



Złożenie pracy online: 2014-03-24 22:58:05 Kod pracy: 11281
--

Cecylia Szewczyk
(nr albumu: 18025*Z/SUM)

Praca magisterska

**Wpływ komunikacji wewnętrznej na realizację celów
biznesowych w dużej korporacji X**

**The influence of internal communications on the
realization of business objectives in a large
corporation X**

Wydział: Nauk Społecznych i Informatyki

Kierunek: Zarządzanie

Specjalność: zarządzanie strategiczne

Promotor: dr Halina Tomalska

Streszczenie

W pracy przeprowadzono analizę systemu komunikacji wewnętrznej polskiego oddziału międzynarodowej korporacji X. Badania zostały przeprowadzone z wykorzystaniem metody ankietowej, narzędziem badawczym był kwestionariusz ankiety zawierający pytania otwarte, zamknięte, kontrolne oraz skale. Respondenci to grupa osób pełniących funkcje kierownicze w wyżej wymienionej firmie oraz jej pracownicy szeregowi. Sformułowany problem, cele badawcze oraz hipotezy są empirycznym uszczegółowieniem tematu głównego pracy. Analizowana firma stworzyła własny i rozbudowany system komunikacji wewnętrznej, także przy wykorzystaniu instrumentów charakterystycznych dla wewnętrznego public relations. Mimo, że system opracowany został w sposób profesjonalny, badania wykazały, że nie funkcjonuje on efektywnie. Świadczą o tym takie ujawnione w toku badań fakty, jak m.in.: niewielka wiedza pracowników w zakresie celów strategicznych firmy oraz jej najbliższych planów, czego skutkiem jest istnienie nieformalnego obiegu informacji, co potwierdzają wnioski badawcze. Wykazały one, że bariery komunikacyjne powstają na szczeblu najwyższego kierownictwa, które przekazuje istotne komunikaty z opóźnieniem oraz – co potwierdzają opinie pracowników – są ogólnikowe i niepełne. W sposób bardziej pozytywny respondenci oceniają komunikację na linii kierownictwo średniego szczebla – pracownicy. Wyniki badań aproksymująco zbliżyły do odpowiedzi na pytanie: czy komunikacja wewnętrzna w korporacji X pozwala realizować jej cele biznesowe? Szczegółowa weryfikacja postawionych hipotez pozwoliła na sformułowanie wielu wniosków dających zarazem odpowiedź na postawione w pracy pytania badawcze.

Słowa kluczowe

korporacja, komunikat, proces komunikacji w organizacji, komunikacja wewnętrzna, wewnętrzny public relations, ankieta

Abstract

This dissertation contains an analysis of an internal communication system in a Polish branch of an international corporation, X. The study has been carried out using the survey research method, with the research instrument being a survey questionnaire containing open and closed-ended questions, control questions and a scale. The respondent group consisted of employees of the above mentioned company both in managerial and other positions. The formulated research problem, research objectives and hypotheses are an empirical presentation of the main subject of this dissertation. □ The examined company developed and built its own internal communication system, while taking advantage of instruments characteristic to internal public relations. Although the system was prepared in a professional manner, the research has shown that it does not work effectively. This was substantiated by results such as a lack of employee knowledge both about the short-term and strategic objectives, which leads to the informal flow of information within the company. The research results have shown that communication barriers are created on the senior management level due to the delayed distribution of crucial information within the workplace. Also, as confirmed by employee opinions, the provided information is general and incomplete. On the contrary, communication between mid-level management and employees is perceived in a positive manner. These research results have approximately provided us the answer to the question: does the internal communication in company X allow it to realize its business objectives? A detailed investigation of the research hypotheses allowed for the formulation of numerous conclusions which provided answers to the research questions.

Keywords

corporation, communication, communication process in organization, internal communication, internal public relations, questionnaire

*Składam serdeczne podziękowania mojemu promotorowi Prof. Halinie Tomalskiej
za wielką życzliwość oraz wszechstronną pomoc udzieloną podczas pisania
pracy.*

SPIS TREŚCI

Wstęp	2
1. Korporacja jako specyficzna forma organizacji	
1.1. Organizacja – charakterystyka współczesnych organizacji.....	4
1.2. Przedsiębiorstwo jako organizacja społeczna: definicje, istota, cechy	12
1.3. Korporacja jako przedmiot zarządzania strategicznego	16
1.4. Analiza kategorii celów korporacji w projekcji strategicznej	25
2. Komunikacja jako proces wymiany informacji; podstawowa problematyka	
2.1. Pojęcie oraz elementy procesu komunikacji	32
2.3. Analiza wybranych modeli komunikacji	48
2.4. Potencjał kadrowy a uwarunkowania efektywnej komunikacji przedsiębiorstwa	54
3. Komunikacja wewnętrzna jako system rozpowszechniania informacji w przedsiębiorstwie	
3.1. Komunikacja wewnętrzna w korporacji – jej specyfika a realizacja celów strategicznych korporacji.....	59
3.2. Typy obiegu informacji w komunikacji wewnętrznej	63
3.3. Mocne i słabe strony komunikacji wewnętrznej przedsiębiorstwa	70
3.4. Funkcje komunikacji wewnętrznej – jej standardy etyczne	77
4. Komunikacja wewnętrzna – analiza uwarunkowań w korporacji Provident Polska S.A.	
4.1. Struktura organizacyjna korporacji Provident Polska S.A.	85
4.2. Wartości i standardy kultury organizacyjnej korporacji Provident Polska S.A.	89
4.3. Analiza obiegu informacji w korporacji Provident Polska S.A.; źródła informacji na potrzeby kontroli systemu	96
5. Metodologia badań własnych: analiza systemu komunikacji wewnętrznej korporacji Provident Polska S.A. jako czynnika wpływającego na realizację celów biznesowych	
5.1. Misja i kierunki działalności Provident Polska S.A.; osiągnięcia biznesowe na podstawie danych statystycznych	105
5.2. Problematyka badawcza, cele i hipotezy	107
5.3. Opis metody i narzędzia badawczego; zakres badań.....	110
5.4. Analiza jakościowo – ilościowa wyników badań; weryfikacja hipotez	112
5.5. Wnioski.....	124
Zakończenie.....	128
Spis literatury.....	130
Spisy tabel, rysunków, wykresów.....	135
Załączniki.....	137

Wstęp

„Dobra komunikacja oznacza, że w firmie ceni się pracowników nie tylko za pełnione przez nich role, ale także za ich osobowość, kreatywność, zaangażowanie i inicjatywę.

Jakość komunikowania się w organizacji wywiera wpływ na motywację pracowników i ich zadowolenie z pracy, na ich energię, wydajność i efektywność”.

Izabella Gielnicka

Cytowane powyżej słowa w znakomity sposób argumentują istotę dobrej komunikacji wewnętrznej w każdej organizacji, ponieważ właśnie w zadowoleniu pracowników, ich zmotywowaniu, kreatywności, ale też lojalności tkwi klucz do sukcesu. Nie jest zatem banałem stwierdzenie, że im więcej firma zainwestuje w komunikację wewnętrzną tym więcej korzyści przyniesie ona organizacji. Zadowolony i dobrze poinformowany pracownik będzie bowiem nie tylko chętnym realizatorem celów firmy, ale jej swoistym rzecznikiem, upowszechniającym pozytywny wizerunek wśród rodziny, znajomych i ogólnie w otoczeniu zewnętrznym.

Autorzy publikacji poświęconych problematyce komunikacji wewnętrznej w organizacjach zgodnie podkreślają, że w dzisiejszych realiach, cechujących się dynamicznymi zmianami rozwój i osiągnięcie celów biznesowych jest znacznie utrudniony. Zmiany te, wymuszają na kierownictwach firm podejmowanie określonych działań, ale szeregowi pracownicy bez sprawnie funkcjonującej komunikacji mogą się czuć zaniepokojeni, zagubieni i nieufni, stąd też znacząca rola komunikacji wewnętrznej to także informowanie o zmianach.

W obszarze moich zainteresowań znajduje się problematyka komunikacji wewnętrznej w firmie dużej i rozbudowanej, którą jest Provident Polska S.A. będący zarazem częścią wielkiej międzynarodowej korporacji.

Głównym celem pracy jest rozpoznanie oraz analiza elementów systemu komunikacji wewnętrznej w firmie Provident Polska S.A. w kontekście uzyskiwanych celów biznesowych.

Praca liczy pięć rozdziałów. Rozdział pierwszy zawiera charakterystykę współczesnych organizacji, ze szczególnym zwróceniem uwagi na tak specyficzny typ organizacji, jakim jest korporacja międzynarodowa. W ramach wymienionej charakterystyki poruszono kwestie

organizacji jako systemu społecznego, jak również podjęto tematykę korporacji w kontekście zagadnień związanych z zarządzaniem strategicznym.

W rozdziale drugim przedstawione zostały treści dotyczące komunikacji rozumianej jako dynamiczny przekaz informacji. W związku z tym wiele miejsca poświęcono analizie elementów procesu komunikacji, wyjaśnieniu związków i różnicowań między komunikacją społeczną i marketingową, a także prezentacji różnego typu modeli komunikacji.

Problematyka rozdziału trzeciego skupia się natomiast wokół zagadnień związanych z zasadniczą tematyką pracy, a więc dotyczy komunikacji wewnętrznej w organizacji. Na wstępie przedstawiono specyfikę omawianego typu komunikacji w aspekcie realizacji celów strategicznych korporacji, a następnie dokonano charakterystyki typów obiegu informacji w komunikacji wewnętrznej, kolejno podjęta kwestia to mocne i słabe strony komunikacji wewnętrznej przedsiębiorstwa. Podsumowanie rozdziału stanowi analiza funkcji komunikacji wewnętrznej ze szczególnym uwzględnieniem tematyki wewnętrznego *public relations* oraz roli komunikacji w systemie motywacyjnym firmy.

W rozdziale czwartym dokonano analizy uwarunkowań komunikacji wewnętrznej w korporacji Provident Polska, zanim to jednak uczyniono, przedstawiona została struktura organizacyjna firmy oraz wartości i standardy charakterystyczne dla wypracowanej w niej kultury organizacyjnej.

Zwieńczeniem pracy jest jej część metodologiczna zawarta w rozdziale piątym i koherentna z częścią merytoryczną. Przebieg badań rozpoczyna analiza problematyki badawczej, nakreślenie celów badań oraz opis metody i narzędzia badawczego. W metodyce badań zastosowano analizę porównawczą opinii respondentów, którymi byli kierownicy oraz pracownicy szeregowi firmy Provident. Na podstawie tychże opinii przeprowadzono analizę jakościowo – ilościową wyników badań i dokonano weryfikacji postawionych uprzednio hipotez, formułując szczegółowe wnioski.

Praca została napisana w oparciu o bogatą i najnowszą literaturę przedmiotu, która stanowi jej teoretyczne podłoże, a także na podstawie materiałów źródłowych uzyskanych w firmie Provident, stanowiących istotny element umożliwiający realizację celu pracy.

1. Korporacja jako specyficzna forma organizacji

1.1. Organizacja – charakterystyka współczesnych organizacji

Czasy współczesne to okres dynamicznych zmian ekonomicznych i społecznych, uwarunkowanych rozwojem nowych technologii oraz szybkim jednoczeniem świata. Zmianom tym towarzyszy zwiększone ryzyko, co wyraża się niepewnością funkcjonowania organizacji w nasilonych procesach globalizacyjnych. Najszybciej procesy te przebiegały w instytucjach zajmujących się finansami, bankowością oraz korporacjach ponadnarodowych.

Przemiany te mają wpływ na więzi komunikacyjne w społeczeństwach i strukturach narodowych. Nowoczesne społeczeństwo często jest określane mianem społeczeństwa informacyjnego lub postindustrialnego, gdyż radykalnie zmienił się charakter i formy pracy. Jednym z przejawów zachodzących przeobrażeń jest zaistnienie nowoczesnych form organizacji – organizacji sieciowych, stanowiących zarazem główny przedmiot zainteresowania niniejszej pracy.

Aby jednak w pełni odzwierciedlić problematykę zmian zachodzących w organizacjach zachodzących pod wpływem procesów globalizacyjnych, a zarazem uwypuklić istotę organizacji sieciowej, należy przynajmniej skrótowo przybliżyć zagadnienie organizacji w ujęciu ogólnym.

Termin **organizacja** rozpatrywany jest przynajmniej w trzech zasadniczych ujęciach: rzeczowym, czynnościowym oraz atrybutowym, jednak w kontekście tematyki niniejszej pracy należy się skupić głównie na dwóch aspektach – rzeczowym i atrybutowym. W ujęciu rzeczowym organizacja jest interpretowana jako instytucja lub grupa funkcjonalna, w której skład wchodzi zespoły ludzi i rzeczy, zorganizowane w sposób celowy. Natomiast w podejściu atrybutowym organizacja rozpatrywana jest w kontekście cech ludzkiego działania i wynikających z nich właściwości organizacji, w tym m.in. poziomu jej zorganizowania. Dokonując syntezy powyższych ujęć R.W. Griffin interpretuje organizację jako „*grupy ludzi, które współpracują ze sobą w sposób uporządkowany i skoordynowany, aby osiągnąć pewien zestaw celów*”¹.

W interesującym mnie ujęciu rzeczowo - atrybutowym definiuje organizację także W. Kieżun, pisząc, że jest to „*celowy system, którego sposób uporządkowania polega na tym,*

¹ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 35.

że poszczególne części współprzyczyniają się do powodzenia całości, a więc osiągnięcia celu całości”². Natomiast według – E. H. Scheina „organizacja jest racjonalną koordynacją aktywności pewnej liczby ludzi w celu osiągnięcia wyraźnie sformułowanych wspólnych celów i programów działania, poprzez podział pracy i funkcji oraz hierarchii władzy i odpowiedzialności”³.

Jakkolwiek prezentowane powyżej definicje organizacji różnią się nieco użytymi sformułowaniami, to jednak zbieżny jest ich sens, uwypuklający koordynację działań i współpracę grup ludzi zmierzającą do osiągnięcia wytyczonych uprzednio celów.

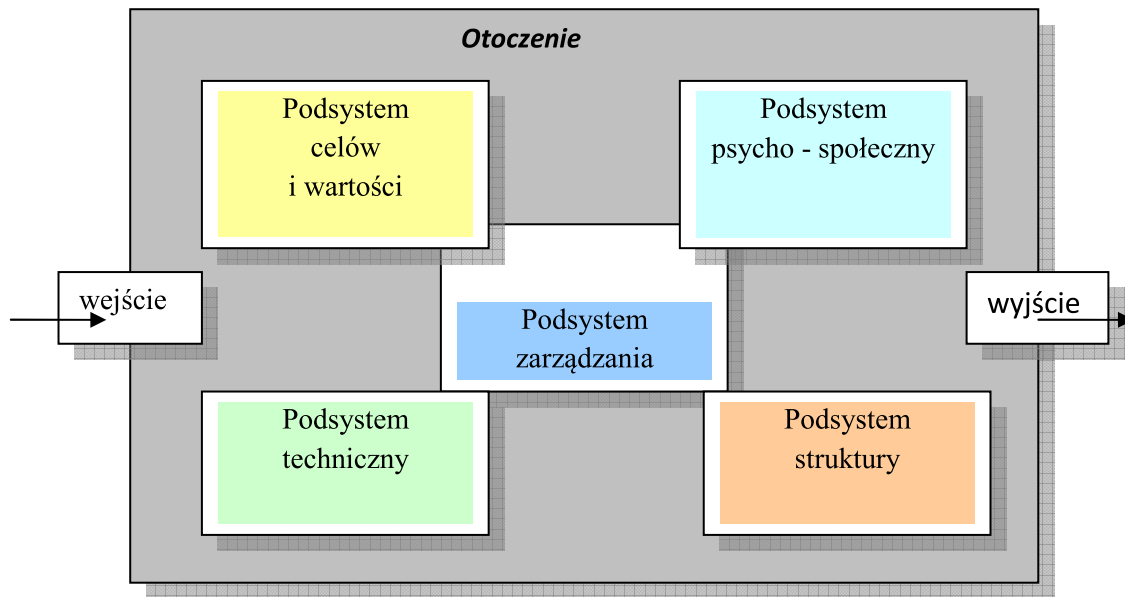
Organizacja to pojęcie bardzo ogólne i podkreślić należy, że w jego ramach możemy spotkać bardzo różne formy. W naukach o zarządzaniu zazwyczaj uwypukla się organizacje biznesowe, do których należy zaliczyć wszelkiego rodzaju przedsiębiorstwa. Ale organizacjami są także towarzystwa wzajemnych korzyści (np. stowarzyszenia, partie polityczne, kluby, sekty religijne), organizacje wyższej użyteczności społecznej, jak np. policja, różnego typu straże, towarzystwa charytatywne i naukowe oraz instytucje o charakterze usługowym, np. szpitale, szkoły, służby socjalne.

W cytowanej poprzednio definicji W. Kieżuna pada m.in. stwierdzenie, że organizacja jest systemem. Jako system organizacja jest więc wyodrębnioną częścią otaczającej ją rzeczywistości i posiada wewnętrzną strukturę. Elementy funkcjonujące w ramach systemu są uporządkowane według określonych reguł, które determinują ich wzajemne relacje. Organizacja jako powyżej opisany system została przedstawiona w formie graficznej na rysunku 1.

² W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997, s. 13.

³ J.F. Terelak, *Psychologia organizacji i zarządzania*, Wyd. „Difin”, Warszawa 2005, s. 172; Por. E.H. Schein, *Organizational psychology*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall 1970, s. 9.

