w razie potrzeby – komunikować się on-line, obserwując przy tym pracę kolegów²⁰¹.

W intranecie pracownicy mogą znaleźć bieżące informacje, którymi są zazwyczaj: blogi pracownicze (np. liderów), wiadomości odnośnie funkcjonowania poszczególnych działów, cechy marek, opis poszczególnych stanowisk, informacje o rekrutacji, cele firmy i jej plany rozwojowe (upublicznione), bieżące zawiadomienia dotyczące np. zebrań, skróconych godzin pracy, wydarzeń specjalnych, wizyt gości, wyjść i imprez integracyjnych, przeprowadzanych konkursów dla pracowników, informacji o nowych pracownikach, osiągnięciach zawodowych poszczególnych pracowników. W intranecie znajdować się mogą także pochwały i słowa uznania

¹⁹⁹ J. Bolek, Efektywne wykorzystanie klasycznych i nowoczesnych narzędzi komunikacji wewnętrznych przez pracowników..., op. cit.

²⁰⁰ K. Golińska, Intranet. Czy warto tworzyć wewnętrzną sieć firmową, <http://mojafirma.infor.pl/biznes-finanse/213869,2,Intranet-Czy-warto-tworzyc-wewnetrznej-siec-firmowa.html> (data odczytu 24.07.2015)

²⁰¹ Tamże.

kierowane do osób czy poszczególnych grup pracowniczych. Intranet stanowi dla pracowników ważne źródło wiedzy, informacji i inspiracji. Aby wyzwalał motywację do pracy, musi być dla pracowników interesujący²⁰².

Intranet skupia w sobie wiele spraw, którymi mogą być zainteresowani pracownicy firmy. Najczęściej są to terminy urlopów, wnioski potrzebne pracownikom, regulaminy, obowiązujące wzory dokumentów, wewnętrzne ogłoszenia o pracę, informacje na temat bonów lub innych pozapłacowych bonusów. Każdy pracownik korzystający z intranetu może, przy udziale podglądu, otrzymywać rozliczenia dotyczące np. korzystania z telefonu służbowego, rezerwacji samochodu, wykorzystania pozostałych dni urlopu. Z racji tego, iż intranet stwarza różne poziomy dostępu, to na płaszczyźnie przeznaczonej wyłącznie dla menedżerów mogą być zamieszczane informacje dotyczące np. bonusów, samochodów służbowych, systemów i narzędzi motywacyjnych, szkoleń specjalistycznych²⁰³.

Intranet bywa często wykorzystywany jako narzędzie pracy dla sprzedawców czy handlowców, którzy korzystają z niego przebywając poza zasięgiem firmy. W intranecie znajdują się najnowsze katalogi, cenniki, informacje o produktach i o samej firmie. Intranet może zawierać informacje na temat konkurentów i dane porównawcze. Ponadto każdy ze sprzedawców za sprawą intranetu może mieć dostęp do bazy klientów zawierającej interesujące go dane, a ponadto podgląd do stanu magazynów, a niekiedy listę odpowiedzi na najczęściej zadawane przez klientów pytania²⁰⁴.

System informatyczny integruje kluczowe zasoby i procesy zachodzące w firmie oraz dostarcza na bieżąco informacji o wszystkich obszarach działalności firmy. Powoduje, że informacje są dostępne w różnych miejscach w firmie, kierowane do różnych grup pracowników, są powiązane i udostępniane w krótkim czasie, co również wpływa na szybkość podejmowania decyzji oraz ich trafność²⁰⁵.

Intranet stanowi współczesne, bardzo popularne narzędzie wielotorowej i dwukierunkowej komunikacji w przedsiębiorstwie. Jego skonstruowanie wymaga realizacji potrzeb i życzeń przyszłych użytkowników. Natomiast na osobach administrujących spoczywa obowiązek i zaangażowanie w jego aktualizację, śledzenia

²⁰² W. Piątkiewicz, Komunikacja wewnętrzna, czyli rzecz o intranecie, http://www.proto.pl/PR/Pdf/Intranet_art.pdf (data odczytu 24.07.2015)

²⁰³ K. Golińska, Intranet. Czy warto tworzyć wewnętrzną sieć firmową..., op. cit.

²⁰⁴ Tamże.

²⁰⁵ I. P. Rutkowski, Nowe technologie informacyjne, w: Komunikowanie się w biznesie..., op. cit., s. 182-183.

i wdrażania nowinek technicznych. Intranet rozwija się dzięki użytkownikom, wtedy, gdy jest dopasowany do ich potrzeb, również wtedy, gdy korzystanie z niego staje się nawykiem, a nie koniecznością²⁰⁶. Intranet ułatwia zarządzanie, a dzięki rzetelnej informacji, zwłaszcza jej szybkiemu przepływowi, zapobiega kryzysowi, wyprzedza plotki, uspokaja i motywuje pracowników²⁰⁷.

3.2. Spotkania pracowników

3.2.1. Spotkania publiczne – typologia, istota, cele

Spotkania pracowników w organizacji, traktowane jako komunikowanie się publiczne, mogą mieć różnych charakter. Są to najczęściej obrady i jej różnorodne formy typu, odprawa, posiedzenie, zebranie, narada, konferencja, szkolenia, wykłady²⁰⁸. Podczas nich komunikowanie werbalne jest najistotniejszym, wręcz niezbędnym elementem przekazu informacji łączących się z wykonywaniem pracy zawodowej. Spotkania, niezależnie od przyjętej formy, należą do tradycyjnych metod komunikowania się w organizacji.

Wyróżnia się następujące rodzaje spotkań:

- spotkania kierownictwa,
- osobiste spotkania kierowników z pracownikami,
- spotkania grupowe, tzw. briefingi,
- spotkania związane z oceną pracowników,
- spotkania – prezentacje wyników, strategii, zmian organizacyjnych, dużych projektów organizowane przez kierownictwo,
- szkolenia²⁰⁹.

Wystąpienie publiczne, jakim niewątpliwie jest zebranie, powinno mieć nadany tytuł i określoną strukturę. Tytuł wyznacza zakres tematyczny, który musi być przemyślany i adekwatny do treści tego publicznego komunikowania się. Natomiast struktura wypowiedzi powinna zawierać:

- wstęp – uzasadnienie zabrania głosu oraz dopasowanie się do audytorium,

²⁰⁶ K. Golińska, Intranet. Czy warto tworzyć wewnętrzną sieć firmową..., op. cit.

²⁰⁷ W. Piątkiewicz, Komunikacja wewnętrzna, czyli rzecz o intranecie..., op. cit.

²⁰⁸ A. Potocki, Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie..., op. cit., s. 61-62.

²⁰⁹ M. Makowiec, Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy..., op. cit.

- część główną – obejmującą stan rzeczy (stan faktyczny – jak jest), jak powinno być i jak można dokonać niezbędnych zmian; inaczej jest to rozwinięcie tematu, tezy, wyjaśnienia, przykłady, wnioski i uzasadnienia,
- zakończenie – zawierające streszczenie, finał²¹⁰.

Spotkania bieżące służą omówieniu realizowanych zadań, konsultowaniu bieżących decyzji, monitorowaniu pracy i przekazywaniu istotnych informacji. Ich częstotliwość uzależniona jest od charakteru pracy, kwalifikacji i doświadczenia pracownika, zajmowanego stanowiska. Regułą jest, że im większe doświadczenie i wyższe specjalistyczne stanowisko, tym są rzadsze²¹¹.

Do spotkań zalicza się również:

- spotkania (rozmowy) indywidualne z pracownikami, dotyczące spraw bieżących oraz oceny pracy; rozmowy mają także znaczenie motywacyjne i angażujące,
- okazjonalne rozmowy indywidualne, poruszające sprawy bieżące, adekwatnie do potrzeb (np. bieżące konsultowanie spraw, rozwiązywanie niespodziewanych sytuacji),
- rozmowy nieformalne (prowadzone przy okazji), prowadzące do zwiększenia poczucia przynależności do grupy, identyfikacji z organizacją, poczucia stabilizacji²¹².

Zebranie, które w swym założeniu ma być skutecznym działaniem, powinna cechować:

- rzeczowość - uwzględnienie specyfiki poruszanego przedmiotu, powiązanie treści i formy prezentacji, w miarę prawdziwe i obiektywne przedstawienie problemu, rozgraniczenie tego, co jest merytorycznym stwierdzeniem, a co osobistą opinią autora,
- jasność – używanie słownictwa dostosowanego do audytorium, przedstawienie odbiorcom definicji słów, zwłaszcza mających wiele znaczeń, dostosowanie interpretacji wyводу do potrzeb słuchaczy, zachowanie logiki wyvodu,
- pogłębienie – unaocznienie problemu poprzez przywołanie charakterystycznych szczegółów, dokonywanie porównań, podawanie przykładów, prezentowanie schematów,

²¹⁰ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji...*, op. cit., s. 119.

²¹¹ Standardy i komunikacja w organizacji, http://poradnik.ngo.pl/komunikacja_w_organizacji (data odczytu 25.07.2015)

²¹² Tamże.

- świadomość celu – czujność w zakresie tego, co się chce osiągnąć, główne tezy przywoływane są kilkakrotnie (w pierwotnym brzmieniu, jak i po modyfikacji), ograniczanie się do wypowiedzania ważnych i charakterystycznych kwestii,
- stopniowaniem ekspresji – „rozciągnięcie” napięcia między wstępem a zakończeniem,
- zaskoczenie – powiązanie poszczególnych elementów wystąpienia, by było ono sensowne i niekonwencjonalne,
- skondensowanie treści – zróżnicowanie stopnia skomasowania treści w poszczególnych częściach wystąpienia, wymaga to wprowadzania zmian w mówieniu: natężenia w zakresie skupienia uwagi słuchaczy bądź świadome prowadzenie do odprężenia, zwalnianie lub przyspieszanie szybkości mówienia,
- skrótowość – unikanie nadmiaru treści, co związane jest z przygotowaniem merytorycznym mówcy, jego samodyscypliną,
- stosowanie elementów humoru, ironii, które wzbudzają zainteresowanie, ożywiają, rozprężają i intrygują słuchaczy²¹³.

Niezależnie od przyjętego sposobu komunikowania się istotna jest jego efektywność, która wymaga dużej determinacji, świadomości i samej umiejętności komunikowania się ze stron nadawcy. Stąd ważnym jest wyeksponowanie roli odbiorcy, zapewnienie dobrej jakości procesu komunikowania się, dokonanie właściwego podziału ról komunikowania pomiędzy kadrą kierowniczą różnych szczebli oraz zachowanie integralności komunikacji a kulturą organizacyjną firmy²¹⁴.

Zebranie może pełnić sprecyzowane funkcje, użyteczne dla życia organizacji:

- komunikacyjną – przenoszenie lub wymiana informacji,
- badania problemu lub przygotowania decyzji, czyli traktowania informacji jako podstawy do podejmowania decyzji,
- podejmowania decyzji – ustalone wówczas, gdy rozwiązanie staje się modelem działania,
- pedagogiczną, kształcenia i doskonalenia – ukierunkowane na podnoszenie kwalifikacji, inspirowanie do podejmowania działań w kierunku rozwoju zawodowego pracowników,
- społeczną – nastawioną na integrowanie, formowanie morale grupy,

²¹³ J. Stankiewicz, Komunikowanie się w organizacji..., op. cit., s. 120-121.

²¹⁴ A. Olsztyńska, Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie..., op. cit., s. 169-170.

kształtowanie klimatu organizacyjnego, współpracy i współzycia w zespole²¹⁵.

Biorąc pod uwagę dominację jednej z wymienionych funkcji wyróżnia się następujące rodzaje zebrań:

- zebranie komunikacyjne lub transmisyjne – służy przekazywaniu informacji lub poleceń, zbieraniu i wymianie wiadomości,
- zebranie dyskusyjne – ułatwia badanie problemu celem przygotowania decyzji; służy także podejmowaniu decyzji w grupie oraz spełnia funkcję pedagogiczną i społeczną,
- zebranie wpływowe – przewodniczący zmierza do doprowadzenia grupy w czasie dyskusji do jego własnych konkluzji, a cele i interes osoby prowadzącej nie są sprzeczne z celami zespołu; grupa nie ma swobody – pracuje pod wpływem animatora, a zebranie przekracza ramy zebrania dyskusyjnego,
- zebranie strategiczne – przewodniczący chce doprowadzić grupę do jego własnych konkluzji, ale jego cele i interesy są w opozycji do tych, które ma grupa²¹⁶.

3.2.2. Wartość zebrań dla realizacji procesu zarządzania

Zebrania, niezależnie od rodzaju, wpisane są w zarządzanie innowacyjno-partycypacyjne, którego cechą jest demokratyzacja polegająca na dopuszczeniu pracowników do udziału w procesie podejmowania decyzji. Demokratyzacja przejawia się również w bezpośrednim włączeniu szeregowych pracowników w proces wymiany informacji dotyczący różnych aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa²¹⁷.

Przeprowadzanie zebrań stanowi jedną z najczęściej stosowanych form zarządzania. Zebrania powinny być prowadzone w sposób efektywny, systematyczny. Są niezbędne dla zapewnienia niezbędnej komunikacji, wymiany doświadczeń w zespołach i integracji ukierunkowanej na dalszą współpracę. Zebrania różnią się między sobą rodzajem, celami i rozmiarami. Zazwyczaj realizowane są w zespole 3-4 osób do 12 uczestników, z uwzględnieniem reguł dotyczących:

- częstotliwości - codzienne, cotygodniowe, comiesięczne,
- specyfiki i zakresu pracy uczestników

²¹⁵ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji...*, op. cit., s. 122.

²¹⁶ Tamże, s. 123-124.

²¹⁷ A. Potocki, *Elementy organizacji komunikacji w przedsiębiorstwie...*, op. cit., s. 60-61.

- praca nad tym samym projektem,
- zajmowanie się różnymi, ale równoległymi zadaniami,
- przynależność do różnych grup, uczestnicy nie znają się wzajemnie, a łączy ich fakt uczestnictwa w zebraniu oraz pragnienie realizacji wspólnych celów,
- motywacji
 - określenie celów uczestników spotkania - wspólnych lub konkurencyjnych względem siebie,
 - pragnienie sukcesu uczestników jak członków zespołu projektującego,
- podejmowanie decyzji
 - na zasadzie ogólnego porozumienia,
 - większością głosów,
 - na mocy samodzielnej decyzji prowadzącego, po zapoznaniu się ze wszystkimi faktami, wysłuchaniu opinii i argumentów podejmowanych podczas dyskusji²¹⁸.

Prowadzenie zebrań wymaga ustalenia funkcji, które muszą być realizowane, roli animatora w różnych typach zebrań oraz wykorzystania narzędzi ich prowadzenia. Aby zebranie doprowadziło do założonego celu, czyli korzyści dla organizacji, muszą być spełnione trzy typy funkcji:

- aktywizująca – reorganizuje typy aktywności członków tak, by prowadziły do realizacji celu,
- ułatwiająca – zawiera działania ukierunkowane na przezwyciężenie trudności wynikających z porządku logicznego zebrania; umożliwia realizowanie funkcji aktywizującej,
- regulacyjna – służy podtrzymywaniu w grupie pozytywnego klimatu aktywizującego członków zebrania przez uświadomienie im, co zyskują otrzymując informacje o sobie samym, przekazując swoje przeżycia innym czy utrzymując wzajemne relacje społeczne²¹⁹.

Animator, czyli osoba prowadząca zebranie, najczęściej dyskusyjne, pełni różnorodne funkcje, w zależności od typu spotkania:

- zebranie kooperatywne – podwójna rola: uczestnika i animatora,
- zebranie skoncentrowane na problemie – aktywizacja uczestników w kierunku rozwiązania problemu,

²¹⁸ M. Dąbrowska, Jak przeprowadzić dobre zebranie, <http://www.infor.pl/prawo/praca/kompetentny-pracownik/685575,Jak-przeprowadzic-dobre-zebranie.html> (data odczytu 25.07.2015)

²¹⁹ J. Stankiewicz, Komunikowanie się w organizacji..., op. cit., s. 126.

- zebranie skoncentrowane na relacji grupa – problem – pozostawia zespołowi funkcję ułatwiania, szczególnie zdefiniowania problemu i ustalenia planu dyskusji,
- zebranie skoncentrowane na grupie - pozostawia zespołowi funkcję aktywizowania i ułatwiania, realizuje jedynie funkcję regulacji i uświadomienia zespołowi wszelkich zdarzeń²²⁰.

Podstawę przeprowadzenia zebrania stanowi przygotowanie prowadzącego, co odnosi się do czterech następujących obszarów: przygotowanie materiałów, przygotowanie siebie, przygotowanie sali oraz przygotowanie słuchaczy. Obejmuje również ustawiczne doskonalenie własnego poziomu wiedzy, umiejętności w zakresie wystąpień publicznych, eliminacji stresu oraz dozy krytycyzmu²²¹.

Animator, którym jest z reguły kierownik/menedżer, może prezentować postawę: decyzyjną, oceniającą, typu wsparcie, pomocną, sondująco-badawczą, rozumiejącą, interpretacyjną. Postawy te ująć można zasadniczo w dwie kategorie:

- dyrektywne, gdy jedna jednostka dąży do wpływania na drugą (decyzja, ocena, podtrzymanie); konsekwencją tego może być: ograniczanie wolności grupy, uzależnienie od animatora, zniszczenie jej spontaniczności i kreatywności,
- niedyrektywne, przy których respektuje się zachowania innej osoby i nie wpływa się na ich zmianę (zrozumienie, rozpoznanie problemu przez zadawanie pytań, pomoc, utrzymanie autonomii grupy); konsekwencją jest kształtowanie autonomii grupy, kreowanie spontaniczności i pobudzanie kreatywności²²².

Postawę interpretacyjną trudno sklasyfikować, może być dyrektywna lub niedyrektywna, w zależności od tego, w jaki sposób podchodzi się do spraw pracownika²²³.

Spotkania przyczyniają się do spójności działań, dostarczają informacji o postępach prac, realizacji zadań i poszczególnych faz projektów, sposobach i możliwościach rozwiązywania problemów. Spotkania pracowników obejmują różne grupy zawodowe, przeprowadzane są z różną częstotliwością, w określonym celu i na dany temat. Dzięki nim rozwiązywane są różnorodne problemy danej organizacji, realizowane są szkolenia pracownicze, przedstawiane zadania i sposoby ich wykonania

²²⁰ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji...*, op. cit., s. 128-129.

²²¹ M. Michalik, *Sztuka prezentacji i wystąpień publicznych*, w: *Komunikowanie się w biznesie...*, op. cit., s. 40-41.

²²² J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji...*, op. cit., s. 132-135.

²²³ Tamże, s. 135.

przez pracowników, wskazywane możliwości w zakresie doskonalenia zawodowego, podnoszenia kwalifikacji zawodowych, kształcenia w określonym kierunku, realizowania poszczególnych etapów kariery zawodowej. Dobrze zaplanowane i przeprowadzone prowadzą do zwiększonego zaangażowania się pracowników w sprawy organizacji, zwiększają także ich poczucie przynależności, identyfikacji z przedsiębiorstwem i jego celami.

3.3. Inne sposoby realizacji komunikacji w przedsiębiorstwie

3.3.1. Klasyczne sposoby komunikowania się

W organizacji występuje wiele różnorodnych sposobów komunikacji, postrzeganych jako tradycyjne lub nowoczesne związane z rozwojem nowych technologii. Są one stosowane w sposób wybiórczy, regularny bądź doraźnie, w zależności od specyfiki i dostosowania ich do potrzeb organizacji, zwyczajów w firmie, przyzwyczajzeń załogi, dostępnych możliwości czy sprawdzania się w praktyce. Sposoby te wykorzystywane są często zamiennie lub równolegle, co znacznie zwiększa zarówno dostępność informacji, jak i szybkość jej przepływu.

Klasycznym i zarazem najprostszym oraz najtańszym sposobem komunikowania się w firmie jest tablica ogłoszeniowa, czyli gazetka ścienna. Niektóre przedsiębiorstwa stosują także cyfrowe tablice ogłoszeniowe, nowoczesne w swej formie, stwarzające możliwość szybkiego dokonywania zmian. Tablica informacyjna zwykle znajduje się w widocznym, najczęściej uczęszczanym przez pracowników miejscu, np. w głównym holu, w okolicach sekretariatu, pomieszczenia socjalnego, punktu ksero czy stołówki. Ważne jest zagospodarowanie tablicy informacyjnej, w zależności od informacji. Na tablicy są zwykle miejsca wydzielone na: sprawy ważne dla pracowników, sprawy organizacji, służące kontaktom, przypominające o terminach, ogłoszenia różne, a nawet prywatne. W przypadku, gdy na terenie organizacji nie ma jednego dogodnego punktu informacyjnego dla całej załogi, umieszcza się większą ilość tablic w różnych miejscach²²⁴.

Tablice ogłoszeniowe bardzo dobrze sprawdzają się w małych przedsiębiorstwach zatrudniających od kilkunastu do kilkudziesięciu pracowników

²²⁴ J. Szeń-Ziemiańska, Sposoby komunikowania się w firmie, <http://kadry.infor.pl/kadry/htm://komunikacja/74633,3,Sposoby-komunikowania-sie-w-firmie.html> (data odczytu 26.07.2015)

w jednym miejscu. Do wad tablicy informacyjnej zalicza się to, że z informacji przeznaczonych wyłącznie dla pracowników korzystać mogą interesanci z zewnątrz, czyli osoby nieuprawnione²²⁵.

Do klasycznych sposobów komunikowania się zalicza się również radiowęzeł zakładowy lub telewizję przemysłową, które obecnie używane są coraz rzadziej w przedsiębiorstwach. Telewizja przemysłowa nie wykroczyła poza ramy eksperymentu, zaś radiowęzły nadawały jedynie krótkie komunikaty. Wadą tego sposobu komunikacji było rozpraszanie i dekoncentracja pracowników w wyniku nadawania nieoczekiwane różnych informacji, najczęściej krótkich komunikatów. Ponadto system ten był kosztowny, wymagał stworzenia studia nagraniowego, powołania zespołu redakcyjnego i technicznego do obsługi radiowęzła. Z czasem radiowęzeł uznany został za przestarzałe i mało praktyczne narzędzie komunikowania się²²⁶.

W wielu współczesnych przedsiębiorstwach zastosowanie znajdują newslettery, biuletyny, gazetki zakładowe, najczęściej w postaci papierowej w formacie A4. Te narzędzia komunikowania, uważane za przyjazne pracownikom i wzbudzające wśród nich duże zainteresowanie, ułatwiają szybką i sprawną komunikację. Powielenie materiału informacyjnego jest obecnie możliwe w każdym biurze przy użyciu dostępnych urządzeń takich jak drukarka komputera czy kserokopiarka. Gazetka może mieć różny charakter. Dotyczy to jej treści i w jej zakresie dokonywania zmian, dostosowania do potrzeb i zainteresowań odbiorców, jak i percepcji potencjalnych odbiorców. Gazetka pełni rolę nie tylko informacyjną, przygotowuje także pracowników na zmiany, objaśnia ich znaczenie, eliminuje strach, i opór. Jest redagowana w mniej oficjalnej formie. Posiada funkcję komunikacyjną i integracyjną²²⁷.

Częstotliwość wydawania czasopisma zakładowego uzależniona jest od ilości materiału informacyjnego, okoliczności oraz środków przeznaczanych na realizację przedsięwzięcia. Gazetka może przybrać kształt: tygodnika, dwutygodnika, kwartalnika lub miesięcznika. W przypadku gazetki zakładowej istotna jest regularność jej

²²⁵ J. Bolek, *Efektywne wykorzystanie klasycznych i nowoczesnych narzędzi komunikacji wewnętrznych przez pracowników...*, op. cit.

²²⁶ Tamże.

²²⁷ K. Wilk, *Gazetka firmowa*, http://www.proto.pl/PR/Pdf/Gazeta_firmowa.pdf (data odczytu 29.07.2015)

ukazywania się. Jeśli czasopismo kierowane jest do załogi ważne jest to, by każdy pracownik otrzymał swój własny egzemplarz²²⁸.

Publikacje wydawane przez przedsiębiorstwo są doskonałym środkiem komunikacji wewnętrznej. Informacje docierają do każdego pracownika, są zazwyczaj obszernie, często uzupełnione ilustracjami. Do zalet gazetki firmowej zalicza się:

- działania w zakresie integrowania załogi,
- wzrost identyfikacji pracowników z przedsiębiorstwem,
- możliwość zapoznania się pracowników z informacjami dotyczącymi przedsiębiorstwa w dowolnym czasie, co daje szansę, że zostaną zrozumiane i przyswojone,
- wiarygodność (doniosłość słowa drukowanego).
- wzrost prestiżu organizacji²²⁹.

Przygotowanie i wydanie gazetki zakładowej jest: długotrwałe, kosztowne, czasochłonne i pracochłonne. Trudności mogą występować również z logistyką. Zawsze istnieje możliwość, że czasopisma mogą trafić w ręce czytelników, do których nie są kierowane (członkowie rodziny, konkurencji, mediów)²³⁰.

W niektórych firmach jednym ze środków komunikacji wewnątrzzakładowej są tzw. książki pracownika, czyli wydawnictwa zawierające najważniejsze informacje o organizacji, przeznaczone zazwyczaj dla osób nowozatrudnionych²³¹.

Indywidualną formą komunikacji są listy kierownika, prezesa kierowane do pracowników. Jest to narzędzie wykorzystywane w przypadku nagan, pochwał, okazji świątecznych albo jubileuszowych. Listy te służą motywowaniu zatrudnionych i budowaniu relacji²³².

Klasyczne sposoby komunikowania się w organizacji są na ogół znane, popularne i często stosowane. Stanowią powszechny i akceptowany przez wszystkich pracowników sposób porozumiewania się.

²²⁸ J. Bolek, Efektywne wykorzystanie klasycznych i nowoczesnych narzędzi komunikacji wewnętrznych przez pracowników..., op. cit.

²²⁹ Tamże.

²³⁰ J. Szeń-Ziemiańska, Sposoby komunikowania się w firmie..., op. cit.

²³¹ J. Bolek, Efektywne wykorzystanie klasycznych i nowoczesnych narzędzi komunikacji wewnętrznych przez pracowników..., op. cit.

²³² Tamże.

3.3.2. Techniczne narzędzia komunikacji

Drugą grupę narzędzi komunikacji wykorzystywanych w przedsiębiorstwach stanowią narzędzia techniczne. Należą do nich powszechnie używane telefon i faks. W firmach nadal wykorzystywane są aparaty telefoniczne – przewodowe, którymi są tradycyjne telefony z centralką telefoniczną, z różnymi funkcjami (automatycznej sekretarki, powtarzania ostatniego numeru, czasowego zawieszenia rozmowy, głośnomówiącą). Wraz z rozwojem technologii cyfrowej aparaty telefoniczne obsługiwane przez cyfrowe centrale oraz terminale z systemem tonowym w sieci naziemnej posiadają wiele usług, m.in.:

- natychmiastowe przekierowanie połączenia przychodzącego na wskazany numer,
- przekierowanie przychodzących połączeń w przypadku zajętej linii, usługa jest wykorzystywana, gdy w dyspozycji użytkownika znajduje się kilka linii abonenckich,
- przekierowanie przychodzących rozmów w przypadku nie uzyskania połączenia w określonej jednostce czasu,
- usługę „proszę nie przeszkadzać” (kierowanie połączeń do poczty głosowej),
- połączenie oczekujące – w przypadku numeru zajętego,
- telekonferencję (dostępna także jako funkcja aparatu telefonicznego),
- możliwość zakodowania numerów i wybieranie ich poprzez krótki kod wielocyfrowych numerów²³³.

Rozwój technologii pozwala na wykorzystanie komputera jako wielofunkcyjnego aparatu telefonicznego. W tym celu komputer musi być wyposażony w urządzenia peryferyjne: głośniki, mikrofon i przyłącze linii telefonicznej, rozszerzenie sprzętowe w postaci karty oraz właściwe oprogramowanie. Takie rozwiązania dają możliwości korzystania z dodatkowych udogodnień, w tym z faksu²³⁴.