Rys. 1. Organizacja jako system



Źródło: M. Bielski, *Organizacje: istota, procesy, struktura*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1992, s. 86.

Znając ogólne pojęcie organizacji należy zatem zadać pytanie, czym wyróżnia się organizacja sieciowa? Przede wszystkim jest to organizacja, której zaistnienie było możliwe dzięki rewolucji technologicznej, w ramach której nastąpił rozwój nowoczesnych form komunikacji, w tym głównie Internetu. Zmieniło się równocześnie oblicze samego biznesu i organizacje w nim funkcjonujące zaczęły zawiązywać różne formy współpracy aby ułatwić sobie realizację celów. **Organizację sieciową** można zatem zdefiniować jako nowoczesną formę organizacji obrazującą sposób zorganizowania wzajemnych stosunków między firmami lub (i) jednostkami składowymi pojedynczego przedsiębiorstwa. Grono powiązanych ze sobą firm działa zarazem w oparciu o mechanizmy rynkowe oraz wzajemnie ustanowione normy, i co bardzo istotne nie ma tu mowy o układzie hierarchicznym i takowym wydawaniu poleceń⁴. Z drugiej strony współpraca i partnerstwo musi skutkować pewnym ograniczeniem samodzielności i autonomii, ale też daje wymierne korzyści.

Organizację sieciową (określaną też jako organizacja rozszerzona) można opisać wyróżniając jej podstawowe cechy⁵:

- między jednostkami tworzącymi sieć następuje transfer zasobów;

⁴ B. Mikula, *Organizacje oparte na wiedzy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006, s. 75.

⁵ Tamże, s. 75; *Przedsiębiorstwo przyszłości. Fikcja i rzeczywistość*, red. I. Hejduk, Wyd. ORGMASZ, Warszawa 2004, s. 50.

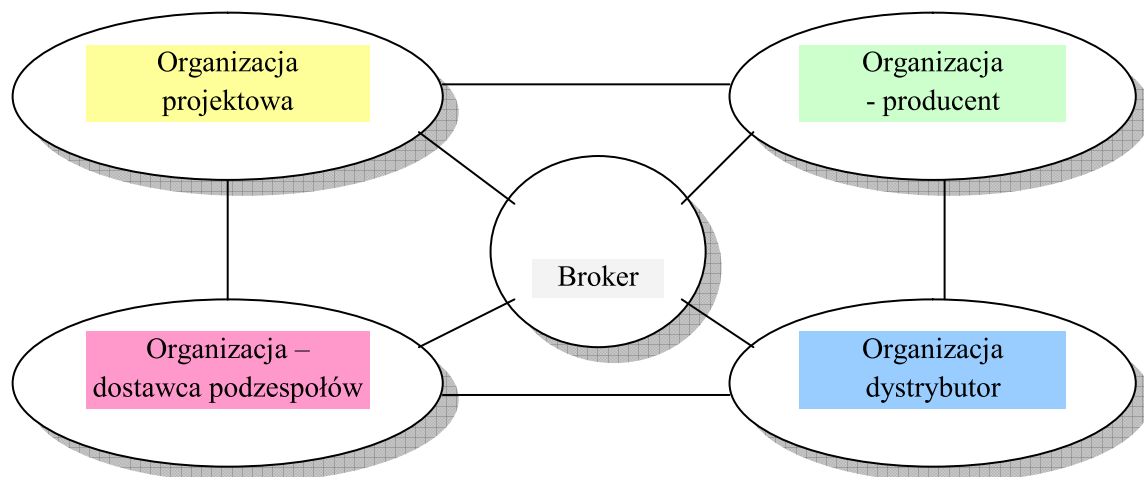
- ograniczoność integracji ze względu na zróżnicowanie celów cząstkowych oraz przyjętych strategii;
- tworzenie wspólnych kanałów informacyjnych;
- łączenie kompetencji przy realizacji wspólnych projektów;
- kolektywność podejmowania decyzji;
- koordynacja działań następuje głównie na podstawie negocjacji i porozumienia, a nie konkurencji;
- ograniczenie planowania i kontroli do minimum;
- płynna, rozproszona struktura oraz otwartość na wchodzenie w nowe relacje i powiązania.

Organizacje sieciowe mogą działać długookresowo, okresowo lub okazjonalnie, współpracować przy jednym projekcie lub większym ich zestawie. Elementy sieci mogą być powiązane pionowo (wertykalnie) i dotyczy to np. współpracy w obrębie kolejnych faz produkcji, przy powiązaniu poziomym (horyzontalnym) dochodzi natomiast do współpracy firm produkujących ten sam wyrób czy prowadzących ten sam rodzaj działalności. Mimo, że zależności hierarchiczne między organizacjami w sieci są niwelowane, musi jednak istnieć pewnego rodzaju „centrum dowodzenia”, które organizuje i koordynuje działalność sieci. B. Mikuła i A. Pietruszka – Ortyl funkcję tę określają mianem brokera, którym może zostać organizacja ciesząca się najlepszą reputacją, lub też może dojść do wydzielenia komórki pełniącej rolę brokera. Istnieje także możliwość powołania większej liczby brokerów, którzy dzielą się obowiązkami ze względu na terytorium, typ produkcji lub usługi⁶.

Na kolejnym rysunku zilustrowano przykład organizacji sieciowej z jednym z wariantów umiejscowienia brokera.

⁶ B. Mikuła, A. Pietruszka – Ortyl, *Organizacje sieciowe*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2006, nr 715, s. 115.

Rys. 2. Przykład organizacji sieciowej



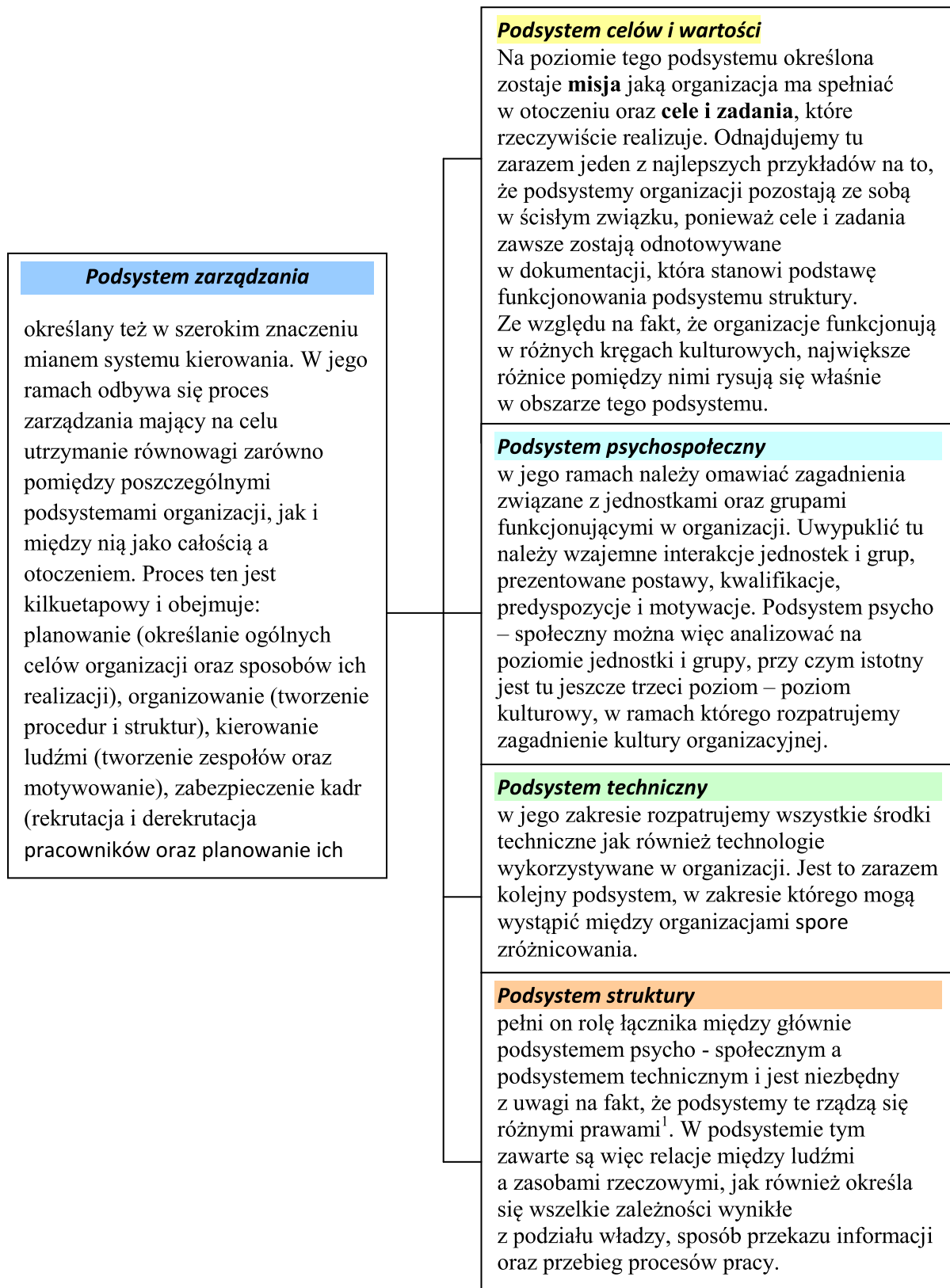
Źródło: B. Mikuła, A. Pietruszka – Ortyl, *Organizacje sieciowe*, w: „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, R. 2006, Nr 715, s. 117.

Jednym z przykładów organizacji funkcjonujących na zasadzie sieci jest korporacja, a więc: „organizacja, która koordynuje działalność produkcyjno - handlową różnych jednostek, w różnych krajach z jednego ośrodka podejmującego strategiczne decyzje”⁷. Tematyka korporacji zostanie rozwinięta w podrozdziale 1.3.

Jak zostało uprzednio powiedziane, każda organizacja stanowi pewien system, a zatem można ją opisywać analizując poszczególne podsystemy. Zostały one zilustrowane na rysunku nr 3.

⁷ A. Zorska, *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 1998, s. 50.

Rys. 3. Podsystemy organizacji

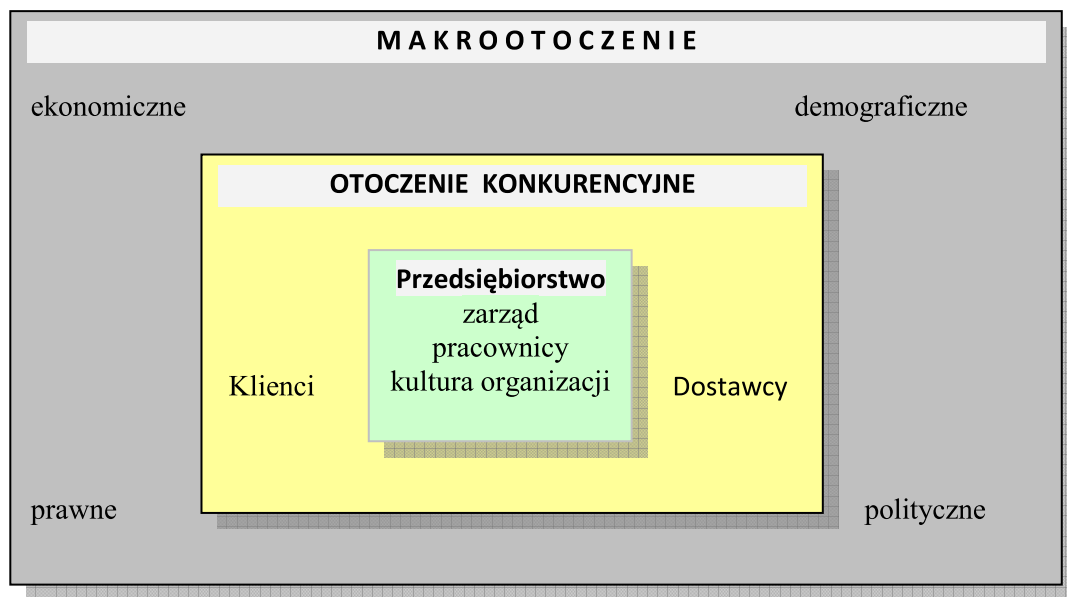


Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Bielski, *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*, C.H. Beck, Warszawa 2002, s. 40 – 41.

Każda organizacja jak i tworzone przez organizacje sieci funkcjonują w określonym otoczeniu, które stanowi całokształt zjawisk, procesów, instytucji i zachodzących między nimi relacji. W zależności od tego, czy wymienione elementy znajdują się w granicach organizacji, czy też poza nimi, możemy mówić o jej otoczeniu wewnętrznym lub zewnętrznym, ich wspólną cechą jest wywieranie wpływu na organizację.

Na przykładzie przedsiębiorstwa otoczenie organizacji ilustruje rysunek 4.

Rys. 4. Otoczenie przedsiębiorstwa jako organizacji



Źródło: opracowanie na podstawie: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997, s. 33.

Otoczenie zewnętrzne, można kategoryzować ze względu na charakter związku z organizacją czy też stopień oddziaływania na nią. W takim kontekście rozróżniamy otoczenie ogólne (makrootoczenie), w skład którego wchodzi wszystkie podmioty, procesy i zjawiska oddziałujące na organizację w sposób pośredni - tworząc ogólne warunki jej funkcjonowania. Istotny jest tu fakt, że organizacje praktycznie nie mają wpływu na zmianę warunków makrootoczenia⁸. Natomiast bezpośrednio oddziałuje na organizację jej otoczenie interpretowane w skali mikro (mikrootoczenie), określane także mianem otoczenia zadaniowego. Należy podkreślić, że w odróżnieniu od makrootoczenia, które może być wspólne dla wielu organizacji, otoczenie zadaniowe stanowi indywidualny zestaw podmiotów, procesów i zjawisk charakterystyczny tylko dla danej organizacji.

⁸ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997, s. 32.

Dlaczego tematyka otoczenia organizacji/przedsiębiorstwa jest tak istotna ?
Przede wszystkim dlatego, że właśnie w odniesieniu do niego definiuje się i analizuje jej pozycję strategiczną⁹. Wyznacznikiem pozycji strategicznej jest zdolność przedsiębiorstwa do wywoływania zmian w strukturze społeczno – gospodarczej otoczenia.

Analizując otoczenie w skali branży, w której działa przedsiębiorstwo ocenia się jego pozycję rynkową, a więc relacje z uwidocznionymi na rys. 4. klientami, dostawcami, konkurencją, przy równoczesnym wzięciu pod uwagę popytu, podaży, cen, kosztów i zysków. Element pozycji rynkowej stanowi pozycja konkurencyjna, wskazująca na miejsce przedsiębiorstwa na tle konkurencji oraz jego zdolność do konkurowania¹⁰.

W ramach prezentacji ogólnej tematyki związanej z istotą organizacji pojawiło się już zagadnienie przedsiębiorstwa jako organizacji specyficznej, najczęściej poddawanej różnego rodzaju analizom, a przede wszystkim bardzo ważnej w związku z problematyką niniejszej pracy. Dlatego też temat przedsiębiorstwa będzie kontynuowany w sposób uszczegółowiony w kolejnej części pracy.

⁹Pozycja strategiczna przedsiębiorstwa jest odniesieniem całości potencjału do całości potencjału otoczenia przez pryzmat miejsc, ról i znaczenia dla długookresowego powodzenia. Por. E. Urbanowska – Sojkin, P. Banaszczuk, H. Witzczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004, s. 62.