Coraz powszechniejszym urządzeniem elektronicznym służącym do komunikowania się pomiędzy członkami organizacji jest telefon komórkowy – określany jako wybitne osiągnięcie współczesnej techniki. Przeznaczony pierwotnie do użytku osobistego, w organizacji wspiera realizację filozofii i strategię firmy. Z jego

²³³ A. Żbikowska, Techniczne instrumenty wspomagania procesów komunikowania się..., op. cit., s. 89-90.

²³⁴ Tamże, s. 90.

udziałem komunikacja odbywać się może w każdym obszarze i na każdym poziomie, przyczyniając się do tego, by komunikacja w firmie była spójna, kompletna i efektywna, a przy tym - natychmiastowa²³⁵.

Zaletą telefonii komórkowej jest stała dostępność posiadacza telefonu komórkowego. W ostatnich latach telefon komórkowy przekształca się w wielofunkcyjne personalne urządzenie komunikacyjne. Do najważniejszych funkcji telefonów komórkowych i usług oferowanych w sieci różnych operatorów należą:

- obsługa połączeń, w tym oczekiwanie na połączenie, zawieszanie połączeń, telekonferencja, transfer połączeń (przekierowywanie na inny numer telefonu), blokada połączeń, dostępność listy połączeń i czasu trwania oraz informacji o połączeniach przychodzących i wychodzących,
- poczta głosowa – rodzaj automatycznej sekretarki,
- SMS – wysyłanie i otrzymywanie krótkich wiadomości tekstowych,
- INFO SMS – serwis informacyjny przesyłający krótkie wiadomości za pomocą informacji tekstowych, MMS – odmiana SMS, wykorzystująca również obrazy, zdjęcia, rysunki, filmiki, animacje, prezentacje, które mogą być dowolnie komponowane przez użytkowników,
- transmisja faksów oraz skrytka poczty faksowej,
- transmisja danych HSCSD, zwiększająca szybkość przesyłania danych²³⁶.

Rozmowy telefoniczne łączą w sobie elementy komunikacji bezpośredniej z pośrednią. Wykorzystywane są najczęściej do przekazywania kluczowych informacji, poznania opinii, przedyskutowania problemu. Za pomocą telefonu załatwiane są szybko sprawy proste, niezbędne. Te zaś, które wymagają szerszego omówienia, można jedynie przez telefon anonsować, by potem omawiać podczas spotkań bezpośrednich²³⁷.

Kolejnym urządzeniem wspomagającym proces komunikowania się jest telefaks. Służy do przekazywania za pomocą linii telefonicznych kopii dokumentów drukowanych lub pisanych odręcznie. Z faksu można korzystać wszędzie tam, gdzie dociera sieć telefoniczna – stacjonarna lub komórkowa. Może współdziałać przy pomocy komputera²³⁸.

²³⁵ H. Porębski, Wykorzystanie narzędzi IT w firmie, <http://nf.pl/manager/wykorzystanie-narzedzi-it-w-firmie,,14075,148> (data odczytu 3.08.2015)

²³⁶ A. Żbikowska, Techniczne instrumenty wspomagania procesów komunikowania się..., op. cit., s. 90-91.

²³⁷ Standardy i komunikacja w organizacji..., op. cit.

²³⁸ A. Żbikowska, Techniczne instrumenty wspomagania procesów komunikowania się..., op. cit., s. 93.

Wszystkie organizacje korzystają w szerokim zakresie z Internetu do przesyłania e-maili (indywidualnie i grupowo), rozsyłaniu powiadomień i ustaleń. Zazwyczaj ustalone są zasady jakiego rodzaju informacje i do jakich grup mogą być kierowane. Przekazywanie informacji on-line odbywa się wtedy, gdy pracownicy nie przebywają w jednym miejscu. Internet umożliwia archiwizację korespondencji i szybki dostęp do niej, także w przypadku przebywania poza terenem organizacji²³⁹.

Za sprawą Internetu odbywają się wideokonferencje, które stanowią sposób komunikowania się wielu partnerów oddalonych od siebie w rzeczywistym czasie. Komunikowanie to odbywa się za pomocą obrazu i dźwięków. Osoby komunikujące się mogą ze sobą rozmawiać i jednocześnie widzieć się nawzajem. Techniczne urządzenia obsługujące wideokonferencje pozwalają na równoczesne korzystanie i śledzenie zmian w opracowywanych aplikacjach i dokumentach przez wszystkich, nie tylko wybranych uczestników wideokonferencji²⁴⁰.

Do wypieranych, aczkolwiek jeszcze używanych w niektórych sytuacjach, zalicza się takie urządzenia komunikacyjne jak:

- radiotelefon – wszędzie tam, gdzie nie dociera telefonia lub jest uszkodzona,
- pager - urządzenie przywoławcze, sygnalizujące dźwiękiem potrzebę kontaktu z wyświetlonym numerem telefonu²⁴¹.

Tradycyjne i techniczne narzędzia służące komunikowaniu się w organizacji stanowią ogromną różnorodność, która zaznacza się zarówno pod względem formy, sposobu przekazywania informacji, możliwości oddziaływania i efektów. Narzędzia te pozwalają na dokonywanie wyboru w zakresie przekazu informacji, w zależności od potrzeb, możliwości i sytuacji. Bywa, że poszczególne narzędzia komunikacji w organizacji stosowane są w sposób systematyczny lub doraźny. Świadczy o tym efektywność działań, także przyzwyczajenia, dostępność.

Nowoczesne (elektroniczne) narzędzia komunikowania się w organizacji coraz częściej wypierają tradycyjne sposoby komunikowania się, stają się powszechniejsze, bardziej przydatne w pracy. Niezależnie od tego równolegle stosowane są tradycyjne sposoby komunikacji, które są po prostu niezastąpione, np. zebrania, narady pracownicze.

²³⁹ Standardy i komunikacja w organizacji..., op. cit.

²⁴⁰ A. Żbikowska, Techniczne instrumenty wspomagania procesów komunikowania się..., op. cit., s. 93-94.

²⁴¹ Tamże, s. 90 oraz s. 92.

Rozdział 4.

Identyfikacja problemów komunikacyjnych w firmie X

4.1. Metodyka badań własnych

4.1.1 Cele i przedmiot badań

Przeprowadzenie badań empirycznych wymaga określenia celu i przedmiotu badań, mających odniesienie do danego zagadnienia. Cel badań, jak podaje Stefan Nowak, powinien określać daną zbiorowość w kontekście badań²⁴².

Celem głównym pracy była analiza znaczenia komunikacji w rozwoju zawodowym pracowników, z uwzględnieniem występowania problemu barier komunikacyjnych i sposobu ich pokonywania. Część teoretyczna została opracowana w oparciu o bogatą literaturę przedmiotu i pozwoliła przygotować podstawy do przeprowadzenia badań w firmie X.

Natomiast cele szczegółowe sprowadzały się do następujących kwestii:

1. Poznanie systemu motywacyjnego w firmie, wspierającego rozwój zawodowy pracowników.
2. Wskazanie na sposoby komunikowania się kierownika z podwładnymi.
3. Zlokalizowanie rodzajów barier komunikacyjnych występujących w firmie, w ujęciu zagrożeń w realizacji procesu rozwoju zawodowego pracowników.
4. Poznanie sposobów likwidacji barier w zakresie komunikowania się w firmie.
5. Określenie roli sprawnej komunikacji w firmie w procesie zarządzania rozwojem zawodowym pracowników.

Celem przeprowadzonych badań było rozpoznanie problemów komunikacyjnych oraz ustalenie w jakim zakresie mają one wpływ na rozwój pracowników w firmie X.

Przedmiot badań, zdaniem Jerzego Sztumskiego „obejmuje wszystko to, co składa się na rzeczywistość społeczną, tj. zbiorowość i zbiory społeczne, instytucje, procesy

²⁴² S. Nowak, Metodologia badań społecznych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007, s. 45.

i zjawiska społeczne”²⁴³. Przedmiot badań w niniejszej pracy dotyczy procesu zarządzania pracownikami przy udziale komunikowania się, na przykładzie firmy farmaceutycznej, posiadającej swoistą specyfikę w obszarze sprzedaży.

Przedmiot badań dotyczy tego, co stanowi o meritum zagadnienia, co jest istotne z punktu widzenia badacza, jak i jego dociekań odnośnie danego tematu. Zatem przedmiot badań autorki niniejszej pracy sprowadza się do:

- zidentyfikowanie rodzajów barier komunikacyjnych w firmie X,
- określenia roli problemów komunikacyjnych w procesie rozwoju zawodowego pracowników,
- wskazania realnych sposobów przeciwstawienia się błędom w komunikowaniu w firmie X.

4.1.2. Problemy badawcze i hipoteza badawcza

Przeprowadzenie badań odbywa się przy udziale założonych wcześniej problemów badawczych. Sformułowanie problemów badawczych wynika z potrzeb i zamierzeń badacza. Problemy badawcze wytyczają kierunek badań i stanowią o ich kształcie. Są wpisane w cały proces badawczy, stanowiąc jego poszczególne etapy.

Problem badawczy, w ujęciu Chevy Frankfort-Nachmias i Davida Nachmiasa stanowi „bodziec intelektualny wywołujący reakcję w postaci badań naukowych”²⁴⁴.

Problemy badawcze przyjmują zawsze postać pytań, na które w trakcie badań poszukiwane są odpowiedzi. Mają ścisłe i jednoznaczne odniesienie do przedmiotu badań, stąd są nieodzowne dla przeprowadzenia badań.

Główny problem badawczy został sformułowany w formie pytania:

Czy komunikacja w firmie X stanowi utrudnienie w procesie zarządzania rozwojem pracowników?

Natomiast problemy szczegółowe dotyczyły następujących treści:

1. Jaki system motywacyjny, stanowiący wsparcie rozwoju zawodowego pracowników, występuje w firmie X?
2. W jaki sposób realizowana jest komunikacja na linii zwierzchnik – podwładny?

²⁴³ J. Sztumski, Wstęp do metodologii technik i badań społecznych, Wydawnictwo Śląsk, Katowice 1995, s. 7.

²⁴⁴ Ch. Frankfort- Nachmias, D. Nachmias, Metody badawcze w naukach społecznych, Zysk i S-ka, Poznań 2001, s. 67.

3. Jakiego rodzaju bariery komunikacyjne zagrażają rozwojowi pracowniczemu w przedsiębiorstwie X?
4. W jaki sposób niwelowane są bariery komunikacyjne na drodze rozwoju zawodowego pracowników firmy X?
5. W jaki sposób sprawna komunikacja przyczynia się do rozwoju pracowników w firmie X ?

Tak ujęta problematyka badawcza pozwala na postawienie następującej hipotezy:

Komunikacja w firmie X nie stanowi utrudnienia w procesie zarządzania rozwojem pracowników, gdyż wpisana jest we właściwy styl komunikowania się przełożonych z podwładnymi, rodzaj i zakres przekazywanych informacji oraz istniejące w firmie warunki komunikowania się.

Wyszczególnione problemy badawcze zawierają w sobie całość treści zaplanowanych badań. Decydują one pośrednio o organizacji badań, jak i wyborze sposobu ich prowadzenia. Założona na wstępie hipoteza zostanie zweryfikowana na podstawie wyników badań.

4.1.3. Metody i narzędzie badawcze wykorzystane w badaniach własnych

Metody badawcze stanowią przyjęty sposób prowadzenia badań. Istotny jest ich wybór, który musi być dostosowany do rodzaju założonych badań, celu, jak i spodziewanych wyników.

S. Nowak stwierdził, iż metoda to „schemat lub wzór - postępowania, świadomie skierowanego na realizację pewnego celu poprzez dobór środków odpowiednich do tego celu”²⁴⁵. Według niego „wybór metod powinien [...] być podporządkowany przede wszystkim problemom”²⁴⁶. Sformułowania te podkreślają znaczenie doboru metody i jej dostosowania do problematyki badań, co oznacza, że to co się zakłada na wstępie badań, powinno dać się zbadać w zamierzony sposób.

Dla przeprowadzenia badań wybrano metodę studium przypadku (ang. *case study*), wspomaganą przez sondaż, z techniką wywiadu standaryzowanego. Wybór metody odzwierciedla zarówno przyjęty problem badawczy, jak i całościową strategię badawczą. Wiele badań jakościowych studiów przypadków łączy obserwację

²⁴⁵ S. Nowak, *Metodologia badań społecznych...*, op. cit., s. 19.

²⁴⁶ Tamże, s. 47.

z wywiadem. Dochodzi do tego wówczas, gdy stawiane są pytania badawcze, na które poszukuje się odpowiedzi w trakcie badań. Wykorzystanie triangulacji występuje wówczas, gdy wybrana metoda i dane umożliwiają opisanie struktur i znaczenia w ramach przyjętej perspektywy²⁴⁷.

Zasadniczą cechą studium przypadku jako metody badawczej jest udział badacza jako głównego narzędzia w pozyskiwaniu i analizie danych. Źródłem danych są zazwyczaj: obserwacje, wywiady prasowe, dokumenty przedsiębiorstwa, ankiety, bazy danych prowadzone przez inne podmioty.

Studium przypadku wskazuje że:

- każdy przypadek ma granice, które muszą być określone na wczesnym etapie,
- każdy przypadek jest elementem większej całości, która znajduje się w centrum zainteresowania badacza; jednostka analizy musi być określona już na wstępie, aby sformułować wyraźną strategię badawczą,
- studia przypadku mają na celu zachowanie kompletności i integralności przypadku²⁴⁸.

Studium przypadku stanowi metodę, która skupia się na jednym lub na kilku przykładach pewnego zjawiska społecznego. Studium przypadku należy do badań jakościowych, stąd głównym celem studium przypadku jest opis²⁴⁹. Metoda studium przypadku jest szeroko wykorzystywana w naukach o zarządzaniu.

Wykorzystanie studium przypadku jako metody badawczej obejmuje następujące etapy postępowania oraz zastosowania odpowiednich narzędzi badawczych. Procedura badawcza obejmuje działania:

- wytyczenie problemu i sformułowanie problemów badawczych,
- dobór przypadków,
- opracowanie narzędzi gromadzenia danych,
- przeprowadzenie badań terenowych,
- analiza wyników badań ilościowych i jakościowych,
- kształtowanie uogólnień,

²⁴⁷ D. Silverman, *Prowadzenie badań jakościowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012, s. 163-164.

²⁴⁸ Tamże, 168.

²⁴⁹ S. Nowak, *Metodologia badań społecznych...*, op. cit., s. 320.

- konfrontacja z literaturą²⁵⁰.

W pracy zastosowano rodzaj tej metody, którym było zbiorowe studium przypadku. W jego ramach pewna liczba przypadków jest badana w celu poznania pewnego ogólnego zjawiska²⁵¹. Wykorzystanie metody jaką jest studium przypadku podyktowane zostało małą liczbą osób uczestniczących badaniu, co stanowi pewną prawidłowość w przypadku tej metody – studium przypadku jest najczęściej kojarzone jednostkami lub małymi grupami osób. O zastosowaniu studium przypadku w badaniach decyduje jego nietypowość, rzadkość, oryginalność. Metoda ta służy zazwyczaj do opisu mało znanych zdarzeń, ludzi, procesów, także lepszej, bardziej wnikliwej analizy badanego zjawiska, a dzięki temu – lepszemu zrozumieniu zachodzącego procesu.

Celem studium przypadku jest:

- rozwiązanie problemu,
- zastosowanie teorii w praktyce,
- sformułowanie wniosków do dalszej pracy²⁵².

Do zalet studium przypadku jako metody badawczej zalicza się:

- możliwość wybrania i zawężenie grupy badawczej,
- możliwość dostosowania procedur do potrzeb badacza,
- niski koszt badania, z uwagi na małą ilość badanych,
- łatwiejsze zastosowanie wniosków w praktyce, gdyż dotyczą wybranej grupy osób²⁵³.

Z kolei sondaż społeczny jest metodą ilościową, łączącą się z badaniami licznej grupy osób, w wielu przypadkach przy użyciu kwestionariuszy²⁵⁴. Badania sondażowe są jedną z najlepszych i dostępnych metod dla tych badaczy, którzy chcą zbierać oryginalne dane w celu opisywania populacji zbyt dużej, by obserwować ją bezpośrednio. Dobór populacji pozwala zakładać, że posiada ona cechy odzwierciedlające cechy szerszej populacji. Starannie skonstruowane standaryzowane kwestionariusze, np. wywiadu, dostarczają danych w tej samej formie dla wszystkich

²⁵⁰ W. Czakon, Zastosowanie studiów przypadków w badaniach nauk o zarządzaniu, w: Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, pod red. W. Czakon, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 54-56.

²⁵¹ D. Silverman, Prowadzenie badań jakościowych..., op. cit., s. 169.

²⁵² W. Wereda, Wspieranie dydaktyki nauk o zarządzaniu w aspekcie metody badawczej – studium przypadku, http://www.fundacja.edu.pl/organizacja/_referaty/10.pdf (data odczytu 31.07.2015)

²⁵³ Tamże.

²⁵⁴ D. Silverman, Prowadzenie badań jakościowych..., op. cit., s. 437.

respondentów. Sondáže są narzędziem, które dostarcza informacji na temat poglądów i postaw badanej populacji²⁵⁵.

Wywiad strukturyzowany (wywiad według ustrukturyzowanego planu) jest najmniej elastyczną formą wywiadu osobistego. W wywiadach tych liczba zadawanych pytań oraz sposób ich formułowania są identyczne dla wszystkich respondentów²⁵⁶.

Celem wywiadu jest przeprowadzenie badań ilościowych, przy użyciu kwestionariusza wywiadu, dla potwierdzenia założonej na wstępie badań hipotezy. Pytania zawarte w kwestionariuszu występują w ustalonej wcześniej kolejności. Wywiad posiada więc ustaloną strukturę. Osoba przeprowadzająca wywiad wie z góry o jakie kwestie pyta i czego chce się dowiedzieć.

Wywiad strukturyzowany posiada zalety i wady.

Zalety:

- dostarcza informacji w miarę obiektywnych,
- nie jest intersubiektywnie zmienny, co oznacza, że inna osoba przeprowadzająca wywiad za pomocą tego samego kwestionariusza prawdopodobnie uzyska podobne informacje od respondentów,
- osoba przeprowadzająca wywiad uzyskuje informacje, których oczekuje,
- przeznaczony jest do samodzielnego wypełniania (rozsyłany drogą pocztową lub przy użyciu Internetu); jest szybszy i tańszy niż przeprowadzany osobiście.

Wady:

- wywiad może pomijać kwestie, które powinien ujmować respondent, ale nie zostały one poruszone ze względu na z góry ustalony przebieg wywiadu²⁵⁷.

Kwestionariusz wywiadu, stanowiący narzędzie badawcze, składa się z trzech zasadniczych elementów:

- części adresowo-tytułowej, zawierającej apel do respondentów, informacje dotyczące: celu przeprowadzania wywiadu, jego wykorzystania, instrukcji wypełniania, zaznaczenia, że badanie ma charakter anonimowy i dobrowolny,
- części zasadniczej (merytorycznej), zawierającej zestaw pytań kierowanych do respondentów związanych z celami i przedmiotem badań,

²⁵⁵ E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 268-269.

²⁵⁶ Ch. Frankfort- Nachmias, D. Nachmias, *Metody badawcze w naukach społecznych...*, op. cit., s. 249.

²⁵⁷ E. Babbie, *Badania społeczne w praktyce...*, op. cit., s. 269-307.

- części metryczkowej, która dotyczy cech osobowych respondentów, tj. ich płci, wieku, wykształcenia, stażu pracy.

Przygotowany na potrzeby badań kwestionariusz wywiadu zawiera 22 pytania: w części merytorycznej pytań 16, w części metryczkowej – 6 pytań.

Pytania przyporządkowane są do poszczególnych problemów badawczych:

- problem I – brak odniesienia do wywiadu - rozpatrywany został w całości przy zastosowaniu metody studium przypadku,
- problem II – pytania 1-4,
- problem III – pytania 5-8,
- problem IV – pytania 9-12,
- problem V – pytania 13-16.

Kwestionariusz obejmuje następujące rodzaje pytań:

- pytania zamknięte, dotyczące wyboru tylko jednej odpowiedzi – 19.
- pytania kafeteryjne, koniunktywne, dotyczące wyboru kilku wariantów z podanej listy odpowiedzi – 2.
- pytania półotwarte, stwarzające możliwość podania własnej odpowiedzi, pomimo listy podanych opcji – 1.

4.1.4. Charakterystyka grupy badanej

Badana populacja obejmuje 8 osobową grupę pracowników firmy X, z obszaru Małopolski, pracujących w charakterze konsultantów medycznych (KM). Zdecydowana większość z nich to kobiety - 7 osób.

Najliczniej reprezentowani są pracownicy w wieku 34-41 lat, takich osób jest 5. W wieku 25-33 lat są 2 osoby, a tylko jedna osoba jest w wieku zamykającym się w przedziale 41-48 lat. Dane wskazują, iż respondenci to w większości osoby w tzw. średnim wieku, z pewnym już doświadczeniem zawodowym (również życiowym) i o określonych cechach osobowych. Uznać ich należy za osoby dojrzałe, odpowiedzialne, świadome celów, jakie przed nimi stawia organizacja oraz mające własne oczekiwania – zawodowe i łączące się z nimi plany osobiste. Dodać trzeba, iż ich wiek w szczególności sprzyja rozwojowi zawodowemu oraz realizacji własnych ambicji.

Wszyscy badani legitymowali się wykształceniem wyższym – magisterskim. KM stanowią więc grupę ludzi najlepiej wykształconych, z właściwymi tego cechami, które sprzyjają pracy na zajmowanym stanowisku.

Wszyscy też pełnili funkcję inną niż kierowniczą, co sytuuje ich w gronie podwładnych wobec swego przełożonego.

Ogół badanych to mieszkańcy miast.

Dodać należy, że badana populację stanowią osoby posiadające predyspozycje do wykonywania zawodu, zatrudnione w wyniku konsultacji rekrutacyjnych.

4.1.5. Zakres badań

Zakres badań obejmuje trzy aspekty: podmiotowy, przedmiotowy, czasowo-przestrzenny. Podporządkowany jest koncepcji badań. Dotyczy on całokształtu badań, w tym jego organizacji i meritum.

Zakres podmiotowy obejmuje:

- liczbę osób, czyli badaną populację – 8 osób pracujących w charakterze konsultantów medycznych (KM) w firmie X,

Zakres przedmiotowy badań dotyczy następujących zagadnień:

- systemu motywacyjnego w firmie wspierającego rozwój zawodowy konsultantów medycznych w firmie X,
- sposobów komunikowania się w przedsiębiorstwie,
- rodzajów występujących barier komunikacyjnych w firmie X,
- sposobów niwelowania barier komunikacyjnych,
- istoty efektywności komunikowania się w firmie X.

Zakres czasowo – przestrzenny obejmuje:

- geograficzny zakres badań - teren 9 większych miast rejonu Małopolski,
- czas badań - teraźniejszy, z uwzględnieniem doświadczeń zawodowych respondentów z dwóch ostatnich lat,
- przeprowadzenie badań w miesiącu lipcu 2015 r.

Zakres badań dotyczy uwarunkowania badań. Są one wpisane zarówno w planowanie, jak i w realizację badań.

4.2. Charakterystyka firmy X

4.2.1. Historia oraz zakres działania

Firma farmaceutyczna jest przedsiębiorstwem z ponad stuletnim doświadczeniem, znanym nie tylko na rynku krajowym, ale również na świecie. Posiada ponad 100-letnią tradycję. Obecnie jest międzynarodową korporacją, należącą największych firm farmaceutycznych na świecie świata. Jej początki sięgają roku 1901. Przedstawiając historię firmy X należy wskazać na jej rozwój na świecie oraz w Polsce.

Historia firmy na świecie:

- lata 80. – X staje się firmą międzynarodową,
- lata 90. – dynamiczny wzrost pozycji X na rynku międzynarodowym; akwizycje innych firm farmaceutycznych: Biogal (Węgry), Pharmachemie (Holandia), Bayer Classic (Francja), Novopharm (Kanada), Sicor (Włochy i Litwa), Dorom (Włochy),
- 2004 r. - X znajduje się w gronie największych światowych 20 firm farmaceutycznych,
- 2006 r. – połączenie z amerykańską firmą IVAX, X staje się największą generyczną firmą farmaceutyczną na świecie,
- 2008 r. - X przejmuje firmę Barr Pharmaceuticals wraz z jej europejskim oddziałem – PLIVA,
- 2010 r. - X przejmuje firmę Ratiopharm, zjednoczona organizacja jest obecnie numerem dwa w Niemczech - drugim największym rynku leków odtwórczych na świecie,
- 2010 r. – X przejmuje firmy Theramex (z siedzibą w Monako)²⁵⁸.

Obecność firmy X datuje się na lata 30. XX w. W tym czasie w Kutnie działalność rozpoczęły zakłady chemiczne Motor-Alkaloida wytwarzające, na podstawie licencji patentu węgierskiego aptekarza Janosa Kabaya, półprodukt morfinowy - tzw. dżem. Natomiast w Krakowie (na obrzeżach miasta) powstała niewielka wytwórnia zajmująca się głównie produkcją odżywek i artykułów spożywczych, która stanowi filię znanej szwajcarskiej firmy - Dr A. Wander S.A.²⁵⁹.

Historia firmy X w Polsce:

²⁵⁸ O nas. Historia Teva, <http://www.teva.pl/About/Pages/Historia-Teva.aspx> (data odczytu 26.07.2015)

²⁵⁹ Tamże.

- 1931 r. - w Krakowie powstaje firma Dr A. Wander S.A.,
- 1935 r. - otwarcie w Kutnie oddziału warszawskiej firmy Motor-Alkaloida,
- lata 40. - przejście firmy pod zarządek państwowy,
- lata 50-60. - Fabryka w Kutnie przyjmuje nazwę Polfa Kutno, zaś fabryka w Krakowie nazwę Polfa Kraków,
- 1959 r. - z krakowskiej linii produkcyjnej schodzi pierwsze opakowanie *Aviomarinu*,
- 1973 r. - rozpoczęcie produkcji *Vibovitu* w Kutnie,
- 1994 r. - prywatyzacja Polfy Kutno,
- 1995 r. - debiut akcji Polfy Kutno SA na Warszawskiej Giełdzie Papierów Wartościowych,
- 1997-1998 r. - w wyniku prywatyzacji Polfa Kraków została przekształcona w nowoczesny zakład należący do chorwackiego koncernu PLIVA; firma zmienia nazwę na PLIVA Kraków S.A.,
- 2004 r. - po nabyciu ok. 98% akcji, IVAX Corporation zostaje właścicielem i inwestorem strategicznym Polfy Kutno,
- 2006 r. - PLIVA staje się częścią amerykańskiej firmy Barr Pharmaceuticals Inc.,
- 2006 r. - X i Polfa Kutno S.A. tworzą wspólnie Grupę X w Polsce,
- 2008 r. - PLIVA staje się częścią Grupy X w Polsce,
- 2010 r. - Ratiopharm staje się częścią Grupy X w Polsce,
- 2011 r. - przejęcie firmy Cephalon i wraz z nią firmy Mepha (przejętej przez Cephalon rok wcześniej)²⁶⁰.

Charakter prawny firmy to spółka z ograniczoną odpowiedzialnością, natomiast forma własności przedstawia się jako własność prywatna.

Misją firmy X jest:

- ochrona zdrowia i zapewnienie dostępu do skutecznych leków wszystkim którzy tego potrzebują,
- pamiętanie o tym, by pacjent był najważniejszy,
- służenie pomocą społeczeństwu²⁶¹.

²⁶⁰ Materiały Wewnętrzne Firmy X, Kraków 2014.

²⁶¹ Misja Teva, <http://www.teva.pl/About/Pages/Misja-Teva.aspx> (data odczytu 26.07.2015)

Firma X jest największym producentem leków odtwórczych z portfelem produktów zawierającym ponad 1 250 molekuł. Wśród niemal 500 produktów przedsiębiorstwa X są m.in. leki przeciwbólowe, przeciwzapalne, przeciwinfekcyjne, stosowane w chorobach układu sercowo-naczyniowego, zaburzeniach centralnego układu nerwowego, transplantologii, onkologii i dermatologii²⁶².

Przedmiotem działania przedsiębiorstwa jest rozwój, produkcja i sprzedaż szerokiej gamy leków specjalistycznych (onkologia, SM - stwardnienie rozsiane), produktów generycznych i OTC (bez recepty), substancji farmaceutycznych (API – czynne substancje do produkcji gotowych leków)²⁶³.