¹⁰ Elementy otoczenia przedsiębiorstwa:

- **otoczenie ekonomiczne** – omawiane w kontekście gospodarki danego kraju. Istotne w tym zakresie są takie jej wskaźniki ekonomiczne jak: stopa wzrostu ekonomicznego, wysokość stopy procentowej, kursy walut czy poziom inflacji,
- **otoczenie technologiczne** – w największym stopniu kojarzony jest z nim rozwój technik komputerowych i teleinformatycznych. Ma bardzo silny wpływ na przedsiębiorstwo, i może on być pozytywny, jak i negatywny, pojawienie się nowej technologii w jakiejś dziedzinie często oznacza dla jednych przedsiębiorstw szansę, lecz dla innych upadek,
- **otoczenie społeczne** – wpływa na organizację poprzez wyznawane wartości, obyczaje, nawyki i ogólnie styl życia. Jest ono niestabilne. Wpływ wzrastająca rola akcjonariuszy w procesach zarządzania organizacjami, przy czym należy podkreślić, że pojawiają się też tendencje do zmniejszania wpływu niektórych elementów otoczenia społecznego na organizację, czego przykładem jest malejąca rola związków zawodowych.
- **otoczenie demograficzne** – wszelkie procesy powodujące zmiany w populacji społeczeństwa. Łatwe do określenia i przewidzenia na przyszłość,
- **otoczenie polityczne i prawne** – to siły polityczne dostające mandat do sprawowania władzy a więc i do stanowienia prawa, które w istotny sposób może wpłynąć na funkcjonowanie organizacji,
- **otoczenie międzynarodowe** – wpływ mogą wywierać różne formy współdziałania, zawierane umowy, kontrakty itp. ale także nakładane restrykcje i ograniczenia gospodarcze, konflikty zbrojne, itp.,
- **klienci** – bezpośredni wpływ klientów na organizację polega na tym, że nabywają oni produkty wg własnych, określonych potrzeb, stąd też priorytetem i gwarantem sukcesu jest znajomość i zaspokojenie tych potrzeb.
- **dostawcy** – są to organizacje dostarczające zasobów innym organizacjom,
- **konkurenci istniejący i potencjalni** – to inne organizacje/przedsiębiorstwa prowadzące walkę o korzyści ekonomiczne, które są osiągane w wyniku sprzedaży towarów i usług. Konkurenci walczą o rynki zbytu i zaopatrzenia, a coraz częściej także o siłę roboczą. A wspomniana walka zmierza do eliminacji rywalizującej organizacji/przedsiębiorstwa, co odbywa się głównie w zakresie tej samej branży. Por. Urbanowska – Sojkin i inni, *Zarządzanie strategiczne...*, op. cit., s.63

1.2. Przedsiębiorstwo jako organizacja społeczna: definicje, istota, cechy

Przedsiębiorstwo jest organizacją biznesową, powołaną do produkcji dóbr lub realizacji usług. Według definicji A. Komosa, jest to „wyodrębniona pod względem ekonomicznym i prawnym jednostka gospodarcza, która samodzielnie prowadzi działalność i podejmuje ryzyko tej działalności po to, aby osiągnąć zysk”¹¹. Zakres semantyczny terminu przedsiębiorstwo jest szeroki, także ze względu na możliwość tworzenia jego rozmaitych form organizacyjno – prawnych, wśród których można wymieniać jednoosobowe przedsiębiorstwa prywatne, przedsiębiorstwa państwowe oraz różnego rodzaju spółdzielnie i spółki. Ekonomiści analizują je jako podmiot gospodarczy działający w trzech sferach: zakupu usług produkcyjnych, organizacji procesu produkcyjnego oraz organizacji procesu sprzedaży¹². Natomiast w naukach o zarządzaniu zwraca się uwagę także na inne sfery, w tym także sferę społeczną, która stanowi zarazem centrum rozważań podjętych w tej części pracy. Każde przedsiębiorstwo jest zarazem organizacją, gdyż istnieją w nim relacje i więzi społeczne. W. Kieżun pisze, że przedsiębiorstwo powstaje na podstawie porozumienia społecznego i stwierdza zarazem, że organizację tę można definiować jako¹³:

- „ a) zespół ludzi wraz z aparaturą,
- b) zespół, w którym występuje powtarzalność realizacji celów (eksploatacja, produkcja, usługi, handel),
- c) w zespole tym występuje człon kierowniczy”.

Czym w istocie jest taki rodzaj organizacji, jak organizacja społeczna ? Z socjologicznego punktu widzenia jest zintegrowanym zbiorem pozycji społecznych i stosunków społecznych, wspólnie realizujących funkcje istotne społecznie. Zbiór ten tworzy zarazem swoistą całość, która jest indywidualna dla danej organizacji¹⁴. W obecnych realiach gospodarki rynkowej postrzeganie przedsiębiorstwa - także jako organizmu społecznego - jest bardzo istotne, przy czym w ostatnich dekadach, gdy pracownicy zyskali miano czy też rangę kapitału ludzkiego – aspekt społeczny jest szczególnie podkreślany.

Zagadnienie przedsiębiorstwa jako organizacji społecznej można omówić w oparciu o analizę funkcjonujących w nim grup. W grupach tych zachodzą rozmaite relacje

¹¹ A. Komosa, *Ekonomika i organizacja firmy handlowej*, Część 1, Wyd. „EKONOMIC”, Warszawa 1996, s. 3.

¹² D. Laidler, S. Estrin, *Wstęp do mikroekonomii*, Gebethner i Ska, Warszawa 1991, s. 114.

¹³ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki...*, op. cit., s. 30.

¹⁴ *Przedsiębiorstwo jako forma organizacji społecznej*, <http://stosunki-miedzynarodowe.pl/socjologia/1079-przedsiębiorstwo-jako-forma-organizacji-spoecznej> (odczyt:03.04.2013).

i zależności, tworzone są formalne i nieformalne struktury, zaspokajane różnorodne potrzeby i aspiracje zawodowe. Grupy i funkcjonujące w ich ramach osoby powiązane są siecią stosunków społecznych, które przebiegają w różnych kierunkach i mogą przybierać różny charakter. Na kształtowanie się tych stosunków wpływa wiele czynników. Najważniejsze z nich to: warunki pracy, przestrzeganie obowiązujących przepisów prawnych, metody kierowania, autorytet kierownictwa oraz cechy osobiste pracowników¹⁵.

Chcąc uporządkować zagadnienie interakcji społecznych w przedsiębiorstwie, można je opisać w kategoriach formalnych i nieformalnych stosunków międzyludzkich, przy czym zaznaczyć należy, że w normalnie funkcjonującej organizacji elementy formalne i nieformalne zawsze się ze sobą przeplatają. Stosunki formalne oparte są na przepisach oraz regulaminach i stanowią odzwierciedlenie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Można więc je rozpatrywać w aspekcie stanowisk, ról i sankcji zapewniających podział pracy oraz koordynację wszelkich sformalizowanych czynności. Ponieważ ten typ stosunków wiąże się głównie z zagadnieniem harmonijnego wykonywania zadań, konieczne jest dokonywanie ich podziału oraz koordynowanie, wobec czego musi się to odbywać w oparciu o stosunki zwierzchności i podporządkowania. W takim kontekście mówimy o hierarchii ról (władzy) oraz o tzw. więzi hierarchii odzwierciedlającej powiązania kierownictwa przedsiębiorstwa z pracownikami różnych szczebli, co jest zarazem określone przepisami służbowymi.

W ramach problematyki formalnych stosunków społecznych w przedsiębiorstwie pojawia się zagadnienie, które jakkolwiek nie podlega unormowaniom zawartym w przepisach, regulaminach czy statutach, to ma ścisły związek z hierarchią władzy. Mówić tu mianowicie należy o preferowanych przez kadrę zarządzającą **stylach kierowania** oraz o **autorytecie kierownictwa**. Są to bardzo istotne czynniki, mogące determinować całokształt stosunków interpersonalnych w przedsiębiorstwie. Styl kierowania to „*zespół specyficznych dla danego menedżera sposobów postępowania i stosowanych metod działania*”¹⁶. Niezależnie od przyjętej typologii stylów zarządzania, zawsze rozpatruje się w ich zakresie stosunek do podwładnych, honorowanie ich praw, sposoby egzekwowania poleceń, dopuszczenie do procesu decyzyjnego czy stosowanie kar i nagród. W oczywisty sposób wszystkie wymienione powyżej elementy wpływają na relacje kierownictwa z pracownikami, a w konsekwencji na jego autorytet. Należy również wspomnieć, że styl kierowania pozostaje w związku z zaspokajaniem potrzeb pracowników, które również rozpatrywane są

¹⁵ A. Komosa, *Ekonomika i organizacja firmy handlowej*, Część 4, Wyd. „EKONOMIC”, Warszawa 1997, s. 63.

¹⁶ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody*, PWE, Warszawa 2008, s. 189.

w kategoriach stosunków społecznych charakteryzujących przedsiębiorstwo. A. Poczowski opisuje w tym zakresie uwarunkowania najbardziej oczekiwane i zalecane, podkreślając, że kierownictwo może mieć wpływ na zaspokajanie potrzeb niższego rzędu - poprzez zapewnienie odpowiedniej zapłaty za pracę umożliwiającą zapewnienie bytu, po zaspokojeniu potrzeby uznania i samorealizacji dzięki umożliwieniu rozwoju i awansu zawodowego¹⁷.

Stosunki międzyludzkie w przedsiębiorstwie mogą się kształtować w sposób nieprzewidywany w przepisach, a zatem mówimy wówczas o **stosunkach nieformalnych**. Wynikają one zwykle z interesów grupowych lub indywidualnych oraz takich czynników jak: uczucie sympatii, antypatii, zaufania solidarności, zainteresowania i zachowania pracowników. Konsekwencją istnienia stosunków nieformalnych jest tworzenie się nieformalnych grup, które mogą mieć pozytywny lub negatywny charakter. W ujęciu pozytywnym są to grupy połączone więziami koleżeńskimi, które wspólnie spędzają czas poza środowiskiem pracy, ale też w warunkach pracy okazują sobie pomoc, sympatię i wzajemny szacunek, co zdecydowanie sprzyja dobrym efektom pracy. W aspekcie negatywnym, funkcjonujące w przedsiębiorstwie grupy nieformalne mogą dążyć do realizacji swych grupowych interesów (np. uzyskiwania awansów i innych korzyści), co doprowadza do konfliktów oraz obniżenia ilości i jakości pracy.

Jak zostało wykazane, w przedsiębiorstwie zachodzą rozmaite relacje społeczne, ale funkcjonujące tam zasoby ludzkie przede wszystkim wykonują swe zadania, a więc pracują. Praca uznawana jest za proces społeczny i zarazem niemożliwa jest do wykonania bez odpowiedniej łączności między pracownikami. W takim kontekście nasuwa się tematyka komunikacji i obiegu informacji, która niewątpliwie stanowi pewną klamrę obejmującą całokształt zagadnień stosunków społecznych w przedsiębiorstwie. Temat ten, został jednak w tej części pracy pominięty, ponieważ zostanie mu poświęcony w całości rozdział kolejny. Kończąc analizę problematyki społecznej przedsiębiorstwa, należy podkreślić, że tę sferę jego funkcjonowania można poddać kontroli i ocenie. W. Kieżun stwierdza, iż przedsiębiorstwo jako organizacja społeczna może podlegać swoistej ocenie społecznej, która może przybrać charakter zewnętrzny lub wewnętrzny. Z punktu widzenia zewnętrznej oceny społecznej analizowana jest postawa przedsiębiorstwa w sferach jego pozaprofesjonalnej działalności. Można w tym zakresie analizować udział przedsiębiorstwa w akcjach społecznych

¹⁷ A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, op. cit., s. 222.

(np. finansowanie imprez kulturalnych czy sportowych)¹⁸. Wewnętrzna ocena społeczna przedsiębiorstwa jest natomiast dokonywana głównie na podstawie sprawności w zaspokajaniu potrzeb funkcjonujących w nim zespołów ludzkich¹⁹.

W kontekście tematyki przedsiębiorstwa jako organizacji społecznej nasuwa się pytanie, czy korporacja może odznaczać się jakimiś specyficznymi cechami w tym zakresie?

Oczywiste jest, że w korporacji pojmowanej jako organizacja istnieją stosunki społeczne jak i odbywa się realizacja funkcji społecznych.

Analizując publikacje dotyczące sfery społecznej korporacji można zauważyć wiele negatywnych uwag stanowiących głównie ich ocenę wewnętrzną, a więc jak już zostało powiedziane – sprawność w zaspokajaniu potrzeb pracowników.

Prezentujący krytyczne poglądy wychodzą z założenia, że korporacje są przedsiębiorstwami, których jedynym dążeniem jest maksymalizacja zysku. W tym względzie J. Bakan przytacza stwierdzenie amerykańskiego filozofa N. Chomsky'ego, który twierdzi, iż korporacjom wolno „troszczyć się wyłącznie o swoich akcjonariuszy, a [...] nie o społeczność, siłę roboczą czy cokolwiek innego”²⁰.

Mimo, iż nie należy generalizować, w wielu korporacjach obserwowane są negatywne procesy związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi, polegające głównie na zatracaniu umiejętności spostrzegania ludzkich potrzeb. Korporacje bardzo dużo inwestują w poszukiwania odpowiednich pracowników, a następnie ponoszą nakłady na ich rozwój, starając się zarazem gwarantować wysoką, konkurencyjną płacę. Poniesione przez pracodawcę koszty muszą zostać jednak zwrócone, dlatego pracownik korporacji powinien być przede wszystkim bezwzględnie lojalny i skierowany na realizację celów firmy.

Pracownik korporacji kojarzony jest coraz częściej z osobą zmuszoną do nieustannej rywalizacji oraz osiągnięcia sukcesu, co okupione jest brakiem czasu na życie osobiste. W nieco skrajnych przypadkach mówi się także o ich utracie tożsamości i przekonań i ukierunkowaniu na wymagania szefa i oczekiwania klienta.

Sfera społeczna przedsiębiorstwa to bardzo ważny aspekt, w którym rozpatrujemy jego funkcjonowanie, ale pamiętać należy, że przedsiębiorstwo to przede wszystkim organizacja biznesowa działająca w konkurencyjnym otoczeniu. Należy więc połączyć wszystkie sfery, w taki sposób, aby ich efektywne funkcjonowanie pozwoliło poradzić sobie z konkurencją

¹⁸ W. Kieżun, *Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki...*, op. cit., s. 42.

¹⁹ Tamże, s. 42.

²⁰ J. Bakan, *Korporacja. Patologiczna pogoń za zyskiem i władzą*, Wyd. „Lepszy Świat”, Warszawa 2006, s. 48.

i zapewniło niezagrożoną egzystencję na rynku. Nie jest to możliwe bez podjęcia odpowiednich działań zarządczych, a współcześnie już trudne do wyobrażenia bez zarządzania opartego na strategii.

Ponieważ w centrum zainteresowania niniejszej pracy znajduje się tak specyficzne przedsiębiorstwo jakim jest korporacja, problematyka zarządzania strategicznego rozwinięta zostanie w kolejnej części pracy właśnie w jego kontekście.

1.3. Korporacja jako przedmiot zarządzania strategicznego

1.3.1. Istota zarządzania strategicznego

Podjmując tematykę zarządzania strategicznego należy najpierw sprecyzować pojęcie **strategii**. Wywodzi się ono od greckiego słowa *strategos* oznaczającego przywódcę armii przygotowującego jej taktykę walki. Biorąc pod uwagę fakt, że przedsiębiorstwo jako organizacja jest zborem zasobów materialnych i niematerialnych, strategię można zinterpretować jako proces budowy takiej konfiguracji tych zasobów, która zapewni firmie przewagę rynkową²¹. Nie jest to jednak jedyne określenie strategii. W literaturze tematu można odnaleźć bardzo wiele definicji strategii, a mnogość ta jest związana z różnymi podejściami autorów do tego zagadnienia. Jedno z popularniejszych podejść zakłada, że strategia jest swoistym planem, w którym zarazem określone są cele, metody i środki działania. W takim aspekcie sformułowali swą definicję strategii M. Koontz i C. O'Donnell, stwierdzając iż jest to „*planowanie intepretatywne lub plany opracowywane w obliczu planów konkurencji*”²².

W innych definicjach strategia interpretowana jest jako zbiór zasad i reguł, czy też po prostu założony wzorzec postępowania. Przykładem jest tu definicja autorstwa H.I. Ansoffa, brzmiąca następująco: „*Strategia jest zbiorem kryteriów i reguł decyzyjnych, kształtujących funkcjonowanie i rozwój organizacji w zmieniającym się otoczeniu*”²³.

Inni autorzy przedstawiają strategię w formie opisowo – wyjaśniającej, a wśród nich najbardziej popularna jest interpretacja kanadyjskiego uczonego a zarazem światowego autorytetu w dziedzinie zarządzania - H. Mintzberga. Jego definicja to de facto zbiór pięciu

²¹ K. Oblój, *Ewolucja myślenia o strategii organizacyjnej* [w:] *Krytyczna teoria organizacji*, Zeszyt 1: *Seminaria*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania, Warszawa 1997, s. 80.

²² M. Koontz, C., O'Donnell, *Zasady zarządzania – analiza funkcji kierowniczych*, PWN, Warszawa 1989, s. 518.

²³ Cyt. za: R. Krupski, *Metody i organizacja planowania strategicznego w przedsiębiorstwie*, Ossolineum, Wrocław 1993, s.14.

oddzielnie zdefiniowanych elementów wspólnie tworzących pojęcie strategii. Zbiór ten, popularnie określany jako „5P” opisuje strategię następująco²⁴:

- *Plan* (plan) – stworzenie zbioru wytycznych dla określonej sytuacji,
- *Ploy* (taktyka, sterowanie, podstęp) – sposoby pokonywania konkurentów, swoiste działania o charakterze manewrów, które mogą zapewnić „przechytrzenie” konkurencji poprzez zakłócenie jej planów lub skłonienie do rezygnacji z nich,
- *Pattern* (wzór, model) – jest to połączenie planu z wybraną taktyką, w wyniku czego powstają konkretne procedury działań, jest to jeden z ważniejszych elementów, ponieważ trafne dostosowanie taktyki do planu postrzegane jest za swoistą sztukę, która w efekcie może przesądzić o skuteczności przedsięwzięć,
- *Position* (pozycja) – ustalenie pozycji w otoczeniu, a zatem wskazanie konkretnej niszy, w której podjęte działania mają szansę zapewnić jak największą przewagę konkurencyjną,
- *Perspective* (perspektywa) – wizja przyszłości, a więc przewidywanie pozycji przedsiębiorstwa w latach kolejnych.

Jakkolwiek przedstawiane powyżej przykładowe definicje strategii różnią się między sobą sposobem interpretacji, to jednak zauważyć można pewien punkt wspólny, którym jest zakładane pokonanie konkurencji.

Aby umiejscowić znane już pojęcie strategii w kontekście tematyki zarządzania przedsiębiorstwem, warto przedstawić samo pojęcie zarządzania, co jest o tyle ważne, że na jego tle pozwoli wyróżnić istotę zarządzania strategicznego.

Strategia jest zwykle tworzona na trzech następujących poziomach przedsiębiorstwa co prezentuje Tabela 1.