Do najbardziej znanych produktów prezentowanego przedsiębiorstwa i dostępnych bez recepty są: preparat wielowitaminowy *Vibovit* (suplement diety), *Aviomarin*, *Flegamina*, *Hepatil* (suplement diety) i *Prostalong Complex* (suplement diety)²⁶⁴.

W ujęciu demograficznym przedsiębiorstwo swoją ofertę kieruje do szerokiego grona ludzi, oferując bogatą gamę leków, zarówno z zakresu podstawowego, jak i specjalistycznego, obejmując swoją ofertą osoby w każdym przedziale wiekowym²⁶⁵.

Klientami firmy są instytucje takie jak: szpitale, apteki, ośrodki zdrowia, zarówno publiczne, jak i prywatne. Pośrednimi odbiorcami są potencjalnie klienci aptek, którzy głównie zaopatrują się w leki podstawowe nabywane bez recepty np. witaminy. Z kolei szpitale zaopatrywane są w ramach przetargów, darowizn oraz darmowych próbek.

4.2.2. Struktura organizacyjna i zatrudnienie

Koncern X zaznacza swą obecność w 59 krajach, w których zatrudnia ogółem około 50 000 pracowników. Natomiast Grupa X w Polsce zatrudnia ponad 1 500 pracowników, w dwóch nowoczesnych zakładach produkcyjnych z 80-letnią tradycją, w Krakowie i Kutnie oraz w centrum dystrybucyjnym w Pruszkowie²⁶⁶.

²⁶² Teva Polska. Klienci, <http://dahliamatic.pl/news/18/80/Teva-Polska/d,klient> (data odczytu 26.07.2015)

²⁶³ O nas. Historia Teva..., op. cit.

²⁶⁴ J. Górecki, W. Klein, Jak budować efektywne struktury sprzedaży w ciągłym procesie zmian, <http://lidersprzedazy.nf.pl/Wyklad/894/> (data odczytu 26.07.2015)

²⁶⁵ O nas. Historia Teva..., op. cit.

²⁶⁶ Teva Polska. Klienci..., op. cit.

Działalność firmy X wpisuje się dynamiczny rozwój polskiego rynku farmaceutycznego. Przedsiębiorstwo stawia na rozwój, przy zwiększeniu poziomu inwestycji czy infrastruktury produkcyjnej, czego wynikiem będzie sukcesywne zwiększenie zatrudnienia. Jest to o tyle możliwe, że zatrudnienie w sektorze farmaceutycznym nie wykazuje tendencji spadkowych; można raczej wskazać na stały poziom zatrudnienia, przy założeniu realnie optymistycznego scenariusza wzrostu²⁶⁷.

Przedsiębiorstwo X określa się jako firmę hybrydową, której strukturę organizacyjną trudno w jednoznaczny sposób jednoznacznie określić, z uwagi jej zróżnicowanie pod względem liczby, rodzajów i związków przedsiębiorstw produkujących określone leki, jak i istotnej dla firmy, w dobie ustawicznej i wciąż rosnącej konkurencji, struktury sprzedażowej.

Struktura organizacyjna firmy X:

- Dyrekcja – Dyrektor Generalny zarządza 346 osobowym działem, w tym 40 managerami różnego szczebla²⁶⁸,
- Dział Marketingu – Szef Marketingu na teren całej Polski,
- Kierownicy Krajowi, tzw. regionalni; menedżerowie działu sprzedaży w liczbie 5,
- Konsultanci Medyczni (KM), którzy podlegają bezpośrednio właściwym Kierownikom Krajowym; KM są pracownikami odpowiedzialnymi za dany region (zazwyczaj 5-7 osób) – w Małopolsce zatrudnionych jest 8 pracowników.

Organizacja struktury sprzedażowej firmy X jest oparta na podległości: przełożony – podwładny. Kierownikowi podlega grupa pracowników, która się z nim bezpośrednio kontaktuje realizując swe zadania zawodowe. Jest to struktura hierarchiczna.

²⁶⁷ Polski rynek farmaceutyczny. Kondycja i perspektywy rozwoju do 2011 roku w opinii największych firm farmaceutycznych. Raport KPMG i PMR, http://knpmif.files.wordpress.com/2012/07/raport_farmaceutyczny.pdf (data odczytu 26.07.2015)

²⁶⁸ J. Górecki, W. Klein, Jak budować efektywne struktury sprzedaży w ciągłym procesie zmian..., op. cit.

4.2.3. System komunikacji w firmie X

System komunikacji w firmie X, w obszarze struktury sprzedażowej, obejmuje zarówno komunikację wewnętrzną, jak i komunikację zewnętrzną, przy czym pierwsza z wymienionych ma zdecydowanie większe znaczenie.

Komunikacja wewnętrzna wynika ze stopnia podległości, co jej wpisane w ramy struktury organizacyjnej. Na każdym szczeblu organizacyjnym stoi kierownik, który komunikuje się z podległymi mu pracownikami.

Komunikacja wewnętrzna w organizacji ma charakter pionowy „w dół” – informacje są przekazywane od przełożonych do podwładnych. Komunikacja tego typu sprowadza się do następujących działań:

- informowanie o celach i zasadach organizacji,
- powiadamianie o praktyce i procedurach organizacyjnych,
- przekazywanie szczegółowych dyrektyw zadaniowych,
- wyrażanie oczekiwań wobec członków organizacji,
- informowanie pracowników o ich wydajności,
- dokonywanie oceny,
- dostarczanie motywacji,
- doradzanie, pouczanie,
- zachęcanie pracowników do wyrażania zdania, opinii itp.²⁶⁹.

Komunikacja ma również charakter pionowy „w górę” – informacje są przekazywane od podwładnych do przełożonych. Sprowadza się ono do informowania kierownika o problemach związanych z wykonywaniem pracy, lukach technicznych, organizacyjnych²⁷⁰.

W organizacji ma miejsce również komunikowanie się poziome. Wiąże się ono z przekazywaniem wiadomości między członkami organizacji funkcjonującymi na równorzędnych stanowiskach w komórkach organizacyjnych różnych pionów. Odbywa się ono pomiędzy menedżerami danego szczebla organizacyjnego oraz pomiędzy pracownikami poszczególnych komórek organizacyjnych.

²⁶⁹ J. Stankiewicz, Komunikowanie się w organizacji, ..., op. cit., s. 20.

²⁷⁰ Tamże, s. 24.

4.3. Diagnoza problemów komunikacyjnych w firmie X w świetle przeprowadzonych badań

4.3.1. Model zarządzania rozwojem pracowników w oparciu o system motywacyjny przedsiębiorstwa

Motywacja w firmie X stanowi jedno z najistotniejszych działań kadry zarządzającej. Traktowana jest jako priorytet, zwłaszcza w obszarze struktury sprzedażowej. Firma X budowana w oparciu o sprawdzone wzorce zarządzania i tradycje sprzedażowe zachodnich firm i koncernów farmaceutycznych, wykorzystuje z powodzeniem te doświadczenia na gruncie polskim. Modyfikuje je, dostosowując je do realiów polskiego rynku, mając jednak na względzie fakt, iż rynek farmaceutyczny jest zdominowany przez prężne firmy o długotrwałej tradycji i osiągnięciach w dziedzinie farmacji.

Firma X funkcjonująca na polskim rynku posiada ogromny potencjał dotyczący:

- sfery kapitału,
- osiągnięć naukowych, w oparciu o zaplecze naukowe, tj. współpracę z naukowcami i laboratoriami,
- leków dobrze znanych na całym świecie, które uznać można za tradycyjne, jak i leków sukcesywnie wprowadzanych – leków nowej generacji,
- kadry zarządzającej, specjalistów z różnych dziedzin i wysokokwalifikowanych pracowników,
- sieci sprzedażowej, ustawicznie rozwijanej z udziałem Konsultantów Medycznych.

Firma X z powodzeniem konkuruje z innymi, znanymi przedsiębiorstwami farmaceutycznymi – polskimi i zagranicznymi. Dotyczy to zarówno asortymentu, jakości produktów i ich cen, jak również sieci sprzedaży, wspomaganej przez działania marketingowe i charakter pracy KM. Stawia na pracowników – ich zaangażowanie, kwalifikacje, rozwój zawodowy, poczucie przynależności do organizacji.

Przedsiębiorstwo posiada własny, sprawdzony system motywacyjny. Motywacja pracownicza ma na celu działania ukierunkowane na podnoszenie kwalifikacji i doskonalenie umiejętności pracowniczych, w każdym obszarze działania. W odniesieniu do płaszczyzny informacyjnej, łączonej ze sprzedażą, posiada

wypracowany i sprawdzony system motywacyjny. Posiada on swoją specyfikę i ukierunkowany jest z jednej strony na osiąganie zamierzonych efektów działania, z drugiej – na rozwój zawodowy, przyczyniający się satysfakcji pracowników (zawodowej i osobistej).

System motywacyjny firmy X w obszarze sprzedaży złożony jest z wielu elementów, obejmuje zarówno motywację płacową, jak i pozapłacową. KM otrzymują wynagrodzenie zasadnicze plus premie dwojakiego rodzaju:

- premię sprzedażową (IKC) - wartość sprzedaży, ilość odwiedzonych punktów sprzedaży,
- premię jakościową (HBO) - przestrzeganie standardów firmy, rzetelność wypełnienia raportów.

Każdy z KM posiada Indywidualną Kartę Celów (IKC).

System premiowania ukierunkowany jest na realizację celów wyznaczonego przez Kierownika Krajowego na obszar Małopolski za sprawą podległych mu pracowników – KM. System premiowania w firmie X w swym założeniu cechuje:

- czytelność,
- przejrzystość,
- kryteria oceny spełnienia premiowanych zadań – obiektywne, możliwe do spełnienia,
- jakościowe i ilościowe cele do zrealizowania.

Bezpośredni przełożony ustala zadania premiowe na dany kwartał, określa też oczekiwany stopień realizacji zadania za dany okres. Firma posiada regulamin premiowania, w którym określone są tego zasady. Premia motywuje pracowników do podejmowania wyzwań, większej elastyczności i skuteczności oraz dążenia do realizacji celów, czyli zwiększania efektywności pracy. Wynagrodzenie w przypadku KM jest czynnikiem silnie motywującym.

Do motywacji mającej charakter pozafinansowy, przewidzianej dla KM należy:

- samochód służbowy,
- komputer przenośny z mobilnym Internetem (laptop),
- telefon komórkowy.

Wymienione narzędzia motywacji służą realizacji zadań zawodowych. Są wpisane w charakter ich pracy, zakładający mobilność, szerokie i częste kontakty

biznesowe z ludźmi będącymi reprezentantami poszczególnych firm z branży medycznej. Poza tym są wyrazem prestiżu społecznego, uznania przez pracodawcę, wzrostu pozycji zawodowej. Narzędzia te ponoszą rangę zawodu KM.

Do niematerialnych środków motywacji należnych KM należą:

- prywatna opieka medyczna *Medicover*,
- ubezpieczenie na życie,
- Karta *MultiSport*, zapewniająca wybór i swobodny dostęp do obiektów sportowych na terenie całej Polski (poprawa kondycji, rekreacja),
- dla 10% najlepszych pracowników z każdej linii terapeutycznej organizowane są atrakcyjne wyjazdy zagraniczne (w ramach TOP'10).

Do pozafinansowych środków motywacji zalicza się także:

- dobre relacje z szefem,
- atmosfera w pracy,
- realne szanse rozwoju zawodowego,
- wysoka kultura organizacyjna firmy.

Pracownicy zatrudnieni w charakterze KM motywowani są również poprzez:

- konferencje,
- szkolenia,
- konkursy,
- wsparcie dla handlowców.

Tego typu działania wpisane są w rozwój zawodowy pracowników. Służą podnoszeniu kwalifikacji i umiejętności zawodowych. W firmie cenione są cechy PM traktowane jako wartości. Należą do nich przede wszystkim: wykształcenie, zaangażowanie, chęć rozwoju zawodowego – na płaszczyźnie deklaracji i działania w różnych obszarach, dążenie do podnoszenia efektywności pracy, elastyczność, operatywność i skuteczność działania, umiejętności w zakresie komunikacji interpersonalnej, otwartość na nowe wyzwania zawodowe.

4.3.2. Komunikacja w przedsiębiorstwie na linii zwierzchnik – podwładny

Komunikacja w firmie stanowi filar wzajemnych relacji: zwierzchnik – podwładny. W sferze komunikacji zakładowej generalnie obowiązuje zasada, że nie wolno pomijać ścieżki służbowej. Komunikacja odbywa się w ramach ustalonych regulaminem i wzajemnymi relacjami zawodowymi, ukierunkowanymi na realizację założonych celów.

Komunikacja w firmie przyjmuje następujące formy:

- intranet (sieć firmowa),
- poczta elektroniczna (e-mail),
- telefonia (komórkowa, stacjonarna),
- wizyty podwójne,
- spotkania cykliczne (omawianie wyników i stopnia realizacji celów – kwartalnie),
- spotkania regionalne,
- ankieta satysfakcji pracownika (anonimowa), raz do roku,
- indywidualne rozmowy.

Komunikację uznać należy za typową, dość rozbudowaną, zawierającą elementy niezbędne dla sprawnego zarządzania zarówno zespołem KM na dany region, jak i w odniesieniu do poszczególnych pracowników.

Uwzględniając udzielone przez biorących udział w badaniu KM odpowiedzi odnośnie sposobu realizacji komunikacji na linii zwierzchnik – podwładny podkreślić należy ich zgodność co do opinii dotyczącej przepływu informacji. Badani (8 wskazań) uznali przepływ informacji w firmie X za niewłaściwy i nieskuteczny. Były to odczucia wszystkich udzielających wywiadu jednakowo postrzegane. Negatywne opinie respondentów wpływały z ich obserwacji i doświadczeń zawodowych.