Tabela 1. Poziomy tworzenia strategii przedsiębiorstwa

Poziom	Twórcy strategii	Cele strategii
Korporacyjny	Kluczowi decydenci (np. zarząd)	Poszukiwanie metod pozwalających na tworzenie dodatkowej wartości firmy, np. przez takie działania jak: inwestycje, dywersyfikacja czyli wybór rodzaju działalności, miejsca i udziału w rynku, przejęcia innej firmy lub fuzja z inną firmą.

²⁴ G. Noworudzki, 5P, czyli strategia wg Mintzberga, http://4business4you.com/biznes/zarzadzanie_strategiczne/5p-czyli-strategia-wg-mintzberga/ (odczyt: 05.04.2013).

Biznesu (firmy)	Wyższa kadra zarządzająca	Dotyczy konkretnej branży, w której firma chce osiągnąć wysoką pozycję poprzez stworzenie atrakcyjnej oferty oraz odpowiednie zarządzanie zasobami. Celem jest więc mobilizowanie kluczowych czynników sukcesu w taki sposób, aby osiągnąć przewagę konkurencyjną.
Funkcjonalny	Menedżerowie poszczególnych działów	Wzmocnienie zasobów funkcjonalnych oraz organizacyjnych firmy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: http://home.elka.pw.edu.pl/~imilenko/zs_konspekt.pdf (odczyt: 05.04.2013)

Zarządzanie to w najprostszym ujęciu „*koordynowanie pracy zespołów ludzkich i środków produkcji dla osiągnięcia, w sposób jak najbardziej efektywny, przyjętych celów*”²⁵. W takim ujęciu proces zarządzania przedsiębiorstwem odbywa się niejako w jego wnętrzu, bez uwzględnienia tego, co istnieje na zewnątrz. Natomiast zarządzanie strategiczne to koncepcja całościowa, w której bierze się pod uwagę funkcjonowanie firmy w burzliwym otoczeniu. Jak pisze B. Wawrzyniak, „*przedsiębiorstwo od dobrych kilkudziesięciu lat przestało być autonomiczną sceną zarządzania. Jest elementem bryły określonej czworokątem społeczeństwo – rynek – państwo – przedsiębiorstwo, o różnorodnych wzajemnych relacjach*”²⁶.

Przez lata koncepcja zarządzania strategicznego przechodziła ewolucję głównie z tego względu, że zachodziły kolosalne zmiany w ogólnie pojętym otoczeniu, przejawiające się m.in. we wzroście poziomu konkurencji, znoszeniu barier handlowych oraz pojawieniu się technologii komputerowej.

Precyzyjną definicję zarządzania strategicznego i zarazem adekwatną do stadium rozwoju nauki o zarządzaniu strategicznym przedstawia R. Krupski pisząc: „*Zarządzanie strategiczne to proces definiowania i redefiniowania strategii w reakcji na zmiany otoczenia lub wyprzedzający te zmiany, a nawet je wywołujący, oraz sprzężony z nim proces implementacji, w którym zasoby i umiejętności organizacji są tak dysponowane, by*

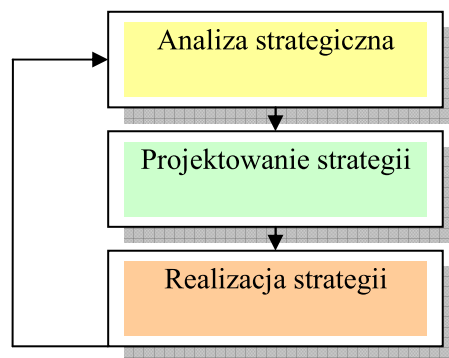
²⁵ A. Komosa, Szkolny słownik ekonomiczny, Wyd. „EKONOMIK”, Warszawa 1997, s. 167.

²⁶ Genezę zarządzania strategicznego należy wiązać z przypadającym na lata 60-te XX wieku boorem gospodarczym, który zmobilizował ekonomistów i przedsiębiorców do poszukiwań skutecznych metod prowadzenia biznesu. Przełomową koncepcję w tym zakresie wysunął wówczas profesor Harvardu – K. Andrews. W ogólnym ujęciu podstawowym jej założeniem była konieczność kojarzenia umiejętności i zasobów przedsiębiorstwa z zagadnieniem jego otoczenia, co miało umożliwiać dokonywanie właściwych wyborów strategicznych, a tym samym eliminować błędy w inwestycjach. Por. B. Wawrzyniak, Nauki o zarządzaniu jako świat mody. Przykład zarządzania strategicznego [w:] Krytyczna teoria organizacji..., op. cit., s. 91.

realizować przyjęte długofalowe cele rozwoju, a także by zabezpieczyć istnienie organizacji w potencjalnych sytuacjach nieciągłości²⁷.

W obu prezentowanych powyżej definicjach zarządzania strategicznego pojawiło się m.in. stwierdzenie, że zarządzanie to jest procesem. G. Gierszewska i M. Romanowska uważają, iż proces ten można przedstawić w postaci trzech głównych elementów, czy też etapów i wymieniają w tym zakresie analizę, planowanie i zarządzanie jako etap realizacji opracowanej strategii.

Rys. 5. Etapy zarządzania strategicznego



Źródło: G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1997, s. 17.

Analiza strategiczna – w kontekście analizy strategicznej jako pierwszego etapu zarządzania strategicznego możemy także mówić o zarządzaniu analizą strategiczną. Jak cały proces zarządzania strategicznego analiza strategiczna także podlegała wieloletniej ewolucji. Trendy, które zaznaczyły się w analizie w latach 90-tych XX wieku to podejście określane mianem „wyścigu z czasem” (*time – based competition*) jak sama nazwa wskazuje – uwzględniające czas jako jeden z kluczowych czynników sukcesu. W związku z tym analiza zmierza do badania dynamiki zjawisk, procesów i organizacji²⁸. Kolejny nurt analizy strategicznej ostatnich lat to nastawienie na określanie misji i najważniejszych celów przedsiębiorstwa oraz identyfikowanie i wykorzystanie jego umiejętności strategicznych jako podstawy osiągnięcia sukcesów. W ostatnim okresie dynamicznym podejściem w zakresie zarządzania analizą strategiczną jest nastawienie na tzw. „zmianę strategiczną”, wobec czego analiza zmierza do intensywnej obserwacji zmian zachodzących w otoczeniu jak i w samym

²⁷ Nieco krócej formułuje swą definicję R. W. Griffin określając zarządzanie strategiczne jako: „proces zarządzania nastawiony na formułowanie i wdrażanie strategii, które sprzyjają wyższemu stopniowi zgodności organizacji z jej otoczeniem i osiągnięciem celów strategicznych”. R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami...*, op. cit., s. 233.

²⁸ G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 26.

przedsiębiorstwie. A zatem przedmiotem analizy jest prezentowane już w niniejszej pracy mikro i makrootoczenie przedsiębiorstwa oraz otoczenie wewnętrzne.

W zakresie analizy makrootoczenia stosuje się najczęściej metody tzw. bezscenariuszowe: analizę luki strategicznej, ekstrapolację trendów, oraz metody scenariuszowe: scenariusze możliwych zdarzeń, symulacyjne, stanów otoczenia oraz procesów w otoczeniu. W analizie otoczenia konkurencyjnego stosuje się natomiast analizy sektorowe, w tym np. analizę „pięciu sił” M.E. Portera, punktową ocenę konkurencyjności sektora, mapy grup strategicznych. Analiza przedsiębiorstwa może dotyczyć badania jego potencjału oraz pozycji strategicznej. Dokonywanie analizy potencjału przedsiębiorstwa odbywa się m.in. za pomocą sporządzania bilansu strategicznego przedsiębiorstwa, analizy kluczowych czynników sukcesu, analizy łańcucha wartości, analizy cyklu życia produktu i technologii, metody portfelowe. Natomiast ocenę pozycji strategicznej można sporządzać posługując się analizą SWOT, ale także wykorzystuje się metody stosowane do analizy makrootoczenia oraz wewnętrznego potencjału przedsiębiorstwa.

Dokonanie gruntownej analizy strategicznej daje podstawę do przejścia na kolejny etap zarządzania strategicznego, a więc podjęcia działań planistycznych.

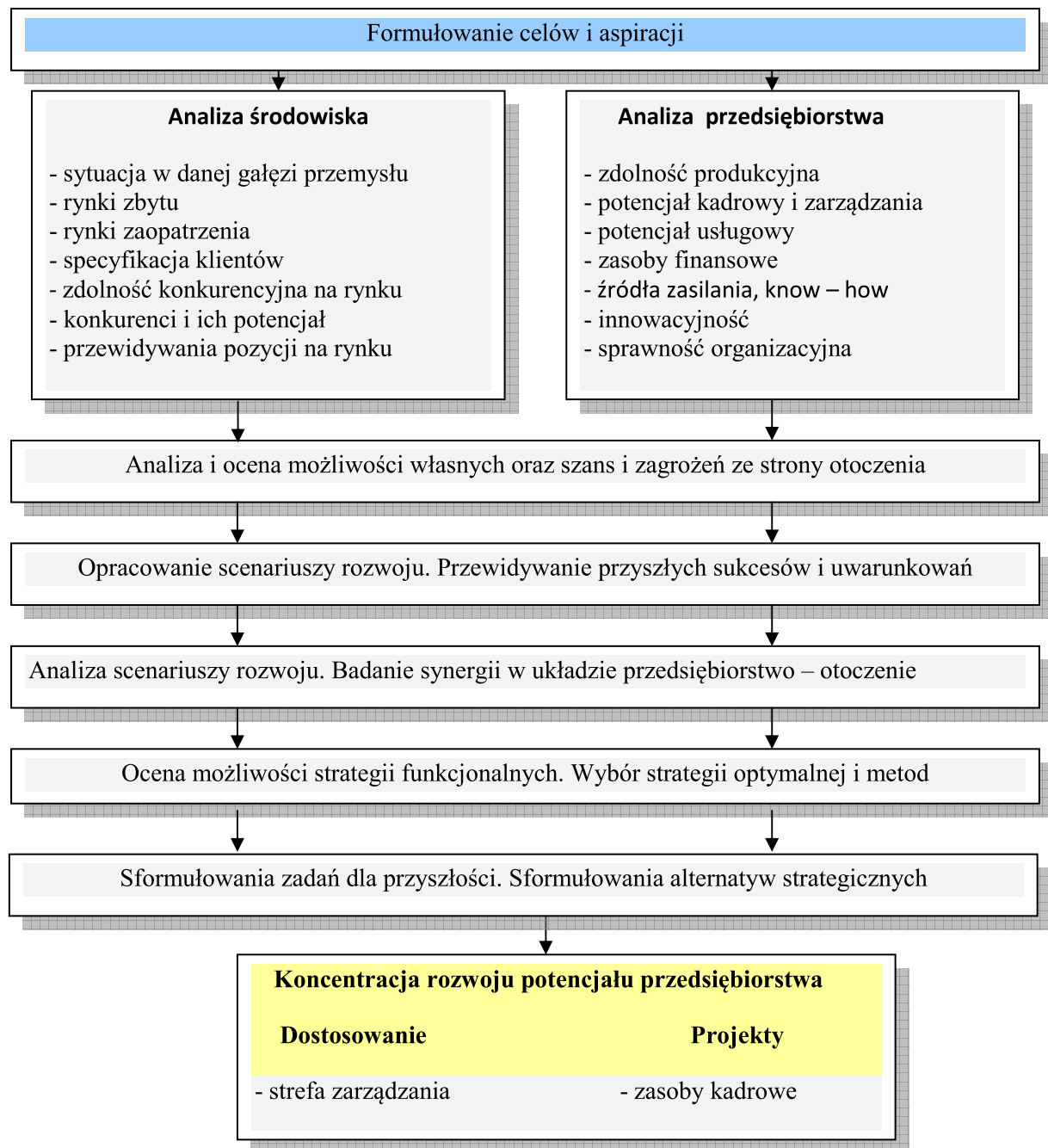
Planowanie strategiczne – jest to proces wyznaczania celów oraz strategii i środków ich osiągnięcia²⁹. Jak pisze cytowany powyżej Z. Knecht – cel i strategia stanowią pojęcia nierozdzielnie ze sobą związane i tłumaczy to zarazem w bardzo prosty sposób, określając cel jako miejsce, w którym chcemy się znaleźć, a strategię jako sposób za pomocą którego chcemy do tego miejsca dotrzeć³⁰.

Zagadnienie określania celów strategicznych zostanie w tym miejscu pominięte z uwagi na fakt, że będzie ono stanowić przedmiot rozważań podjętych w rozdziale 1.4. Dlatego więc główna uwaga skupiona zostanie na innym, bardzo ważnym i uwypuklonym na rys. 6 elemencie, którym jest projektowanie strategii.

²⁹ Z. Knecht, *Zarządzanie i planowanie marketingowe*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2005, s. 125.

³⁰ Tamże, s. 80.

Rys. 6. Projektowanie strategii jako etap zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem



Źródło: *Strategie marketingowe*, red. H. Mruk, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 36.

Jak zostało już poprzednio powiedziane, strategia może być tworzona na trzech poziomach (tabela 1), jednak bez względu na to, którego poziomu dotyczy projektowanie strategii, muszą być w niej zawarte cztery zasadnicze elementy³¹:

³¹ R. W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami...*, op. cit., s. 234.

- zasięg – określenie na jakich rynkach przedsiębiorstwo będzie konkurować;
- dystrybucja zasobów – sposoby alokacji zasobów przedsiębiorstwa między różne zastosowania;
- wyróżniająca kompetencja – dziedzina lub dziedziny, w których przedsiębiorstwo posiada szczególnie mocne strony, dające przewagę konkurencyjną;
- synergia – sposób, w jaki różne obszary działania uzupełniają się lub wspomagają.

Realizacja strategii – jest to etap, który G. Gierszewska, M. Romanowska interpretują jako właściwy etap zarządzania³². Realizacja strategii w dużej mierze zależy od jej właściwego wdrożenia, które uzależnione jest od przywództwa, zasobów ludzkich, struktury organizacyjnej, systemów informacyjno – kontrolnych oraz techniki i technologii.

1.3.2. Specyficzne cechy korporacji

Aby przedstawić specyficzne cechy korporacji, należy najpierw wyjaśnić, czym ona w istocie jest. W ogólnym ujęciu korporacja to „zrzeszenie osób uznane za osobę prawną, mające na celu realizację określonych wspólnych zadań”³³. W kontekście tematyki niniejszej pracy jest to z pewnością definicja zbyt ogólna, w pewien sposób doprecyzowano ją w słowniku ekonomicznym, gdzie pada stwierdzenie, iż „korporacja to wielkie przedsiębiorstwo, występujące najczęściej w formie spółki akcyjnej”³⁴.

W realiach procesów globalizacyjnych, gdy następuje intensywne umiędzynaradawianie życia społecznego, kulturowego, a przede wszystkim gospodarczego, pojęcie korporacji należy interpretować już w kontekście międzynarodowym. W wyniku usuwania barier w światowym handlu, umożliwieniu swobodnego przepływu kapitału, wykwalifikowanych zasobów ludzkich oraz technologii zaczęły się tworzyć organizacje o regionalnym i ponadnarodowym zasięgu.

Mechanizm ich powstawania polegał głównie na doprowadzaniu do fuzji przedsiębiorstw, przejściach lub wspólnym organizowaniu jednostek badawczo- rozwojowych. W ten sposób powstawały sieci podmiotów współzależnych, rozsianych niejednokrotnie w różnych częściach świata, i w takim właśnie aspekcie należy charakteryzować współczesne korporacje, które zarazem zyskują miano korporacji międzynarodowych (transnarodowych).

³² G. Gierszewska, M. Romanowska, *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa...*, op. cit., s. 17.

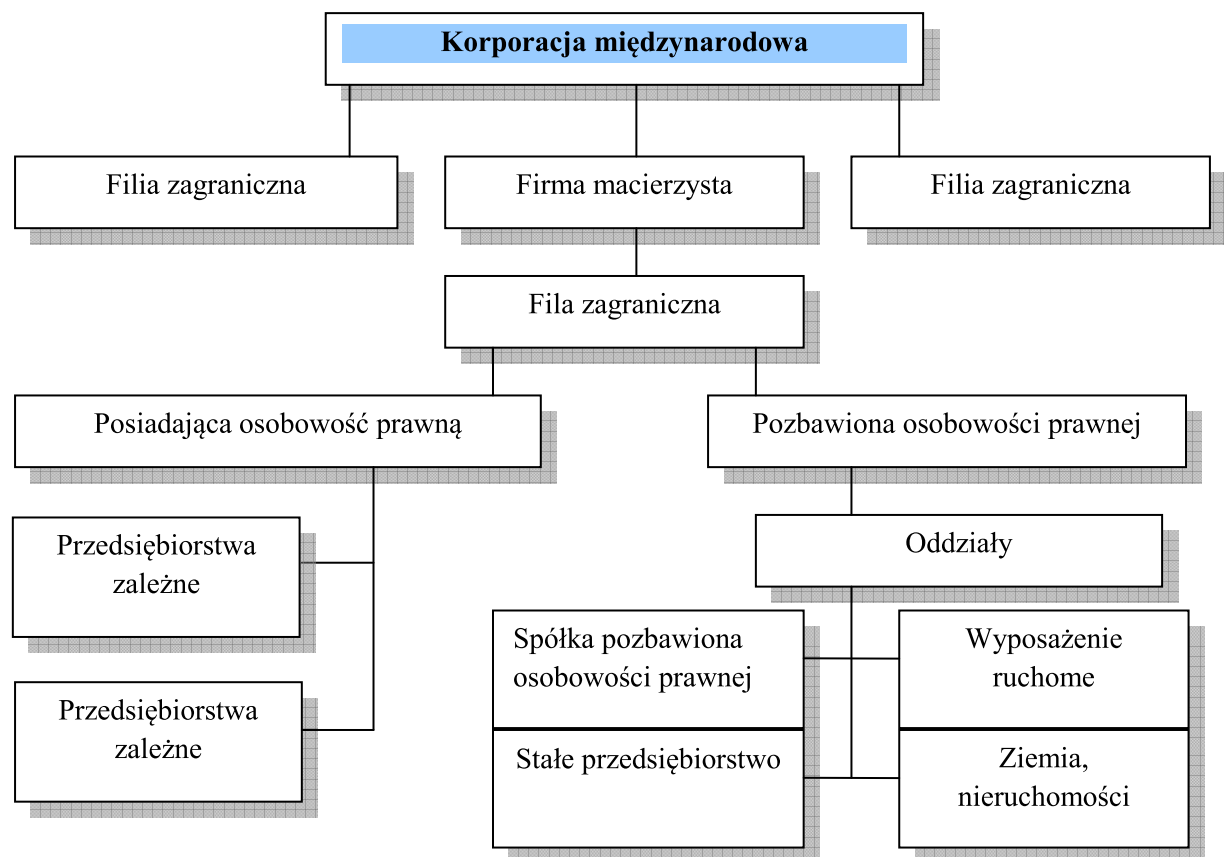
³³ *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980, s. 393.