Zdecydowana większość respondentów (6 wskazań) określiła sposób wydawania poleceń przez zwierzchnika rozumiany jako sprawdzanie zrozumienia polecenia i określenie warunków realizacji oraz jego oceny po wykonaniu. Apodyktyczność i egzekwowanie wykonania polecenia zaznaczyła tylko jedna osoba, podobnie jak opcję, która dotyczyła rozmowy z pracownikiem ukierunkowana na sposób realizacji zadań, uwzględniający rozwiązywanie możliwych problemów. Spostrzeżenia większości respondentów wskazywały na standardowe na ogół podejście

zwierzchników do komunikacji, bez precyzowania sposobu realizacji zadań i niwelowania ewentualnych trudności. Takie podejście uznać należy za służbowy, bez większego angażowania się.

Na ważny aspekt komunikacji wewnątrz organizacji, czyli występowania sytuacji udzielania informacji zwrotnych podczas rozmowy ze zwierzchnikiem zwróciła uwagę większość badanych (5 wskazań), pozostali byli odmiennego zdania. Oznacza to, że informacja zwrotna nie zawsze ma miejsce w rozmowach odbywanych pomiędzy zwierzchnikiem a podwładnym. Jej brak przesądzać może o niskiej skuteczności porozumiewania się, bądź błędach w komunikacji.

Informacje zwrotne pochodzące od przełożonego inspirowały do wzrostu motywacji pracy tylko nieliczne osoby (3 wskazania). Z kolei większość wypowiadających się (5 wskazań) nie łączyła informacji zwrotnych ze wzrostem motywacji do pracy. Tego rodzaju stwierdzenia uwidaczniały w ich odczuciu niską rolę informacji zwrotnych w procesie motywowania pracowników.

Powołując się na wyniki badań uznać należy, że komunikacja w badanym przedsiębiorstwie odbywająca się na linii zwierzchnik – podwładny jest niewłaściwa (pomimo stworzonych ku temu warunków). Winą za to należy obarczyć przełożonych, którzy nie doceniają lub lekceważą wartość komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie odbywającej się na drodze podporządkowania służbowego. Przepływ informacji, w opinii wszystkich podwładnych, nie jest ani właściwy, ani skuteczny. Polecenia są najczęściej wydawane przez zwierzchników odgórnie, z uwzględnieniem typowych elementów takich jak: sprawdzanie rozumienia polecenia, określenie warunków realizacji i sposobu oceniania, przy pomijaniu aspektu osobowego, czyli indywidualnego podejścia do pracownika ukierunkowanego na realizację zadań i pokonywanie mogących się pojawić trudności. W opinii respondentów informacja zwrotna wprawdzie występuje w rozmowach, ale jej wartość motywacyjna jest nikła.

Pomimo występowania zróżnicowanych form komunikowania się w przedsiębiorstwie to przedstawione - w ujęciu ogólnym - opinie respondentów ujawniły ich niezadowolenie z przepływu informacji w firmie. Uzyskane wyniki badań wskazały na występowanie szeregu nieprawidłowości (błędów) na drodze komunikacyjnej w przedsiębiorstwie. To z kolei oznacza generowanie problemów komunikacyjnych mających wpływ zarówno na zarządzanie zasobami ludzkimi, jak i na efektywność pracy. Informacje przedstawiane pracownikom nie zawsze trafiają

do ich potrzeb informacyjnych, określanych przez pryzmat zadań i funkcji motywacyjnych. Nieprawidłowość informacji ma swe podłoże w braku istotności informacji z punktu widzenia powierzanych zadań, sposobu przekazywania informacji, braku powiązań informacji z celami organizacji, a przy tym zaznaczania się braku rzetelności, aktualności i zrozumiałości.

4.3.3. Rodzaje i znaczenie barier komunikacyjnych na drodze rozwoju pracowniczego w przedsiębiorstwie

Jakość procesu komunikacji w badanej firmie jest wyraźnie zakłócona. Jest to wynik barier komunikacyjnych występujących na linii przełożony – podwładny. Ma to związek z wieloma czynnikami, w dużej mierze subiektywnymi, np. percepcja, cechy osobowościowe osób zaangażowanych w proces komunikacji. Złożoność tych czynników wymaga zwiększenia determinacji, świadomości i umiejętności komunikacyjnych, odnoszonych nie tylko do kierowników.

Efektywność komunikacji w dużej mierze zależy od respektowania przez wszystkich uczestników komunikacji ustalonych reguł. Przekaz informacji powinien być dostosowany do odbiorcy, wówczas będzie przez niego rozumiany i akceptowany. Cechami takiego przekazu winny być: przejrzystość, wiarygodność, zaangażowanie, właściwe rozumienie ról w firmie.

Bariery komunikacyjne mające miejsce w relacji pracowników z przełożonym są różnorodne, z uwagi na wiele czynników, które je wywołują. Badani wyszczególniając najczęstsze typy barier komunikacyjnych wymienili: reakcje emocjonalne (3 wskazania), nieufność i brak wiarygodności nadawcy (wiedza, uczciwość, wzajemne stosunki) (2 wskazania), także różne czynniki zakłócające lub utrudniające zrozumienie komunikatów (2 wskazania). Na niezgodność komunikatów werbalnych i niewerbalnych zwróciła uwagę tylko jedna osoba. Pytanie stwarzało możliwość wielokrotnego wyboru.

Do barier najbardziej zagrażających rozwojowi zawodowemu, z przyczyn kierownika, pracownicy uznali utrudnienia percepcyjne, czyli niemożność porozumienia się (6 wskazań). Dla nielicznych (2 wskazania) istotnymi przeszkodami na drodze rozwoju zawodowego okazały się bariery komunikacyjne natury psychologicznej (emocjonalność, osądzanie, nieufność, niechęć itp.).

Dla zdecydowanej większości badanych (6 wskazań) trudności komunikacyjne stanowiły poważną przeszkodę w pokonywaniu kolejnych szczebli kariery zawodowej – wyraźnie i w różny sposób utrudniają potencjalny awans. Oznacza to, że bariery komunikacyjne zakłócają relacje służbowe, utrudniają porozumiewania się w ważnych dla pracownika sprawach, a tym samym osłabiają, wręcz hamują inicjatywy i ambicje zawodowe, także osobiste. Tylko dla nielicznych (2 osoby) trudności komunikacyjne nie stanowiły przeszkody na drodze awansu zawodowego.

Respondenci w większości byli również przekonani, iż trudności komunikacyjne utrudniają awans zawodowy także innym pracownikom firmy (6 wskazań).

Wiadomym jest, że dostrzeganie, jak i pojawianie się barier komunikacyjnych, łączy się z indywidualnym podejściem do kwestii komunikacji, jakości i odbioru komunikatów. Występujące bariery komunikacyjne, które mogą utrudniać rozwój zawodowy, mają określone podłoże. W wielu przypadkach jest to stres, nadmierna emocjonalność, zdenerwowanie, niechęć do rozmówcy czy brak zaufania itp., które wywołują silne emocje zaburzając komunikację.

Zła jakość komunikatów jest również problemem, jednak mniej zauważanym. Istotną trudność stanowi natomiast percepcja, czyli szereg barier natury interpersonalnej, brak asertywności, stereotypy, jakość informacji i sposób przekazu – niedostosowanie do odbiorcy, semantyka, przeładowanie informacji itp.

Większość zatrudnionych jest przekonanych, że trudności komunikacyjne stanowią przeszkodę na drodze ich awansu zawodowego. Bariery komunikacyjne ujawniają się w kontaktach służbowych, które w znacznym stopniu decydują o rozwoju zawodowym, jak i wzajemnych relacjach przełożony-podwładny. Jeśli nie są one dobre, m.in. z powodu obciążonej błędami komunikacji, to szanse awansu pracowniczego są nikłe. Zła komunikacja nie wyzwała również motywacji pracowniczej, tak potrzebnej do doskonalenia zawodowego, osłabia też inicjatywy i ambicje pracowników.

4.3.4. Sposoby przełamania barier komunikacyjnych w procesie rozwoju pracowników

Faktem jest, że problemy komunikacyjne w firmie występują oraz to, że są one przez większość przełożonych dostrzegane (6 wskazań). Mniejszość stanowiły osoby z kręgu kierownictwa, które tych problemów nie zauważały (2 wskazania). Wywiad w części dotyczącej pokonywania barier komunikacyjnych potwierdził występowanie

barier komunikacyjnych oraz świadomości w tym zakresie wśród kadry kierowniczej. Oznacza to istnienie problemu w sferze komunikacji interpersonalnej, wewnątrzzakładowej, który powinien zostać rozwiązany. W tym kierunku czynione są starania.

Podejście do niwelowania barier komunikacyjnych w firmie przyjmuje różnorodne formy. Zazwyczaj działanie takie sprowadzało się do analizy zaistniałego problemu i formułowania wniosków w kierunku usprawnień o charakterze długoplanowym (5 wskazania), praktykowane były również rozmowy i sugestie (2 wskazania) oraz interwencje (1 wskazanie). W firmie nie spotyka się innej, ujętej w pytaniach wywiadu formę likwidacji barier komunikacyjnych, do których należy natychmiastowa (po stwierdzeniu problemu) korekta przekazu informacji, skutkująca poprawą kanału komunikacji. Nikt z respondentów nie wskazał na brak podejmowania jakichkolwiek działań w firmie w zakresie poprawy komunikacji, co świadczy o rozumieniu istoty problemu przez kierownictwo.

Przewycięzanie barier komunikacyjnych realizowane było najczęściej poprzez niwelowanie różnic w postrzeganiu, czyli wyjaśnianiu komunikatu, wczuwanie się w punkt widzenia rozmówcy czy rozważanie informacji (7 wskazań). Obok tego sposobu pokonywania barier komunikacyjnych często zwracano uwagę na powściągnięcie emocji za sprawą dążenia do wzajemnego zrozumienia, budowanie postaw pewności, zaufania i otwartości (5 wskazań). Rzadko spotykane było działanie ukierunkowane na likwidację szumu poprzez eliminowanie miejsc utrudniających przekaz komunikatu (1 wskazanie) oraz pokonywanie różnic językowych poprzez wyjaśnienia, zadawanie pytań (również 1 wskazanie). Żaden z pracowników nie wskazał na bariery w komunikacji wynikające z nieufności wobec zwierzchników, co oznacza, że takich wartości jak: wiarygodność, uczciwość, sprawiedliwość i wiarę w dobre intencje we wzajemnych relacjach zwierzchnik – podwładny budować nie trzeba. Pytanie miało charakter wielokrotnego wyboru.

Mając na uwadze możliwość występowania barier komunikacyjnych na linii zwierzchnik – podwładny - w różnym czasie i okolicznościach - mogących utrudniać rozwój zawodowy pracowników, jak też prowadzić do mniejszej efektywności pracy, na terenie firmy organizowane są szkolenia na temat możliwości występowania trudności komunikacyjnych i sposobów zapobiegania im. Fakt ten potwierdzili wszyscy respondenci. Takie podejście firmy wobec pracowników i komunikacji wewnętrznej

wynika ze zrozumienia istoty i ważności komunikowania się przełożonych z podwładnymi, co podyktowane jest specyfiką pracy w obszarze sprzedażowym.

Bariery komunikacyjne są dostrzegane przez większość przełożonych, a podejście do nich na terenie firmy przyjmuje najczęściej formę analizy zjawiska i formułowania wniosków na przyszłość lub rozmów i sugestii, sporadycznie interwencji. Przewycięzanie barier odbywa się najczęściej poprzez likwidację różnic w postrzeganiu, wczuwanie się w punkt widzenia rozmówcy, albo dogłębne rozważanie informacji. Często zwraca się uwagę na powściągnięcie emocji, poprzez budowanie zrozumienia, zaufania i otwartości wobec siebie, w kontekście zajmujących obie strony spraw. Kierownictwo firmy dążąc do niwelowania barier komunikacyjnych organizuje szkolenia dotyczące komunikacji i sposobu pokonywania barier w zakresie porozumiewania się na drodze służbowej. Wymienionym działaniom przyświeca zasadniczy cel – usprawnienie przepływu informacji w firmie ukierunkowane na rozwój zawodowy pracowników i podnoszenie efektywności pracy.

4.3.5. Sprawna komunikacji w przedsiębiorstwie a rozwój zawodowy pracowników

Sprawa komunikacja stanowi podstawę wzajemnych relacji w firmie w pionie służbowym, co znajduje przełożenie na realizację zadań i uzyskiwanie zamierzonych efektów pracy, a także umożliwia realizację ambicji zawodowych pracowników. Przekonanych o tym byli wszyscy respondenci (8 wskazań). Oznacza to, że rozumieją wartość komunikacji zarówno dla nich samych, jak i dla przedsiębiorstwa, a także opowiadają się za jej funkcjonowaniem w praktyce.

To powoduje, zdaniem zdecydowanej większości respondentów (7 wskazań), że w firmie położony jest nacisk na dążenie do usprawniania komunikacji celem podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników. Działanie takie jest słuszne, podyktowane interesami zarówno firmy, jak i pracowników.

Działania zmierzające w kierunku eliminacji barier komunikacyjnych przyczyniają się do tego, że pracownicy mają szanse na szybszy awans, o czym przeświadczonych była większość respondentów (6 wskazań). Pozostali (w liczbie 2) byli odmiennego zdania. W tym przypadku potwierdzenie znalazło przekonanie, iż dobra komunikacja sprzyja rozwijaniu ich umiejętności zawodowych, wyzwala motywację do podejmowania działań w kierunku rozwoju zawodowego, zwłaszcza szybszego awansu.

Niezależnie od tego, prawie wszyscy badani (7 wskazań) byli przekonani, że przełożeni nie wykazują szczególnej dbałości o doskonalenie komunikacji wewnątrz firmy, mając na uwadze rozwój pracowników. Stwierdzenia takie uświadamiają występowanie problemu z jakością komunikacji na linii przełożony – podwładny, wskazując na przyczyny leżące po stronie zwierzchników. Sprawna komunikacja nie ma możliwości zaistnieć, gdy nie jest dostrzegana jej rola, a ci, którzy są za nią odpowiedzialni, nie wykazują należytej troski, jak i starań o jej poprawę.

Wartość sprawnej komunikacji w procesie rozwoju zawodowego jest wysoko ceniona przez wszystkich pracowników. To powoduje, że prawie wszyscy respondenci są przekonani, że w firmie dąży się do usprawnienia komunikacji mającej przyczynić się do podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników. Działania zmierzające do likwidacji barier komunikacyjnych, czyli dążenia do poprawienia komunikacji, zdaniem respondentów, mogą prowadzić do większego zaangażowania pracowników, wyższych aspiracji zawodowych, a przede wszystkim szybszego awansu pracowników.