³⁴ A. Komosa, *Szkolny słownik ekonomiczny...*, op. cit., s. 64.

Pojęcie korporacji zostało uprzednio zdefiniowane, natomiast w tym miejscu można jeszcze dodać, iż korporacja to spółka, która posiada, lub też nie posiada osobowości prawnej, składająca się z macierzystych korporacji oraz ich zagranicznych spółek córek³⁵.

Strukturę korporacji można przedstawić na przykładzie następującego schematu:

Rys. 7. Struktura międzynarodowej korporacji



Źródło: I. Zabielska, M. Fierek, *Korporacje międzynarodowe jako podmiot procesu globalizacji*, VIII Konferencja Naukowa Młodych Ekonomistów, <http://www.konferencja.edu.pl/ref8/html/pl.html> (odczyt: 09.04.2013).

Międzynarodowe korporacje posiadają charakterystyczne cechy. A. Zorska wymienia w tym względzie cechy następujące³⁶:

- Suwerenność – samodzielne podejmowanie działań i decyzji strategicznych;
- Złożoność – rozbudowanie w zakresie własności i kontroli oraz struktur przestrzennych, organizacyjnych i produkcyjnych;

³⁵ M.A. Kolka, *Korporacje transnarodowe – ich znaczenie w erze globalizacji*, <http://globaleconomy.pl/content/view/1774/24/> (odczyt: 09.04.2013).

³⁶ A. Zorska, *Korporacje transnarodowe. Przemiany, oddziaływania, wyzwania*, PWE, Warszawa 2007, s. 127.

- Rozproszenie – geograficzne, ale też zdolności innowacyjnych i produkcyjnych;
- Specjalizacja - polegająca na tym, że wybrane filie mogą podejmować określoną działalność na potrzeby rynku;
- Zdolność arbitrażowania – możliwość prowadzenia jednoczesnych operacji na różnych rynkach, w celu uzyskania różnic ekonomicznych;
- Zdolność integrowania – możliwość tworzenia zintegrowanych systemów kooperacyjnych;
- Elastyczność organizowania – wysokie umiejętności w zakresie koordynowania procesów produkcyjno – handlowych;
- Globalna efektywność – umiejętność najbardziej optymalnego rozdziału zadań i działań produkcyjnych, handlowych i badawczych.

Korporacje funkcjonujące w myśl prezentowanych powyżej wyznaczników wypracowały swoisty system norm i nakazów, które dziś już zyskały miano kultury korporacyjnej. W jej ramach uwypukla się fachowość i profesjonalizm oraz grzeczność i szacunek dla klienta i partnera. Niżej w ślad za T. Listwan wymienione zostały elementy kultury korporacyjnej³⁷:

Wartości – są to przekonania określające, co w danej korporacji powinno być mniej lub bardziej cenione. Na ich podstawie ustala się kryteria oceny zachowań oraz poglądów członków korporacji a zarazem porównuje się je z innymi.

Normy - stanowią wyrażenie praktycznych sposobów realizacji przyjętych wartości, stanowiąc swoiste standardy zachowań. Normy są odzwierciedleniem wielu czynników łatwych do zaobserwowania w ramach funkcjonowania korporacji. Są m.in. widoczne we wzorcach komunikowania, sposobach organizacji pracy, postępowaniu w sytuacjach konfliktowych oraz ogólnie w sposobach traktowania ludzi. Wpływ norm bywa także zauważalny w związku z kryteriami doboru pracowników oraz ich awansowania na poszczególne stanowiska.

Mity - tworzą kanon zachowań stanowiących wzór do naśladowania dla pracowników. Mogą to być opowieści związane z historią korporacji czy też z osobami realnie żyjącymi bądź wymyślonymi, pod warunkiem, iż charakteryzują ich cechy szczególnie w firmie cenione.

³⁷ T. Listwan, (red.), *Zarządzanie kadrami*, Wyd. C.H. BECK, Warszawa 2002 s. 31 - 34.

Rytuały - są czynnościami podejmowanymi wspólnie przez pracowników korporacji. Przejawiają się one w rozmaitych sytuacjach, np. w sposobach witania się, czy zachowaniach charakterystycznych podczas prowadzenia negocjacji.

Symbole - mogą to być słowa, gesty, przedmioty, posiadające szczególne znaczenie dla korporacji i które są zarazem rozpoznawane i stosowane przez jej pracowników (znaki firmowe, charakterystyczne słownictwo, sposób ubierania się).

Upowszechnił się również termin tzw. „dobrych praktyk korporacyjnych” [ang. *best practices*], które stanowią zbiór zwyczajowych reguł postępowania w korporacjach, odnoszących się do członków organów spółek oraz ich akcjonariuszy. Było to w dużej mierze spowodowane krytyką opinii publicznej, koniecznością utrzymania dobrego wizerunku i obawą jego utraty jak również obawą dostrzeżenia negatywnych skutków działalności korporacji przez społeczeństwa lokalne.

Należy jednak wspomnieć, że termin „korporacja” z biegiem lat zyskuje coraz bardziej pejoratywny wydźwięk. Podkreśla się mianowicie, iż wielkie korporacje międzynarodowe skumulowały ogromne zasoby kapitału finansowego, zważywszy, że wiele z nich jest silnie ze sobą związanych, potęga ich kapitału jest tak kolosalna, że powszechnym się już stało powiedzenie „korporacje rządzą światem”, nawiązujące do sformułowania „pieniądz rządzi światem”. Pieniądz jako priorytet spycha na dalszy plan realizację potrzeb pracowników korporacji, która to kwestia została już poruszona w podrozdziale 1.2.

Problematyka zagadnień zarządzania strategicznego, a w tym głównie formułowania celów strategicznych w odniesieniu do specyficznego przedsiębiorstwa jakim jest korporacja będzie kontynuowana w kolejnym podrozdziale.

1.4. Analiza kategorii celów korporacji w projekcji strategicznej

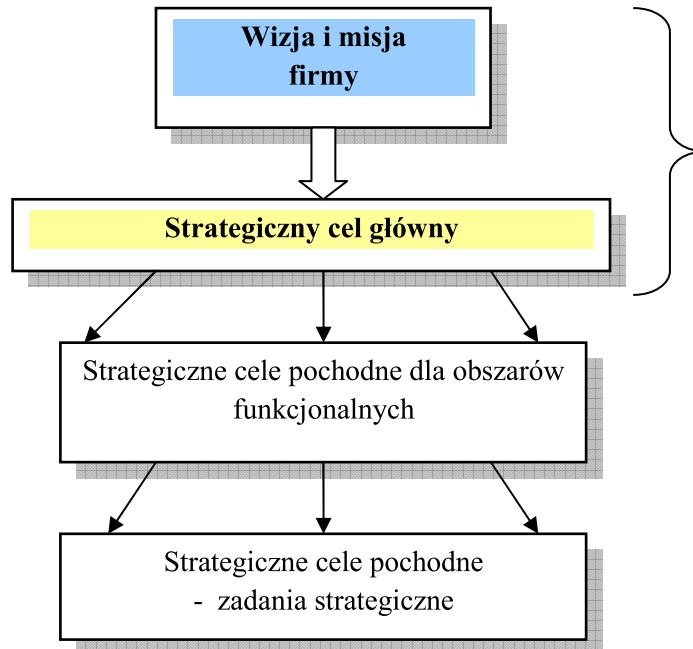
1.4.1. Formułowanie strategicznego kierunku rozwoju korporacji

Korporacja jako organizacja i przedsiębiorstwo jest systemem celowym, a zatem nastawionym na realizację określonych celów, i głównie z tego punktu widzenia jest oceniana jej sprawność. Formułowanie strategicznego kierunku rozwoju korporacji wiąże się ze skonstruowaniem strategii na poziomie korporacyjnym³⁸, (tabela 1). Aby tego dokonać należy

³⁸ W amerykańskich publikacjach funkcjonuje pojęcie strategii korporacji, którą uważa się za proces wyznaczający misję organizacji, ostrzegający i dostosowujący do zmian otoczenia, a także identyfikujący jej

najpierw sformułować wizję i misję korporacji a następnie określić jej główny cel strategiczny, co zostało wyeksponowane na poniższym schemacie.

Rys. 8. Cele jako ukonkretnienie wizji i misji firmy



Źródło: E. Urbanowska – Sojkin, P. Banaszyk, H. Witeczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2007, s. 242.

Pojęcia wizji i misji uważane są niekiedy jako tożsame, jednak niewątpliwie należy je rozróżniać. W ogólnym ujęciu **wizja** to stworzony w wyobraźni obraz czegoś, istniejący zwykle jako jakiś plan lub zamierzenie³⁹. W odniesieniu do zagadnienia określania strategicznych kierunków korporacji wizja jest pewnym wyobrażeniem kadry zarządzającej dotyczącym przyszłego jej obrazu. Wizję można też interpretować jako swoiste marzenie czy aspiracje liderów odnośnie najbardziej pożądanego oblicza korporacji w przyszłości. Podkreślić jednak należy, że nie może być to marzenie pozbawione znamion racjonalności oraz koncepcji intelektualnej, ponieważ bez nich wizja stanie się tylko niemożliwą do urzeczywistnienia mrzonką.

Znacznie częściej w literaturze definiowane i opisywane jest zagadnienie **misji** przedsiębiorstwa. R. Kłeczek, W. Kowal i J. Woźniczka piszą, że misja jest „najbardziej

charakterystyczne kompetencje, K. Bolesta – Kukułka, *Zarządzanie firmą*, Warszawa 1995, s. 25, [cyt. za:] Z. Knecht, *Zarządzanie i planowanie marketingowe...*, op. cit., s. 84.

³⁹ A. Markowski, R. Pawelec, *Wielki słownik wyrazów obcych i trudnych*, Wyd. WILGA, Warszawa 2001, s. 773.

ogólnym celem – tym, co zarząd uważa za przyczynę, podstawę istnienia przedsiębiorstwa (nazywana bywa także filozofią, zbiorem zasad działalności i wartości, credo firmy)”⁴⁰.

Mimo, że misja wyrażana jest zwykle w sposób bardzo zwięzły, jej właściwe sformułowanie nie jest proste, przede wszystkim dlatego, że musi być indywidualnie dopasowana do przedsiębiorstwa, a ponadto należy w niej wykazać unikatowość i niepowtarzalny charakter firmy. Przy redagowaniu misji korporacji nieodzowne jest więc uprzednie zastanowienie, które przejawy jej funkcjonowania stanowią największą wartość i staną się zarazem najbardziej wiarygodną deklaracją misji. Prawidłowe wyrażenie misji jest tak istotne, że aby sformułować to jedno, lub kilka zdań, należy poznać przydatne do tego reguły i praktyczne zalecenia, które zwykle są bardziej obszerne niż sama misja.

Z. Knecht uważa, że przy ustalaniu misji, tworząca ją kadra zarządzająca powinna zadać sobie kilka zasadniczych pytań⁴¹:

- kim są lub kim powinni być klienci firmy ?
- jaki jest jej rynek docelowy ?
- jakie potrzeby mają jej obecni i potencjalni nabywcy ?
- jakie korzyści można i trzeba im zapewnić ?
- jakie są zadania i priorytety firmy na rynku ?
- czym jest, a czym powinno być przedsiębiorstwo ?
- jakie uznajemy wartości i jakich zasad przedsiębiorstwo będzie przestrzegać ?

Odpowiedzi uzyskane na przedstawione pytania mogą się stać komponentami misji, ale należy też pamiętać do kogo misja ma być skierowana. Z pewnością nieco inne będą sformułowania adresowane do klienta zewnętrznego, inne do wewnętrznego (pracowników), a jeszcze inne komponenty znajdą się w misji kierowanej do dostawców, pośredników czy też wpływowe instytucje.

Po sformułowaniu wizji i misji można przystąpić do określenia głównego celu strategicznego korporacji, który ma stanowić wytyczenie jej głównej ścieżki rozwoju.

Podkreślić należy, że zarówno główny cel strategiczny, jak i cele na innych poziomach powinny być wyznaczane zgodnie z regułą SMART⁴². Według tej reguły prawidłowo sformułowany cel powinien być⁴³:

⁴⁰ R. Kłeczek, W. Kowal, J. Woźniczka, *Strategiczne planowanie marketingowe*, PWE, Warszawa 2001, s. 52.

⁴¹ Z. Knecht, *Zarządzanie i planowanie marketingowe...*, op. cit., s. 43.

⁴² Reguła SMART stanowi zespół warunków, których respektowanie zapewnia prawidłowe określanie celów, jest to zarazem akronim pięciu słów w języku angielskim a zarazem kryteriów - specific, measurable, achievable, realistic, timed.

- *Specific* (konkretny, specyficzny) – w sposób jednoznaczny powinien wskazywać konkretny przedmiot działania;
- *Measurable* (mierzalny) – za pomocą wskaźników liczbowych należy umożliwić pomiar realizacji celu;
- *Achievable* (osiągalny) – cel powinien być wytyczony w taki sposób, aby nie wydał się zbyt ambitny (co demotyduje), ale też za mało ambitny;
- *Realistic* (realny) – cel powinien być wytyczony na podstawie realnej analizy sytuacji, a więc adekwatnie do realiów rynkowych;
- *Timed* (terminowy) – powinien mieć precyzyjnie określone ramy czasowe realizacji.

Jakkolwiek każda korporacja może sobie wytyczyć główny cel strategiczny wg własnego uznania, to jednak zazwyczaj wybierany jest jeden z pięciu podstawowych wariantów celów strategicznych⁴⁴:

- zysk – wyrażony różnymi rodzajami wskaźników;
- udział w rynku – udział sprzedaży przedsiębiorstwa w całkowitej sprzedaży rynku wyrażona w procentach;
- wielkość sprzedaży – wyrażana ilościowo lub wartościowo;
- wzrost – może dotyczyć różnych aspektów działalności przedsiębiorstwa (np. zysku, sprzedaży, czy zatrudnienia);
- wykreowanie produktu niewrażliwego na działania konkurencji.

1.4.2. Formułowanie celów strategii funkcjonalnych

Strategie funkcjonalne odnoszą się do pewnych odcinków czy zakresów działania lub też stosowane są w ramach określonych funkcji realizowanych przez przedsiębiorstwo. Tak więc na poziomie funkcjonalnym mogą one dotyczyć: marketingu, finansów, zasobów ludzkich, produkcji (lub zarządzania operacyjnego) oraz badań i rozwoju, i w takim odniesieniu formułowane są także cele. W dalszej kolejności cele strategii funkcjonalnych są uszczegóławiane poprzez określanie zadań strategicznych (rys. 7), które mogą dotyczyć komórek, stanowisk czy też konkretnych osób. Podkreślić również należy, że tworzenie celów strategii funkcjonalnych nie może się odbywać w oderwaniu od zakładanych celów strategii

⁴³ W. M. Grudziwski, *Metody projektowania systemów zarządzania*, Difin, Warszawa 2004, s. 14.

⁴⁴ Z. Knecht, *Zarządzanie i planowanie marketingowe...*, op. cit., s. 82.

na poziomie korporacyjnym, a zatem powinny być także brane pod uwagę wyniki analizy strategicznej.

Formułowanie celów strategii marketingowych – pojęcie strategii marketingowej jest zakresowo szerokie, więc formułowane w jej ramach cele mogą dotyczyć transakcji i sprzedaży jak i promocji i kreowania marki. Dlatego też cele marketingowe muszą zostać zamienione na cele operacyjne dotyczące poszczególnych sfer marketingu, czyli marketingu produktu, dystrybucji, promocji, oraz ceny.