Niemniej jednak badani wskazywali na swych przełożonych jako na osoby, które nie dokładają należytych starań (z różnych względów), by komunikacja na linii przełożony – podwładny była sprawna, właściwa zarówno dla specyfiki, jak i interesu firmy, a przede wszystkim dla zatrudnionych tam osób, chcących się rozwijać na miarę swych ambicji zawodowych i osobistych. Spojrzenie zdecydowanej większości respondentów na podejście przełożonych do dbałości o jakość informacji i z ich pomocą budowanie dobrych relacji sprzyjających rozwojowi zawodowemu pracowników, a przy tym wyzwalaniu kreatywności i ambicji w kierunku awansowania, jest na ogół krytyczne. W świetle wyników badań, działania przełożonych wobec podwładnych nie wpisują się w ogólne zalecenia kierowane do kadry zarządzającej, mające na celu usprawnienie komunikacji i z jej udziałem inspirowanie pracowników do rozwoju zawodowego. Tak niekorzystna sytuacja ma miejsce, pomimo rozumienia istoty problemu i jego znaczenia zarówno dla interesu zatrudnionych, jak i firmy.

Wnioski

Wyniki badań przeprowadzonych w firmie X, w obszarze sprzedażowym, w zakresie problemów komunikacyjnych stanowiących przeszkodę w procesie zarządzania rozwojem pracowników, doprowadziły do sformułowania następujących wniosków:

1. Działania motywacyjne skierowane do pracowników zatrudnionych w charakterze konsultantów medycznych podejmowane są z myślą o efektywności ich pracy, sukcesie przedsiębiorstwa, a przede wszystkim ukierunkowane są na ich rozwój zawodowy i odczuwanie satysfakcji z pracy.
2. Firma dba o to, by pracownicy byli dobrze zmotywowani. System motywacyjny obejmuje motywację płacową i pozapłacową. Istotną rolę odgrywa w nim wysokość premii za stopień wykonania zadań. Pracownicy posiadają do dyspozycji samochód, telefon i komputer osobisty. Są objęci prywatną opieką medyczną, ubezpieczeniem na życie, posiadają kartę wstępu do obiektów sportowo-rekreacyjnych. Najlepsi mogą korzystać z wyjazdów zagranicznych.
3. Komunikacja należy do ważniejszych środków motywacyjnych stosowanych w firmie. Stanowi podstawowy, wręcz nieodzowny element działania, przesądzający o stopniu realizacji zadań i efektach. Ona nadaje ton wszelkim podejmowanym działaniom, przesądza o ich skuteczności, szansach wykorzystania potencjału pracowniczego
4. Pracownicy mają zapewnione dogodne warunki pracy, perspektywy rozwoju zawodowego, dobrą atmosferę i poprawne relacje z szefem. Ich rozwojowi sprzyja system motywacyjny, komunikacja w organizacji oraz stosunki interpersonalne.
5. Komunikacja w firmie X odbywa się za pomocą takich form jak: intranet, poczta elektroniczna, telefonia (komórkowa, stacjonarna), wizyty podwójne, spotkania cykliczne, spotkania regionalne, konferencje, szkolenia, narady, przeprowadzanie ankiet satysfakcji pracownika, indywidualne rozmowy, itp. Wielość i różnorodność przyjętych form ma służyć usprawnieniu komunikowania się wewnątrz firmy, zwłaszcza pomiędzy przełożonym a podwładnymi.
6. Sposób wydawania poleceń przez zwierzchnika ma charakter służbowy, standardowy i polega najczęściej do sprawdzaniu zrozumienia polecenia i określeniu warunków realizacji oraz dokonywaniu jego oceny po wykonaniu.

Pomijany jest jednak w nim aspekt sposobu podejścia do realizacji zadań i dawania wskazówek celem pokonywania ewentualnych trudności.

7. Zdaniem wszystkich pracowników przepływ informacji na linii zwierzchnik – podwładny jest niewłaściwy i mało skuteczny. Podczas rozmów informacje zwrotne nie zawsze mają miejsce. Ponadto ich jakość i skuteczność jest niska, a większość pracowników nie łączy ich ze wzrostem motywacji do pracy.
8. Do barier komunikacyjnych utrudniających rozwój zawodowy pracowników zalicza się najczęściej: reakcje emocjonalne, nieufność i brak wiarygodności nadawcy oraz różne czynniki zakłócające rozumienie komunikatów. Biorąc pod uwagę przyczyny leżące wyłącznie po stronie kierownika, utrudnieniami komunikacyjnymi najbardziej zagrażającymi rozwojowi pracownika są problemy percepcyjne, w mniejszym stopniu bariery komunikacyjne natury psychologicznej.
9. Dla większości badanych trudności komunikacyjne stanowią poważną przeszkodę na drodze awansu zawodowego. Osłabiają, a czasami wręcz hamują inicjatywy i ambicje zawodowe pracowników.
10. Problemy komunikacyjne w firmie są dostrzegane przez kadrę kierowniczą, która podejmuje różne działania zmierzające do ich wyeliminowania. Zazwyczaj jest to dokonywanie analizy zaistniałego problemu i formułowanie wniosków celem usprawnień o charakterze długoplanowym, rzadziej natomiast stosuje się rozmowy, a sporadycznie sugestie.
11. Do najczęstszych sposobów przezwyciężania barier komunikacyjnych zalicza się niwelowanie różnic w postrzeganiu, czyli wyjaśnianie komunikatu, wczuwanie się w punkt widzenia rozmówcy albo rozważanie informacji. Często zwraca się uwagę na powściągnięcie emocji poprzez dążenie do wzajemnego zrozumienia, budowanie postaw pewności, zaufania i otwartości. Stosunkowo rzadko zwraca się uwagę na likwidację szumu czy różnic językowych.
12. Ogół respondentów jest przekonanych o tym, że sprawna komunikacja sprzyja realizacji zadań i uzyskiwaniu zamierzonych efektów pracy, a także umożliwia realizację ich oczekiwań i ambicji zawodowych. Większość respondentów uważa, że w firmie podejmowane są działania w kierunku usprawnień w zakresie komunikacji, z zamiarem podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników. Nie ma to jednak przełożenia na postawy i zachowania przełożonych odnoszone do sfery komunikacji. Większość badanych jest przekonana o tym, że przełożeni

nie wykazują należytej dbałości o doskonalenie komunikacji wewnątrz firmy, w swym założeniu mającej przyczyniać się do rozwoju zawodowego pracowników.

Mając na uwadze wyniki badań oraz wypływające z nich wnioski stwierdzić należy, że komunikacja w firmie X stanowi pewne utrudnienie w procesie zarządzania rozwojem pracowników, pomimo rozumienia istoty problemu i podejmowanych w tym kierunku odgórnych działań. Oznacza to, że pracownicy rozumieją wagę problemu, ale „nie idzie to w parze” ze świadomością przełożonych. Ich działania (łącznie się bezpośrednio z pracą) ocenić należy jako mało skuteczne. Wobec powyższego stwierdzić należy, że zaznacza się tu dysonans zachodzący pomiędzy ogólnymi wytycznymi firmy (w dziale sprzedażowym) dotyczącymi komunikacji i jej roli w procesie rozwoju zawodowego pracowników, a postawami w zakresie komunikacji przełożonych wobec podwładnych.

Analiza wyników badań prowadzi do stwierdzenia, że hipoteza założona na wstępie, która brzmi: Komunikacja w firmie X nie stanowi utrudnienia w procesie zarządzania rozwojem pracowników, gdyż wpisana jest we właściwy styl komunikowania się przełożonych z podwładnymi, rodzaj i zakres przekazywanych informacji oraz istniejące w firmie warunki komunikowania się, jest fałszywa.

Hipoteza zakładała wariant optymistyczny, który jednak w praktyce nie sprawdził się. Pojawiające się zbyt często bariery komunikacyjne stanowią poważną przeszkodę dla rozwoju zawodowego pracowników, osłabiają ich motywację i utrudniają awans zawodowy. Dotychczasowe działania (m.in. zebrania, szkolenia, ankiety, rozmowy itp.) uznać należy za niewystarczające.

Końcowy wynik badań wskazuje na konieczność analizy zaistniałej w firmie sytuacji w sferze komunikacji i podjęcia niezbędnych, konstruktywnych działań celem poprawy komunikowania się przełożonych z podwładnymi, z myślą o otwarciu przed pracownikami szerokich możliwości rozwoju zawodowego.

Działania naprawcze powinny uwzględniać:

- większe zainteresowanie kadry zarządzającej, szczególnie bezpośrednich przełożonych wobec swych podwładnych, sprawami komunikacji w powiązaniu z rozwojem zawodowym pracowników,
- położenie nacisku na sprawność komunikacji wewnątrzzakładowej, zwłaszcza na zauważanie roli informacji zwrotnych oraz eliminowanie potencjalnych barier komunikacyjnych,

- cykl specjalistycznych szkoleń przewidzianych dla kadry kierowniczej dotyczących problemów komunikacji,
- szkolenia, warsztaty z dziedziny komunikacji dla pracowników,
- okresowe kontrole, sprawozdania dotyczące oceny jakości komunikacji na linii przełożony – podwładny w kontekście możliwości rozwoju zawodowego pracowników,
- monitorowanie różnych aspektów rozwoju zawodowego pracowników,
- badanie skuteczności przepływu informacji na linii przełożony – podwładny (ankieta, wywiad, zebrania, rozmowy).

Zakończenie

Proces rozwoju zawodowego pracowników jest jednym z ważniejszych procesów odbywających się na terenie organizacji. Znajduje się on w kręgu zainteresowań zarówno kadry zarządzającej, jak i pracowników. Zatrudnieni stanowią bowiem potencjał przedsiębiorstwa, o który należy dbać i który należy ustawicznie rozwijać. Służą temu m.in. zakładowy system motywacyjny oraz system komunikowania się w danej organizacji. Od sposobu oraz jakości komunikacji w przedsiębiorstwie w dużym stopniu zależy nie tylko realizacja zadań, ale i rozwój zawodowy pracowników. Sprawną (efektywną) komunikację w firmie warunkują: styl komunikowania się przełożonych z podwładnymi, rodzaj i zakres przekazywanych informacji oraz stworzone w firmie warunki komunikowania się.

Komunikowanie się przełożonych z podwładnymi jest często obarczone błędami komunikacyjnymi różnego rodzaju. Mają one nie tyle wymiar merytoryczny, co językowy, społeczny i psychologiczny. W znacznym stopniu dotyczy umiejętności w zakresie skutecznego porozumiewania się na terenie firmy w sprawach najistotniejszych, bo dotyczących zarówno interesu firmy, jak i interesu pracownika. Podążanie ścieżką kariery pracowniczej, doskonalenie zawodowe jest wyrazem ambicji zawodowych i osobistych pracownika oraz wpisane jest w jego dążenie do odczuwania satysfakcji z pracy. To z kolei nie jest możliwe bez komunikowania się zatrudnionego z przełożonym. Zarządzanie rozwojem zawodowym pracowników należy do kompetencji i podejmowanych przez zwierzchnika działań, który posiada świadomość w zakresie możliwości wykorzystania potencjału pracownika, jego przydatności dla funkcjonowania firmy oraz udziału w jej sukcesie rynkowym.

Konsultanci medyczni firmy farmaceutycznej są pracownikami, którzy są szczególnie wyczuleni na aspekt komunikowania się w firmie. Otrzymują oni polecenia od przełożonego, z nim się też w sprawach zawodowych najczęściej kontaktują. Komunikacja wewnątrz organizacji wspierana systemem motywacyjnym przesądza nie tylko o jakości i wydajności ich pracy, ale i o potencjalnych możliwościach rozwoju pracowniczego. Komunikacja ma także wpływ na atmosferę i relacje interpersonalne w pracy. Stąd musi stanowić priorytet w zarządzaniu zasobami ludzkimi w newralgicznym obszarze firmy, jakim jest sprzedaż. Na terenie firmy służy temu

szereg podejmowanych działań mających na celu podnoszenie efektywności komunikowania się w ogóle, a przede wszystkim przełożonych z podwładnymi.

O wartości komunikacji w procesie zarządzania rozwojem pracowników w przedsiębiorstwie traktuje literatura przedmiotu, ten sam aspekt podejmują badania własne w wybranej organizacji. Opracowania literaturowe oraz badania empiryczne wskazują na problem komunikacji zauważany wewnątrz organizacji, którym jest występowanie różnego rodzaju barier komunikacyjnych, zakłócających sam akt komunikacji, przepływ informacji, jak i wzajemne relacje pracownicze. Przeprowadzone badania dowiodły, iż występowanie barier komunikacyjnych w badanej firmie jest faktem, podobnie jak i podejmowanie szeregu działań w celu ich niwelowania. Stwierdzić należy, że komunikacja w danej firmie nie przyczynia się do rozwoju zawodowego pracowników, a wina leży po stronie kadry zarządzającej. Działania w kierunku usprawnienia komunikacji w kontekście jej ukierunkowania na rozwój zawodowy pracowników, nie zawsze bywają skuteczne, co wskazuje na potrzebę wdrożenia w tym zakresie programu naprawczego.

Poddani badaniom pracownicy firmy X są odpowiednio zmotywowani, „zdyscyplinowani zawodowo” z racji wykonywanego zawodu, a komunikację uznać można za wektor ich działania. Zakłócenia w jej obrębie nie sprzyjają rozwojowi zawodowemu, o czym przekonani są pracownicy.

Sytuacja w firmie X pod względem komunikacji, z uwzględnieniem jej roli w procesie zarządzania rozwojem pracowników, nie jest zjawiskiem odosobnionym w wielu firmach działających na polskim rynku. Problem barier komunikacyjnych w realizacji procesu zarządzania zasobami ludzkimi należy do ważnych w każdym niemal przedsiębiorstwie, stąd traktowanie działań w kierunku jego rozwiązania uważane są jako priorytetowe. O zaistnieniu problemu z komunikacją zaświadcza niższa efektywność, zauważanie pojawiania się barier komunikacyjnych rzutujących na efekty pracy, sposób i podejście do realizacji zadań, relacje przełożony - podwładny, stosunek do podejmowania rozwoju zawodowego oraz aspiracje zawodowe i osobiste pracowników. W świetle powyższych rozważań problem występowania barier komunikacyjnych stanowiących przeszkodę w procesie zarządzania rozwojem pracowników uznać należy za istotny, wymagający niezwłocznie podjęcia konstruktywnych rozwiązań, w oparciu o sposoby właściwe dla danej organizacji, z uwzględnieniem specyfiki jej funkcjonowania.