- **produkt** – w odniesieniu do produktu mogą być wytyczone cele zmierzające np. do osiągnięcia znaczących udziałów w rynku z tytułu sprzedaży produktu masowego (a więc nie wyróżnionego), innym przykładem może być cel zmierzający do osiągnięcia zysków dzięki wyróżnieniu produktu na rynku, jeszcze innym celem może być zaoferowanie produktu określonej grupie nabywców, wyróżnionych na drodze segmentacji rynku.
- **dystrybucja** – wytyczone cele mają określić w jakim miejscu, formie i czasie produkt zostanie dostarczony nabywcy.
- **promocja** – cele strategii promocji można skategoryzować biorąc pod uwagę stosowane w jej ramach instrumenty i w związku z tym wyróżniamy cele następujące⁴⁵:
 - reklama: informowanie o produkcie, nakłanianie do jego zakupu, zmiana postaw odbiorcy wobec produktu;
 - sprzedaż osobista: zwrócenie uwagi na produkt, utrzymanie zainteresowania nim, wzbudzenie chęci jego posiadania;
 - promocja sprzedaży: pozyskiwanie nowych klientów i zatrzymanie dotychczasowych, zachęcanie do nabycia większych ilości produktów, rozszerzanie dystrybucji, wprowadzanie na rynek nowego produktu, zmniejszenie zapasów;
 - public relations: informowanie o ważnych wydarzeniach w firmie.
- **cena** – należy ustalić konkretne cele dla wszystkich decyzji cenowych, w ujęciu ogólnym można obrać trzy cele i kształtować ceny na podstawie: popytu, kosztów i konkurencji.

⁴⁵ A. Bogacka – Gawrysiak, *Promocja marketingowa, narzędzia komunikacji z rynkiem*. Część 1, http://www.wsz-pou.edu.pl/magazyn/?strona=mag_gawrysiak70&nr=70&p= (odczyt: 16.04.2013).

Formułowanie celów finansowych – cele finansowe często przyjmują formę budżetu, w których zawiera się kwoty, które należy zarobić w poszczególnych okresach (np. w miesiącu, kwartale, czy roku). Przykładowo – mogą dotyczyć zdolności kredytowej, płynności majątku, struktury kapitału⁴⁶. Powinno to pozostawać w istotnym związku z celami marketingowymi, ponieważ osiągnięcie zakładanych wyników finansowych nie może się odbyć w oderwaniu od zagadnienia aktualnego nastawienia klientów przedsiębiorstwa.

Formułowanie celów produkcji – w tym zakresie można określić bardzo wiele celów, mogą one dotyczyć zwiększenia produkcji lub utrzymania jej na tym samym poziomie, opracowanie nowych, innowacyjnych produktów (w tym np. produktów ekologicznych), optymalizacja procesów i organizacji produkcji, celem strategii produkcji może być tu także zwiększenie odpowiedzialności za środowiskowe skutki działalności produkcyjnej

Formułowanie celów strategii zasobów ludzkich (strategii personalnej) – strategię tę można interpretować jako długookresową wizję, cele oraz zasady, w oparciu o które zatrudnia się pracowników, przeprowadza selekcję oraz kreuje ich zawodowy rozwój, (przy czym elementy te powinny być stale aktualizowane). A zatem celem strategii zasobów ludzkich jest: pozyskiwanie i stabilizowanie wymaganej liczby pracowników o wysokich kompetencjach, zapewnienie wysokiego poziomu zaangażowania pracowników w wykonanie zadań, tworzenie programów pożądaných postaw i zachowań wśród personelu⁴⁷.

A. Pocztowski sugeruje zarazem pytania, które warto postawić przed określeniem celów strategii zasobów ludzkich, przy czym zawsze powinny być one sformułowane w taki sposób, aby założone na ich podstawie cele były zintegrowane z przyjętą strategią przedsiębiorstwa⁴⁸.

O tym, w jak istotny sposób cele strategii zasobów ludzkich są powiązane ze strategicznym kierunkiem rozwoju korporacji może świadczyć stosowanie strategii personalnych opartych na dwóch odmiennych formułach. Pierwsza z nich, tzw. formuła sita stosowana jest w sytuacji, gdy firma chce uzyskać przewagę konkurencyjną na drodze systematycznej obniżki kosztów. Cele strategii skupiają się wówczas na rekrutacji i selekcji

⁴⁶ Z. Knecht, *Zarządzanie i planowanie marketingowe...*, op. cit., s. 83.

⁴⁷ A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody...*, op. cit., s. 57.

⁴⁸ Pytania mogą być następujące:

- jakich pracowników potrzebujemy ?
- jakie zagrożenia mogą wynikać z deficytu kompetencji ?
- w jakim stopniu sukces firmy zależy od jakości, motywacji, zaangażowania i postaw personelu ?
- w jakim stopniu mocne i słabe strony są związane z zasobami ludzkimi ?
- w jaki sposób można stymulować wysoką efektywność pracy ?

Por. A. Pocztowski, *Zarządzanie zasobami...*, op. cit., s. 57.

pracowników kompetentnych i uzdolnionych, a więc nie przykładają się większej wagi do szkoleń. Natomiast celem kolejnej formuły, określanej mianem zasobów ludzkich, jest wypracowanie u personelu postaw zaangażowania i lojalności poprzez zapewnienie mu zaspokojenia potrzeb niższego i wyższego rzędu, przy równoczesnym liczeniu się z wysokimi kosztami, ponieważ jednym z głównych kierunków strategicznych stosującej tę formułę firmy jest zwykle wyróżnienie się dbałością o wizerunek i wysoką jakością⁴⁹.

Formułowanie celów strategii badań i rozwoju – strategia ta wiąże się z pozyskiwaniem technologii, co może się odbywać przy zastosowaniu strategii ofensywnej i defensywnej. Celem użycia strategii ofensywnej jest uzyskanie potencjalnie wyższej stopy zwrotu przy stosunkowo dużym ryzyku. Możliwości rynkowe dostrzegane są w kontekście technicznym i technologicznym, dlatego firma musi dążyć należy do nabycia stosownych kompetencji oraz posiadać dobrze rozwiniętą jednostkę naukowo – badawczą i wykorzystywać nowoczesne technologie. W strategii defensywnej zakłada się niską stopę zwrotu, obniżenie kosztów produkcji, natomiast badania i rozwój mające na celu wypracowanie własnych technologii zostają zastąpione przez ich transfer oraz wsparcie się na skutecznym marketingu i logistyce.

W rozdziale niniejszym scharakteryzowano przedsiębiorstwo jako organizację biznesową a na tym tle specyfikę korporacji, którą przedstawiono również w kontekście zarządzania strategicznego. Kolejny rozdział niniejszej pracy dotyczył będzie natomiast zagadnienia komunikacji w przedsiębiorstwie z równoczesnym zwróceniem uwagi na specyfikę procesu komunikacji w korporacji.

⁴⁹ M. Kostera, *Zarządzanie personelem*, PWE, Warszawa 2010, s. 29.

2. Komunikacja jako proces wymiany informacji; podstawowa problematyka

2.1. Pojęcie oraz elementy procesu komunikacji

Termin „komunikowanie” wywodzi się od łacińskiego czasownika *communicare* (uczynić wspólnym, połączyć, informować, naradzać się) oraz rzeczownika *communio* (wspólność, poczucie łączności). W najprostszym ujęciu komunikacja to porozumiewanie. Ale podkreślić także należy, że odbywa się ona w różnych sytuacjach, przy użyciu różnorodnych środków, a więc tym samym może przyjmować rozmaity charakter. Dlatego też w literaturze przedmiotu można odnaleźć kilkaset definicji tej kategorii pojęciowej.

W publikacjach dotyczących komunikowania przegląd definicji prezentuje Bogusława Dobek – Ostrowska, twierdząc zarazem, że najbardziej uniwersalna z nich brzmi następująco: *„Komunikowanie jest procesem porozumiewania się jednostek, grup lub instytucji. Jego celem jest wymiana myśli, dzielenie się wiedzą, informacjami i ideami. Proces ten odbywa się na różnych poziomach przy użyciu zróżnicowanych środków i wywołuje określone skutki”*⁵⁰.

Nawet nie wglębiając się w opracowania naukowe, można stwierdzić, że komunikowanie się jest nieodzowne w życiu człowieka. Jako istota społeczna człowiek od urodzenia przynależy do różnych grup, z których członkami nawiązuje relacje oraz pełni w nich role społeczne właśnie dzięki komunikacji. Początkowo jedyną grupą odniesienia jest tylko rodzina, ale z czasem krąg grup się poszerza, a więc jednostka zaczyna funkcjonować w społeczeństwie.

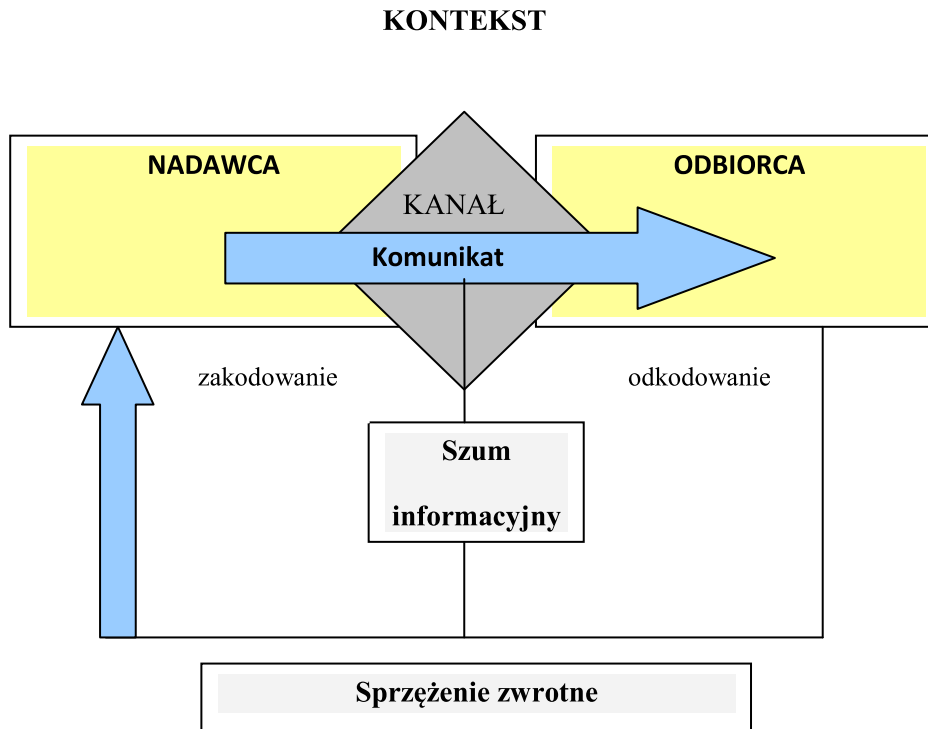
Rozpoczynając życie zawodowe bierze udział w procesie komunikacji odbywającym się w zakładzie pracy, a jako konsument dóbr jest uczestnikiem procesu komunikacji z organizacjami, które je udostępniają. Można więc powiedzieć, że komunikacja ma miejsce w każdym aspekcie ludzkiego życia.

Komunikacja najczęściej jest interpretowana jako proces wymiany informacji. W takim kontekście należy uznać iż stanowi dialog prowadzący do gruntownego poznania, ale też zrozumienia opinii, stanowisk i potrzeb stron tego procesu, co w konsekwencji prowadzi do wzajemnego porozumienia.

⁵⁰ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Wyd. Astrum, Wrocław 2004, s. 13.

Przeanalizujmy elementy najbardziej uniwersalnego schematu procesu komunikacji, który wskazuje zarazem na dwustronność tego procesu, co odzwierciedlono na Rysunku nr 9.

Rys. 9. Proces komunikacji jako wymiany informacji



Źródło: B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Wyd. Astrum, Wrocław 2004, s. 20.

Jak zostało uwidocznione na rysunku, każdy proces komunikacji jest wieloelementowy odbywa się w określonym kontekście, stanowiącym całość warunków, w których odbywa się kontakt nadawcy i odbiorcy⁵¹.

Pierwszym ogniwem omawianego procesu jest nadawca, który posiadając określoną motywację i kierując się własnymi celami formułuje komunikat. W odniesieniu do organizacji

⁵¹ Kontekst procesu komunikacji można rozpatrywać w różnych aspektach:

- kontekst fizyczny** – określany jest przez otoczenie, które kreuje zewnętrzną atmosferę, ma tu znaczenie miejsce, czas, temperatura, światło;
- **historyczny** – związany jest z sytuacją, gdy uczestnicy procesu komunikacji odwołują się do faktów lub epizodów zaistniałych w przeszłości;
- **kulturowy** – to system wiedzy będącej udziałem szerokiej grupy ludzi łączącej w sobie wartości, symbole, wierzenia oraz zachowania uznawane przez tę grupę;
- kontekst psychologiczny** – związany jest ze sposobami postrzegania siebie nawzajem przez uczestników procesu komunikacji. Por. J. Mikułowski Pomorski, *Komunikacja międzykulturowa. Wprowadzenie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999, s. 53.

i odbywającej się w jej ramach komunikacji wewnętrznej nadawcą komunikatu może być kierownictwo poszczególnych szczebli zarządzania. Należy dodać, że nadawca musi swój przekaz zakodować, a więc wyrazić go w formie zrozumiałej dla odbiorcy, co odbywa się przede wszystkim za pośrednictwem słów, ale także gestów, systemów znaków, obrazów i symboli.

Po zakodowaniu komunikat przybiera formę fizyczną, stając się zarazem centralnym elementem omawianego procesu i w takiej właśnie formie zostaje zaprezentowany przy użyciu wybranego kanału, stanowiącego swoisty „środek transportu” czyli inaczej mówiąc sposób prezentacji komunikatu. W tym zakresie można mówić o komunikacji ustnej, pisemnej, wizualnej i audiowizualnej. Kanałem komunikacji może być np. bezpośrednie spotkanie, rozmowa telefoniczna, notatka służbowa, telewizja, radio, czasopismo, komunikator internetowy, blog, newsletter. Z uwagi na fakt, że nadawca ma do wyboru bardzo dużą liczbę kanałów, powinien się dobrze zastanowić nad dobraniem odpowiedniego kanału do swego komunikatu, ponieważ od tego wyboru może zależeć szybkość przekazu jak i szybkość otrzymania informacji zwrotnej, możliwość wywarcia odpowiedniego wpływu na odbiorcę/odbiorców, obszerność komunikatu oraz liczba odbiorców.

Przepływający przez kanał komunikat zostaje odkodowany, czyli zinterpretowany przez odbiorcę (w odniesieniu do organizacji może nim być pracownik). Uważa się, że jest to moment krytyczny procesu komunikacji, ponieważ bez odpowiedniej interpretacji komunikat nie stanie się informacją, a tylko nic nie znaczącym przekazem. W procesie dekodowania istotne znaczenie ma wiele czynników, liczy się doświadczenie odbiorcy, jego stosunek do nadawcy oraz opinia na temat otrzymanego przekazu. Ostatni z wymienionych czynników jest o tyle istotny, że im większa zbieżność opinii nadawcy i odbiorcy na temat komunikatu, tym większa szansa na jego zrozumienie przez odbiorcę.

Interpretując komunikat, odbiorca na niego reaguje, co może się wyrażać w postaci akceptacji lub jej braku dla otrzymanego przekazu. Dochodzi zatem do sprzężenia zwrotnego, świadczącego o tym, że proces komunikowania ma charakter transakcyjny⁵². W związku z powyższym wysłana zostaje informacja zwrotna, a więc następuje zamiana ról, w ramach której odbiorca staje się nadawcą. Na podstawie informacji zwrotnej nadawca może się przede wszystkim przekonać o skuteczności swego komunikatu, podkreślić przy tym należy, że szybkość otrzymania informacji zwrotnej w dużej mierze zależy od wykorzystanego kanału komunikacji. Kanały umożliwiające komunikowanie bezpośrednie jak np. rozmowa

⁵² B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego...*, op. cit., s. 17.

twarzą w twarz, rozmowa telefoniczna, czy rozmowa przez komunikator internetowy pozwala na uzyskanie natychmiastowej informacji zwrotnej, natomiast w przypadku kanałów wykorzystujących formy pisemne czy wizualne – otrzymanie informacji zwrotnej może być odroczone w czasie.

Analizując przebieg procesu komunikacji zawsze należy brać pod uwagę możliwość wystąpienia szumu informacyjnego, a więc zakłóceń tego procesu. W tym zakresie mogą wystąpić zakłócenia o różnym charakterze. Wiele z nich ma związek z psychologią i fizjologią uczestników procesu komunikowania, ponieważ duże znaczenie mogą mieć odczuwane w jego trakcie emocje, (w tym zwłaszcza lęk, znudzenie, wzajemna niechęć) lub wszelkie wady i schorzenia powodujące zaburzenia percepcji (np. wady słuchu lub wzroku). Wystąpić mogą także zakłócenia natury technicznej, a więc np. związane z niesprawnością urządzeń (np. zła jakość połączenia telefonicznego, mało czytelny faks). Stosunkowo częstą przyczyną zaistnienia szumu informacyjnego są niesprzyjające warunki fizyczne, w tym głównie hałas. Zakłócenia mogą zniekształcać przekaz informacji, wywołując zarazem dezorientację odbiorcy. Podkreślić więc należy, że dobra komunikacja to właśnie taka, w której następuje eliminacja lub jak największa minimalizacja zakłóceń, umożliwiającą sprzężenie zwrotne adekwatne do przekazu wysłanego przez nadawcę.

W kontekście tematyki niniejszej pracy należy się zastanowić jak odnieść zagadnienie komunikacji jako procesu wymiany informacji do tak specyficznej formy jaką jest organizacja sieciowa. Już sama znajomość podstawowych cech takiej organizacji (a w tym głównie złożoności jej struktury) skłania do stwierdzenia, iż charakteryzuje się ona także wielością sieci komunikacyjnych, w odniesieniu do których szczególną rolę odgrywa centrala, wyznaczająca ich przebieg. Aby wielopoziomowy proces komunikacji w organizacji sieciowej był rzeczywistą wymianą informacji, konieczne jest zbudowanie zintegrowanej infrastruktury informacyjno – komunikacyjnej. Infrastruktura ta powinna uwzględniać sprawne przekazywanie zamierzonych treści w taki sposób, aby zapewnić dostęp do informacji, sprawność jej przepływu oraz przetwarzania. Przy czym musi w tym zakresie funkcjonować sprawny system komunikacji zewnętrznej i wewnętrznej⁵³.

Wyjaśnienie podstawowych pojęć związanych z procesem komunikacji pozwala zgłębić tę tematykę w sposób bardziej szczegółowy i dokonać rozróżnienia między zagadnieniami

⁵³ A. Tubielewicz, *Koncepcja tworzenia organizacji sieciowej* w: *Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji*, red. R.Knosal, Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2013, ss. 392 i 395.

komunikacji społecznej i marketingowej, co uczynione zostanie w kolejnej części tego rozdziału.

2.2. Komunikacja społeczna a komunikacja marketingowa

Aby wyjaśnić zależności czy też zróżnicowania pomiędzy pojęciami komunikacji społecznej i komunikacji marketingowej należy je przede wszystkim zdefiniować.

Komunikacja społeczna. W pierwszej części tego rozdziału zostało już powiedziane, że człowiek jako jednostka społeczeństwa nie może się obejść bez możliwościowości komunikacji. Wychodząc z założenia, że wszelkie procesy, które przebiegają z udziałem ludzi mają społeczny charakter, także komunikacja między nimi jest procesem społecznym.

B. Dobek-Ostrowska przytacza w tym względzie stwierdzenie jednego z prekursorów nauk o komunikowaniu - Charlesa Cooley'a, według którego komunikowanie stanowi swoisty mechanizm, dzięki któremu mogą istnieć i rozwijać się stosunki międzyludzkie, a symbole wytworzone przez umysł ludzki są przekazywane w przestrzeni i zachowywane w czasie⁵⁴. Znaczący omawianej problematyki są zarazem zgodni, że bez komunikacji nie mogłaby powstać kultura.

Zbigniew Nęcki zwraca uwagę na psychologiczne podłoże komunikacji społecznej, interpretując ją jako obserwowalne zachowanie a zarazem proces interpersonalnej wymiany, która determinuje właściwe stosunki międzyludzkie i pozwala budować relacje między rozmówcami⁵⁵.

Komunikacja społeczna spełnia kilka zasadniczych funkcji wynikających z celów, które mogą sobie obrać uczestnicy procesu komunikacji. W tym względzie B. Dobek – Ostrowska wymienia komunikowanie informacyjne oraz perswazyjne⁵⁶.

W ramach funkcji informacyjnej odbiorca otrzymuje nową, nieznaną dotąd wiedzę. W zależności od specyfiki informacji nadawca może posłużyć się różnymi metodami jej prezentacji, w tym np. opisem, demonstracją, definiowaniem (czyli wyjaśnianiem pojęć).

Funkcja perswazyjna dotyczy natomiast zmian czy też modyfikacji postaw, zachowań i reakcji odbiorcy komunikatu. Perswazja może przybrać różne formy, uzależnione od intencji perswadującego, co ma z kolei istotny związek z etyką. Kontrowersji pod tym względem nie wzbudza tzw. perswazja przekonująca, w zakresie której uczestnicy procesu komunikacji

⁵⁴ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania...*, op. cit., s. 12.

⁵⁵ Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 29.

⁵⁶ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania...*, op. cit., ss. 30 – 34.

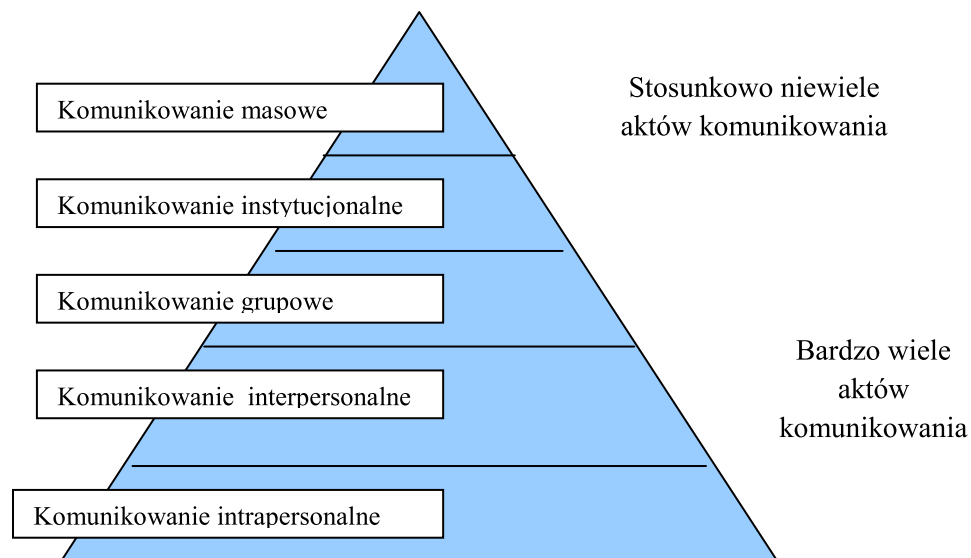
dążą do osiągnięcia porozumienia, przy czym obie strony skłonne są do pewnych zmian w swych postawach czy przekonaniach. Kolejny typ perswazji tzw. nakłaniającej cechuje się już dominacją osoby perswadującej, a zatem dąży ona do wywołania zmian u odbiorcy przekazu. O etycznej stronie tego typu perswazji przesądzają intencje nadawcy. W ramach trzeciego typu perswazji, określanej mianem pobudzającej, dochodzi do narzucania odbiorcy określonych wzorów zachowań. B. Dobek-Ostrowska twierdzi, że nie jest to nic innego niż agitacja, a zatem nadawca nie cofa się przed użyciem technik socjotechnicznych, obietnic bez pokrycia i kłamstw⁵⁷.

Należy również wspomnieć o najbardziej pierwotnej funkcji komunikacji, w ramach której uczestnicy tego procesu mogą doświadczać poczucia wspólnoty, bezpieczeństwa i komfortu psychicznego.

Komunikacja społeczna jest najszerszym procesem komunikowania, w którym zawierają się wszystkie inne procesy związane z porozumiewaniem się ludzi.

W literaturze wymieniane bywają różne poziomy komunikowania społecznego, jednak najpopularniejsza jest tzw. piramida Denisa McQuaila, w ramach której wyróżniono pięć poziomów odzwierciedlających konteksty społeczne komunikowania.

Rys. 10. Poziomy komunikacji społecznej wg McQuaila



Źródło: Cyt. za: T. Goban- Klas, *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*, PWN, Warszawa 2009, s. 32.

⁵⁷ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania...*, op. cit., s. 34.

Komunikowanie intrapersonalne, czyli wewnątrzsobowe to przemyślenia człowieka, które nie zostają uzewnętrznione.

Komunikowanie interpersonalne – jest to podstawowy i najprostszy proces komunikowania, podczas którego konieczna jest obecność przynajmniej dwóch osób lub niewielkiej grupy. Komunikacja interpersonalna może odbywać „twarzą w twarz”, ale także za pośrednictwem telefonu lub Internetu. Istotny jest fakt, że zawsze jest to proces interaktywny, podczas którego dochodzi do sprzężenia zwrotnego, niezależnie od tego czy między uczestnikami dochodzi do dialogu, czy też jeden z nich prowadzi monolog.

Zbigniew Nęcki pisze, że komunikowanie interpersonalne stanowi wymianę werbalnych, wokalnych i niewerbalnych sygnałów (symboli), mającą na osiągnięcie lepszego poziomu współdziałania⁵⁸.

Wymienione warianty są zależne od wyboru kodu, przy czym podczas komunikacji bezpośredniej „twarzą w twarz” niemal zawsze dochodzi do wykorzystania wszystkich trzech kodów, a więc języka (kodu werbalnego), parajęzyka (kodu wokalnego) oraz symboli czy też wskazówek niewerbalnych (kodu wizualnego).

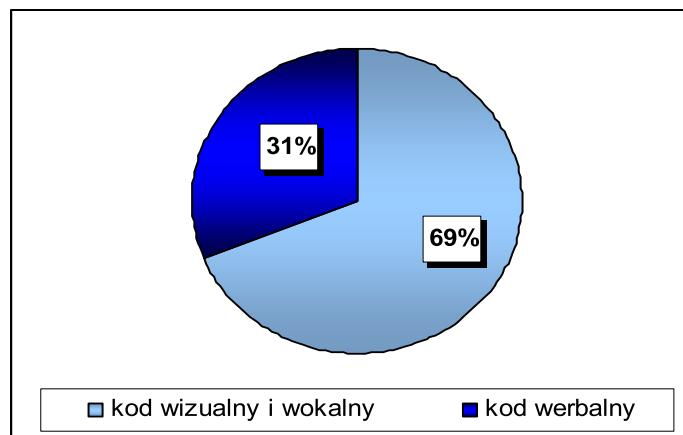
- ❖ Język (kod werbalny) – to słowa mówione lub pisane, służące do wyrażania myśli, emocji, przekazywania doświadczeń, dokonywania ocen itp. Odnosząc się do form komunikowania werbalnego zaznaczyć należy, że obie jego formy - ustna jak i piśmienna mają swoje zalety i bariery oraz spełniają określone cele. Ustna forma komunikowania ma zwykle nieformalny charakter i stwarza zdecydowanie lepsze warunki do ekspresji uczuć oraz uzyskania natychmiastowej reakcji zwrotnej. Natomiast forma pisemna znacznie częściej ma charakter formalny, a główną barierą jest tu brak bezpośredniego i natychmiastowego sprzężenia zwrotnego.
- ❖ Parajęzyk (kod wokalny) – prajęzyk współlistnieje z przekazem słownym. Jest to intonacja i barwa głosu, jego wysokość i głośność, akcentowanie oraz dialekt. Do wokalistyki zalicza się także tzw. przydźwięki – eee, yyy, och, ach, oraz dźwięki typu westchnienia, śmiech, płacz, sapanie, itp.
- ❖ Wskazówki niewerbalne (kod wizualny) – w tym zakresie istnieje bardzo wiele rozmaitych możliwości przekazu. Wskazówki te odczytuje niemal każdy uczestnik procesu komunikacji, ale zaznaczyć należy, że poziomie relacji biznesowych czy politycznych kod wizualny nabiera szczególnego znaczenia, o czym świadczy fakt, iż osoby funkcjonujące w tych kręgach przechodzą specjalistyczne szkolenia w zakresie

⁵⁸ Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka...*, op. cit., s. 109.

komunikacji niewerbalnej. Przede wszystkim ważna jest **mimika twarzy**, zdradzająca zarówno emocje i intencje nadawcy, jak i emocje i poziom zainteresowania odbiorcy. Bardzo ważnym elementem kodu wizualnego jest gestykulacja określana mianem **pantomimiki**. Istotną wskazówką o charakterze niewerbalnym jest **dotyk**. W ramach wskazówek niewerbalnych rozpatruje się zagadnienie **samoprezentacji** uczestników procesu komunikacji. Kolejny element rozpatrywany w ramach wskazówek niewerbalnych to czas, w jakim odbywa się komunikacja, co określa się mianem **chronemiki**. Wpływ na uczestników procesu komunikacji wywierają też **elementy otoczenia**, w których on się odbywa.

Prezentowany jest pogląd, że najpowszechniejszym stylem komunikacji, jest komunikacja werbalna, czyli wypowiedzi słowne. Niewątpliwie tak jest, ale gdy zadamy pytanie, który z opisanych powyżej kodów jest najskuteczniejszy, pojawia się zupełnie inna odpowiedź, poparta stosownymi wynikami badań. Okazuje się mianowicie, że uchwycenie sensu komunikatu odbywa się w dużo większym zakresie przy wykorzystaniu kodu wokalnego i wizualnego.

Wykres 1. Znaczenie kodów przy interpretacji komunikatu



Źródło: Ch. Hamilton, *Skuteczna komunikacja w biznesie*, PWN, Warszawa 2011, s. 35.

Komunikowanie grupowe – polega na transmitowaniu komunikatów wewnątrz grupy lub pomiędzy dwoma lub kilkoma grupami. Właśnie na tym poziomie komunikowania mogły się ukształtować wzory i normy ludzkich interakcji, a w miarę rozwoju społecznego pojawiło się zjawisko kontaktów międzygrupowych.

Komunikowanie instytucjonalne/organizacyjne. Tu komunikacja odbywa się między ludźmi należącymi do konkretnej organizacji, lub też między sformalizowanymi organizacjami. W publikacji dotyczącej komunikacji i partycypacji społecznej wymieniono

natomiast rodzaje komunikacji społecznej ściśle odniesione do problematyki organizacji. Wyróżnione rodzaje powiązane zostały z sytuacjami, w których znajdują zastosowanie i są one następujące⁵⁹:

- Komunikacja dotycząca bezpośredniej realizacji zadań organizacji – najczęściej odbywa się w formie różnego rodzaju spotkań roboczych, których biorą udział pracownicy zaangażowani w realizację konkretnych zadań. Uczestnicy tych spotkań biorą udział w dyskusji i mają prawo do podejmowania decyzji.
- Komunikacja związana z funkcjonowaniem organizacji oraz jej przyszłością – komunikaty muszą docierać do wszystkich członków organizacji, którzy zarazem mają możliwość wyrażania swych opinii, ocen i pomysłów. Formą tego typu komunikacji mogą być spotkania wszystkich członków/pracowników, jak również informacje zamieszczane w wewnętrznych publikacjach organizacji i ankiety przeprowadzane wśród pracowników.
- Komunikacja integrująca – jak wskazuje sama nazwa, celem tego typu komunikacji jest integracja pracowników. Z jednej strony mają się oni zintegrować jako grupa, ale z drugiej przyswoić elementy kultury organizacyjnej firmy. Formami tej komunikacji są szkolenia pracowników oraz imprezy integracyjne.
- Komunikacja porządkowa – ma za zadanie dostarczenie informacji o tematyce administracyjnej, a więc dotyczących zmian organizacyjnych, personalnych, adresowych itp. Najpopularniejszą formą jest tu przesyłanie pism okólnikowych do wszystkich działów organizacji oraz zamieszczanie komunikatów na tablicach ogłoszeń.
-

Komunikowanie masowe – jest procesem polegającym na emitowaniu komunikatów od nadawcy medialnego do masowych odbiorców. Ma ono tzw. impersonalny charakter, co w najprostszym ujęciu oznacza brak bezpośredniego kontaktu z odbiorcą, z uwagi na fakt, że jest to odbiorca ujmowany w kategoriach masowych (a więc liczny), a zarazem rozproszony i anonimowy. Aby w większym stopniu odzwierciedlić istotę komunikowania masowego, warto sprecyzować kim de facto może być nadawca komunikatu oraz jakiego rodzaju kanały mogą zostać wykorzystane.

⁵⁹ *Komunikacja i partycypacja społeczna. Poradnik*, red. J. Hausner, Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej w Krakowie, Kraków 1999, s. 27.

Komunikacja marketingowa. W ogólnym ujęciu Jan W. Wiktor interpretuje komunikację marketingową jako specyficzny dialog, odbywający się między organizacją a jej otoczeniem, a więc z obecnymi i potencjalnymi klientami i innymi grupami interesariuszy⁶⁰.

Z kolei w Leksykonie marketingu prezentowane są dwa ujęcia tego zagadnienia. W tradycyjnym, węższym ujęciu komunikacja marketingowa interpretowana jest jako zespół działań i środków, za pomocą których przedsiębiorstwo przekazuje rynkowi informacje charakteryzujące produkt i/lub firmę, kształtuje potrzeby nabywców, pobudza i ukierunkowuje popyt oraz zmniejsza jego elastyczność. Natomiast w znaczeniu szerszym, poza promocją, komunikacja ta obejmuje również badania marketingowe, dzięki którym przedsiębiorstwo pozyskuje informacje płynące z rynku⁶¹.

Jednak wobec prezentowanej poprzednio problematyki dotyczącej komunikacji społecznej nasuwa się pytanie: jak w jej całokształcie usytuować zagadnienie komunikacji marketingowej?

Wyjaśnienie znajduje się w charakterystyce jednego z dwóch wymiarów, w jakich prezentowany jest model komunikacji marketingowej.

Otóż w wymiarze pierwszym ten typ komunikacji opisywany jest w kontekście teorii komunikowania społecznego. Biorąc pod uwagę prezentowane już poziomy komunikowania społecznego, komunikacja marketingowa identyfikowana jest na wszystkich wymienionych poziomach, a ponadto pojawia się tu jeszcze jedno, nowe pojęcie – komunikacji w hipermedialnym środowisku komputerowym⁶².

Aby przedstawić ogólnie ujęty proces komunikacji marketingowej można się odwołać do zawartości merytorycznej rysunku nr 9, ponieważ jego elementy są tożsame. Nadawcą komunikatu jest przedsiębiorstwo, natomiast odbiorcą jego klient. W komunikacji marketingowej przekaz może mieć wieloznaczny charakter oraz przybierać specyficzną treść i formę, a klasycznym przykładem jego zakodowania jest slogan reklamowy. Do nadania komunikatu mogą być wykorzystane wszelkie kanały sensoryczne i medialne. Natomiast sprzężenie zwrotne, czyli odpowiedź odbiorcy na przekaz może się odbywać w różnych horyzontach czasowych, co jest zależne od poziomu komunikowania.