Wykaz literatury

1. Adamiec A., Kozusznik B., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo AKADE, Kraków 2000.
2. Armstrong M., Zarządzanie zasobami ludzkimi – strategie i działanie, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2001.
3. Babbie E., Badania społeczne w praktyce, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
4. Czakon W., Zastosowanie studiów przypadków w badaniach nauk o zarządzaniu, w: Podstawy metodologii badań w naukach o zarządzaniu, pod red. W. Czakon, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
5. Dołharz M., Fudaliński J., Kosała M., Smutek H., Podstawy zarządzania, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
6. Frankfort- Nachmias Ch., Nachmias D., Metody badawcze w naukach społecznych, Zysk i S-ka, Poznań 2001.
7. Golka M., Bariery w komunikowaniu i społeczeństwo (dez)informacyjne, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
8. Griffin R. W., Podstawy zarządzania organizacją, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
9. Karaś R., Teorie motywacji w zarządzaniu, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań 2003.
10. Kopaliński W., Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych, Wiedza Powszechna, Warszawa 1983.
11. Kopertyńska M. W., Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2009.
12. Kostera M., Zarządzanie personelem, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2000.
13. Kozioł L., Motywacja w pracy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
14. Kozioł L., Zarządzanie zasobami ludzkimi w firmie, Wydawnictwo Biblioteczka Pracownicza, Warszawa 2000.
15. Kozusznik B., Zachowanie człowieka w organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

16. Król H., Podstawy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi, w: Zarządzanie zasobami ludzkimi, pod red. H. Król, A. Ludwicyński, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
17. Kwieciński M., Intranet, w: Leksykon zarządzania, red. zbiorowa, Difin, Warszawa 2004.
18. Lewicka D., Zarządzanie kapitałem ludzkim w polskich przedsiębiorstwach. Metody, narzędzia, techniki, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.
19. Listwan T., Zarządzanie kadrami, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1999.
20. Luoart P., Kierowanie personelem w przedsiębiorstwie, Poltext, Warszawa 1995.
21. Łukasiewicz G., Kształtowanie karier zawodowych, w: Rozwój pracowników. Przesłanki, cele, instrumenty, pod red. A. Szałkowskiego, Poltext, Warszawa 2002.
22. Materiały Wewnętrzne Firmy X, Kraków 2014.
23. Michalczyk M., Zarządzanie zasobami ludzkimi w procesie pracy, Wydawca: Instytut Technologii Eksploatacji – Państwowy Instytut Badawczy, Radom 2010.
24. Michalik M., Sztuka prezentacji i wystąpień publicznych, [w:] Komunikowanie się w biznesie, pod red. H. Mruk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.
25. Misiak Z., Systemy elektronicznego obiegu dokumentów WFM, w: Informatyka ekonomiczna, pod red. S. Wrycza, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
26. Nęcki Z., Komunikacja międzyludzka, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
27. Nowak S., Metodologia badań społecznych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
28. Oleksyn T., Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji, Oficyna Wolters Kluwers, Warszawa 2008.
29. Olsztyńska A., Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie, w: Komunikowanie się w biznesie, pod red. H. Mruk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.
35. Pawlak M., Zarządzanie projektami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
30. Pietroń-Pyszczek A., Motywowanie pracowników, Wydawnictwo Marina, Wrocław 2007.

31. Pocztowski A., Rozwój potencjału pracy jako problem zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1993.
32. Pocztowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Wydawnictwo Atrium, Kraków 1998.
33. Pocztowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
34. Potocki A., Elementy organizacji komunikacji w przedsiębiorstwie, w: Technika komunikacji w organizacjach gospodarczych, pod red. A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, Difin, Warszawa 2003.
35. Potocki A., Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.
36. Radziwon A., Wewnętrzna motywacja, „Personel i Zarządzanie” 2012, Nr 4.
37. Rutkowski I. P., Nowe technologie informacyjne, w: Komunikowanie się w biznesie, pod red. H. Mruk, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.
38. Sajkiewicz A., Czynniki sprawcze zarządzania zasobami pracy, w: Zarządzanie zasobami pracy – strategia i instrumentarium, pod. red. M. Juchnowicz, Wydawnictwo SGH, Warszawa 1996.
39. Silverman D., Prowadzenie badań jakościowych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2012.
40. Schultz D., Schultz S.E., Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
41. Stabryła A., Zarządzanie rozwojem firmy, Księgarnia Akademicka, Kraków 1995.
42. Stankiewicz J., Komunikowanie się w organizacji, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999.
44. Stoner J.A., Freeman R. E., Gilbert D. R., Kierowanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
45. Stoner J. A. F, Wankel Ch., Kierowanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992.
46. Stoner J. A. F, Wankel Ch., Kierowanie, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997.
47. Szaban J. M., Zarządzanie zasobami ludzkimi w biznesie i w administracji publicznej, Difin, Warszawa 2011.

48. Sztumski J., Wstęp do metodologii technik i badań społecznych, Wydawnictwo Śląsk, Katowice 1995.
49. Swanson R.A., Holton III E.F., Foundations of Human Resource Development. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco 2009.
50. Trelak J.E., Psychologia organizacji i zarządzania, Difin, Warszawa 2005.
51. Winkler R., Potrzeby komunikacyjne przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej, w: Technika komunikacji w organizacjach gospodarczych, pod red. A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, Difin, Warszawa 2003.
52. Woźniak J., Współczesne systemy motywacyjne, Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa 2012.
53. Wójtowicz R., Technologie komunikacyjne pracy grupowej w sieciach korporacyjnych, w: Komunikacja gospodarcza. Techniki i technologie, pod red. A. Małachowskiego, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 1998.
54. Żbikowska A., Techniczne instrumenty wspomaganie procesów komunikowania się, w: Techniki komunikacji, pod red. A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowski, Difin, Warszawa 2003.

Źródła internetowe

1. Bolek J., Efektywne wykorzystanie klasycznych i nowoczesnych narzędzi komunikacji wewnętrznych przez pracowników, http://wsp.pl/file/1057_882983922.pdf (data odczytu 23.07.2015)
2. Budzki P., Bariery w komunikacji interpersonalnej, skąd się biorą i jak je przezwyciężać, <http://blog.nowekompetencje.pl/artykuly/bariery-w-komunikacji-interpersonalnej-sposoby-ich-likwidowania/> (data odczytu 6.07.2015)
3. Co ma wpływ na rozwój zawodowy pracownika?, <http://nf.pl/po-pracy/co-ma-wplyw-na-rozwoj-zawodowy-pracownika,,8637,295> (data odczytu 2.07.2015)
4. Dąbrowska M., Jak przeprowadzić dobre zebranie, <http://www.infor.pl/prawo/praca/kompetentny-pracownik/685575,Jak-przeprowadzic-dobre-zebranie.html> (data odczytu 25.07.2015)
5. Dudzińska- Głaz J., Zarządzanie kompetencjami pracowników jako jedne z elementów strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi, http://wsp.pl/file/1057_730581915.pdf (data odczytu 1.07.2015)

6. Golińska K., Intranet. Czy warto tworzyć wewnętrzną sieć firmową, <http://mojafirma.infor.pl/biznes-finanse/213869,2,Intranet-Czy-warto-tworzyc-wewnetrznej-siec-firmowa.html> (data odczytu 24.07.2015)
7. Górecki J., Klein W., Jak budować efektywne struktury sprzedaży w ciągłym procesie zmian, <http://lidersprzedazy.nf.pl/Wyklad/894/> (data odczytu 26.07.2015)
8. Internet w firmie i w urzędzie. Systemy intranetowe, <http://www.logito.pl/rozwiązania/systemy-intranetowe/> (data odczytu 23.07.2015)
9. Jasiukiewicz M., Niektóre problemy z komunikacją, http://www.wiedzainfo.pl/wyklady/107/niektore_problemy_z_komunikacja.html (data odczytu 30.07.2015)
10. Kubik P., Współczesne tendencje w zarządzaniu organizacjami wielokulturowymi w kontekście międzykulturowych barier komunikacyjnych, <http://yadda.icm.edu.pl/yadda/element/bwmeta1.element.ekon-element-000171229297> (data odczytu 29.07.2015)
11. Leśniewska A., Stosik A., Bariery w procesie doskonalenia pracowników – analiza wybranych przypadków, <http://www.dbc.wroc.pl/dlibra/docmetadata?id=26705&from=publication> (data odczytu 1.07.2015)
12. Makowiec M., Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie opartym na wiedzy, <http://janek.uek.krakow.pl/~kzzo/Rozdz.4.pdf> (data odczytu 9.07.2015)
13. Makowiec M., Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacjach, <http://janek.uek.krakow.pl/~kzzo/1.4.pdf> (data odczytu 12.07.2015)
14. Marzec I., Szymaniec K., Rozwój zawodowy pracowników w organizacjach publicznych, http://www.ue.katowice.pl/uploads/media/13_I.Marzec_K.Szymaniec_Rozwoj_zawodowy_pracownikow....pdf (data odczytu 1.07.2015) (data odczytu 1.07.2015)
15. Misiewicz P., Aspekty rozwoju zawodowego człowieka, http://www.pracopodkarpackie.pl/aspekty_rozwoju_zawodowego_czlowieka,297.html (data odczytu 1.07.2015)
16. Misja Teva, <http://www.teva.pl/About/Pages/Misja-Teva.aspx> (data odczytu 26.07.2015)
17. Największe motywatory do pracy, <http://www.kluczdokariery.pl/twoja-kariera/rozwoj-osobisty/motywacja-gdzie-jej-szukac/art,9,najwieksze-motywatory-do-pracy.html> (data odczytu 3.07.2015)
18. Nikolajew J., Leśniewska G., Jak usprawnić komunikację w przestrzeni społecznej, <https://www.google.pl/search?q=J.+Niko%C5%82ajew,+G.+Le%C5%9Bniewska,+Jak>

- +usprawni%C4%87+komunikacij%C4%99+w+przestrzeni+spo%C5%82ecznej&ie=utf-8&oe=utf-8&gws_rd=cr&ei=AiwaVo37EsaxygPg34zAAw (data odczytu 10.07.2015)
19. O nas. Historia Teva, <http://www.teva.pl/About/Pages/Historia-Teva.aspx> (data odczytu 26.07.2015)
20. Piątkiewicz W., Komunikacja wewnętrzna, czyli rzecz o intranecie, http://www.proto.pl/PR/Pdf/Intranet_art.pdf (data odczytu 24.07.2015)
21. Polski rynek farmaceutyczny. Kondycja i perspektywy rozwoju do 2011 roku w opinii największych firm farmaceutycznych. Raport KPMG i PMR, http://knpmif.files.wordpress.com/2012/07/raport_farmaceutyczny.pdf (data odczytu 26.07.2015)
22. Porębski H., Wykorzystanie narzędzi IT w firmie, <http://nf.pl/manager/wykorzystanie-narzedzi-it-w-firmie,,14075,148> (data odczytu 3.08.2015)
23. Rekiel A., Na czym polega skuteczna komunikacja, <http://www.netakademia.pl/artyk-na-czym-polega-skuteczna-komunikacja.php> (data odczytu 10.07.2015)
24. Rogala A., Rola lidera w komunikacji wewnętrznej, <http://www.epr.pl/rola-lidera-w-procesie-komunikacji-wewnetrznej,pr-w-firmie,13705,1.html> (data odczytu 29.07.2015)
25. Standardy i komunikacja w organizacji, http://poradnik.ngo.pl/komunikacja_w_organizacji (data odczytu 25.07.2015)
26. Szeń-Ziemiańska J., Sposoby komunikowania się w firmie <http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/komunikacja/74633,3,Sposoby-komunikowania-sie-w-firmie.html> (data odczytu 26.07.2015)
27. Teva Polska. Klienci, <http://dahliamatic.pl/news/18/80/Teva-Polska/d,klient> (data odczytu 26.07.2015)
28. Tyrańska M., Wybrane aspekty zarządzania rozwojem potencjału pracy w przedsiębiorstwie, https://repozytorium.ka.edu.pl/bitstream/handle/11315/1751/Zarz%C4%85dzanie_rozwojem_przedsi%C4%99biorstw_i_region%C3%B3w_wybrane_aspekty_ekologiczne_i_spo%C5%82eczne_Chody%C5%84ski_Andrzej_2008.pdf?sequence=1 (data odczytu 1.07.2015)
29. Wach-Kąkolewicz A., Rozwój zawodowy - motywy podejmowania aktywności uczenia się, <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/26/id/577> (data odczytu 1.07.2015)
30. Wereda W., Wspieranie dydaktyki nauk o zarządzaniu w aspekcie metody badawczej – studium przypadku, http://www.fundacja.edu.pl/organizacja/_referaty/10.pdf (data odczytu 31.07.2015)

31. Wilk K., Gazetka firmowa, http://www.proto.pl/PR/Pdf/Gazeta_firmowa.pdf (data odczytu 29.07.2015)

Spis rysunków

1. Rysunek 1. Model komunikowania się.....	42
2. Rysunek 2. Rodzaje przekazywanej informacji.....	44
3. Rysunek 3. Podstawowe typy sieci komunikacyjnych.....	46
4. Rysunek 4. Rodzaje łańcuchów pogłosek.....	49

Załączniki

Załącznik 1.

Kwestionariusz wywiadu

Szanowni Państwo!

Zwracam się z prośbą o udzielenie odpowiedzi na pytania wywiadu na temat występowania i przełamywania barier komunikacyjnych w firmie na drodze rozwoju zawodowego pracowników. Uzyskane wyniki zostaną wykorzystane wyłącznie dla celów naukowych.

Po zapoznaniu się z pytaniami proszę o zakreślenie właściwej odpowiedzi, a w przypadku innych dyspozycji, postępowanie według instrukcji.

Uczestnictwo w badaniu jest dobrowolne i anonimowe. Za udzielenie odpowiedzi i poświęcenie swego wolnego czasu - serdecznie dziękuję.