Komunikacja marketingowa ma swoje specyficzne cechy. Przede wszystkim jest ona celową działalnością przedsiębiorstwa, zmierzającą do kształtowania potrzeb i stymulowania

⁶⁰ J.W. Wiktor, *Uwarunkowania komunikacji marketingowej w biznesie międzynarodowym*, „Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowe Szkoły Głównej Handlowej” 2008, t. 23, s. 132.

⁶¹ J. Altkorn., T. Kramer (red.), *Leksykon marketingu*, PWE, Warszawa 1998, s.117.

⁶² Zagadnienie to zostanie zaprezentowane w sposób szczegółowy w dalszej części rozdziału.

popytu, co odbywa się poprzez transmitowanie informacji o przedsiębiorstwie i jego produktach. Kolejna cecha to zakres komunikowania i w tym względzie omawiane są specyficzne formy i narzędzia komunikacji z rynkiem, określane jako marketing mix.

Biorąc pod uwagę kierunek przekazu, w komunikacji marketingowej oprócz dwukierunkowego przepływu informacji dopuszcza się także przepływ jednokierunkowy. Wynika to z założenia, że nawet w przypadku jednokierunkowości przekazu, jego odbiorca nie pozostaje całkowicie bierny.

Inna specyficzna cecha komunikacji marketingowej wiąże się z jej silnymi uwarunkowaniami ekonomicznymi. Ponieważ jest ona zwykle procesem kosztownym, jest zarazem przedmiotem wnikliwej kalkulacji finansowej, ramach której dokonuje się szczegółowych analiz skuteczności i efektywności.

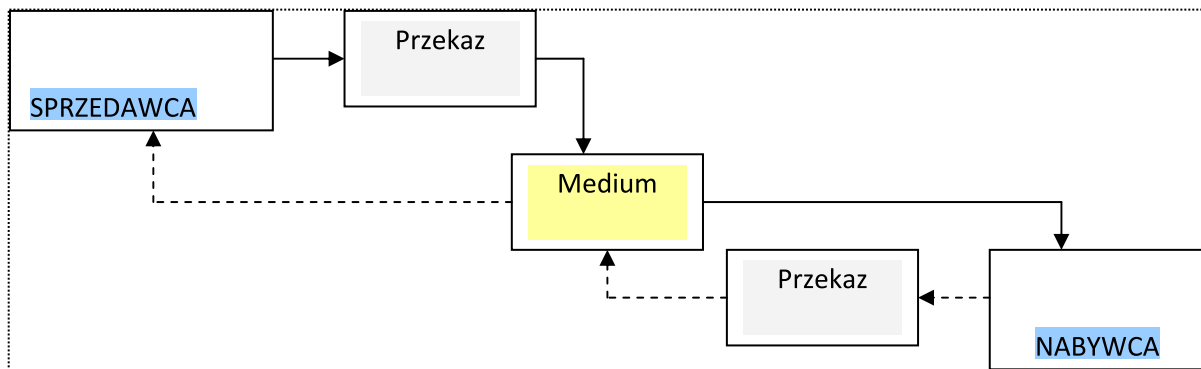
Cecha kolejna, to wspomniana już wielopoziomowość komunikacji marketingowej. Może ona mieć miejsce nawet na najniższym interpersonalnym poziomie, ponieważ sam pomysł programu marketingowego jest już przejawem tego typu komunikacji.

Poniżej zaprezentowane zostaną natomiast graficzne przykłady komunikacji marketingowej na wybranych poziomach. Zanim jednak prezentacja zostanie dokonana, należy wyjaśnić, istotę ich wykorzystania przez organizacje sieciowe, w tym zwłaszcza w odniesieniu do funkcjonującej w ich ramach komunikacji wewnętrznej. Mimo, że w ramach elementów kolejnych modeli pojawia się pojęcie sprzedawcy, nabywcy czy grupy docelowej, istotne jest zwrócenie uwagi na fakt, że pracownicy organizacji tworzą jej otoczenie wewnętrzne i są określanii mianem klientów wewnętrznych. Komunikacja marketingowa funkcjonuje zatem także za pośrednictwem komunikacji wewnętrznej i w takim ujęciu należy ją postrzegać jako proces wymiany przekazów między kierownictwem a pracownikami.

Dlaczego jest to istotne z marketingowego punktu widzenia? Ponieważ dialog podjęty wewnątrz organizacji jest właśnie początkiem wszelkich innych procesów ukierunkowanych na klienta zewnętrznego⁶³.

⁶³ A. Żur, *Otwarta komunikacja wewnętrzna – imperatyw współczesnych organizacji*, w: „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 3, s.178.

Rys. 11. Model komunikacji marketingowej na poziomie interpersonalnym

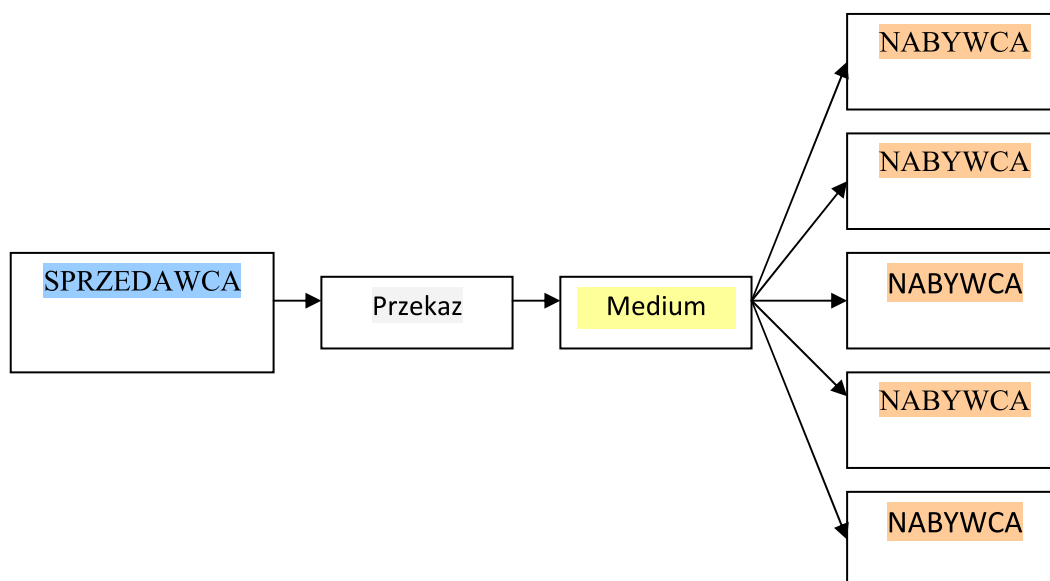


Źródło: D. Hoffman, T. Novak, *Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations*, „Journal of Marketing 1996, Vol. 60, No 3, s. 52. [cyt. za:] J.W. Wiktor, Teoretyczne podstawy systemu komunikacji marketingowej, http://swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id_numer=719231 (odczyt: 03.08.2013).

Prezentowany model procesu interpersonalnej komunikacji marketingowej („jeden do jednego”, „kilku do kilku”) ma charakter zbliżony do kontaktu osobowego, a w jego ramach może zaistnieć bezpośrednia interakcja, przy czym możliwa jest także komunikacja z wykorzystaniem mediów. Wykorzystanie omawianego modelu daje szansę na sformułowanie przekazu dostosowanego do indywidualnego klienta, co w konsekwencji umożliwia jego indywidualną obsługę zgodną z potrzebami i preferencjami.

Kolejny schemat stanowi natomiast odzwierciedlenie modelu komunikacji masowej.

Rys. 12. Model komunikacji marketingowej na poziomie masowym

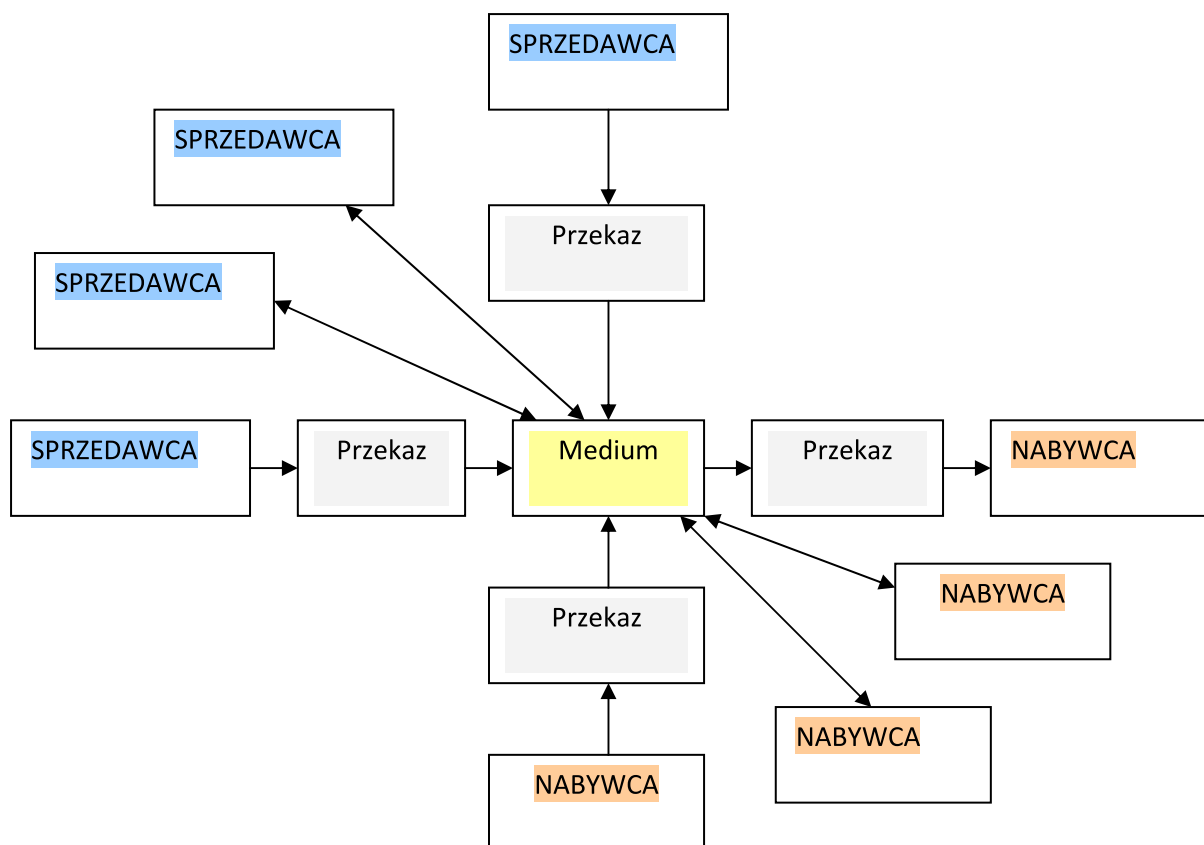


Źródło: D. Hoffman, T. Novak, *Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations*, „Journal of Marketing 1996, Vol. 60, No 3, s. 52. [cyt. za:] J.W. Wiktor, Teoretyczne podstawy systemu komunikacji marketingowej, http://swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id_numer=719231 (odczyt: 03.08.2013).

Elementy procesu marketingowej komunikacji masowej wskazują, że jest to typ komunikacji „jeden do wielu”, a zatem przedsiębiorstwo kieruje swój przekaz do szerokiej publiczności. Z uwagi na fakt, że za pośrednictwem wybranego medium, ten sam komunikat otrzymuje bardzo wielu odbiorców, sprzężenie zwrotne jest tu niemożliwe, a więc przekaz jest jednokierunkowy. Inną cechą tego rodzaju komunikacji jest brak możliwości wywarcia bezpośredniego wpływu na odbiorców, z drugiej jednak strony należy powiedzieć, że wpływ ten jest wywierany w sposób pośredni, o czym świadczy spora skuteczność kampanii medialnych. Przedsiębiorstwo może sterować efektywnością komunikacji masowej z rynkiem poprzez dokonywanie podziałów odbiorców na określone segmenty, z równoczesnym doбором odpowiedniego kanału, czyli medium.

Obecnie w marketingowej komunikacji masowej obserwowany jest znaczący przełom, który związany jest z upowszechnieniem Internetu. Jest to zupełnie nowa jakość komunikacji, a zarazem jej nowy model, określany mianem modelu komunikacji w hipermedialnym środowisku komputerowym, którego ilustracja graficzna prezentowana jest poniżej.

Rys. 13. Model komunikacji marketingowej w hipermedialnym środowisku komputerowym



Źródło: D. Hoffman, T. Novak, *Marketing in Hypermedia Computer-Mediated Environments: Conceptual Foundations*, „Journal of Marketing” 1996, Vol. 60, No 3, s. 52. [cyt. za:] J.W. Wiktor, Teoretyczne podstawy systemu komunikacji marketingowej, http://swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id_numer=719231 (odczyt: 04.08.2013).

Czym konkretnie jest hipermedialne środowisko komputerowe ? W sposób najprostszy można je zinterpretować jako środowisko łączące ideę hipertekstu⁶⁴ z zawartością o charakterze multimedialnym. Sieć internetowa i działający w jej ramach system World Wide Web (www) umożliwia komunikację nowego typu. W jej zakresie uczestnicy procesu komunikacyjnego mogą korzystać z hipermedialnych treści, wchodzić w tzw. interakcję „techniczną” („maszynową”) oraz interakcje o masowym lub indywidualnym charakterze. Specyficzne cechy komunikacji marketingowej w hipermedialnym środowisku komputerowym to jej globalny zasięg oraz możliwość zamiany ról między jej uczestnikami. Istotne jest także to, że odbiorca może sam poszukiwać przydatnych dla siebie informacji, dlatego też przedsiębiorstwa wykorzystujące ten model mogą prezentować swą ofertę, ale nie są w stanie sprecyzować klasycznej docelowej grupy odbiorców. To odbiorca znajduje ofertę na podstawie własnych potrzeb i decyzji i czyni to kiedy chce, nie podlegając w zasadzie wpływowi nadawcy.

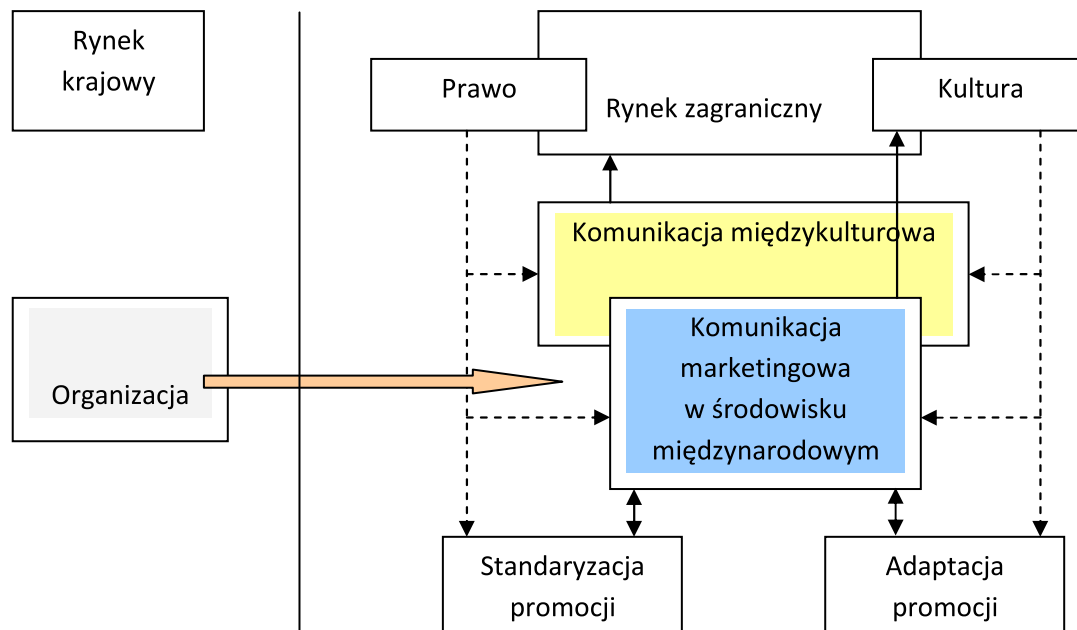
W aspekcie tematyki niniejszej pracy, nie można również pominąć zagadnienia komunikacji ujętej w wymiarze międzynarodowym, co można analizować zarówno w odniesieniu do komunikacji społecznej jak i umiejscawianej w jej ramach komunikacji marketingowej. Korporacja jako organizacja o charakterze międzynarodowym jest tu niewątpliwie jednym z najlepszych przykładów wykorzystania tego rodzaju komunikacji.

W aspekcie komunikacji społecznej dochodzi w takiej organizacji do spotkania nie tylko ludzi różnych nacji, ale też różnych kultur. Biorąc natomiast pod uwagę, że korporacja to organizacja biznesowa, działająca na terenie wielu krajów, czy też w ogóle w skali globalnej, oczywiste jest, że musi istnieć proces komunikacji marketingowej z otoczeniem o charakterze międzynarodowym i wielokulturowym.

Komunikacja marketingowa w aspekcie międzynarodowym podlega szeregowi uwarunkowań, co obrazuje poniższy schemat.

⁶⁴ Hipertekst jest to rodzaj tekstu rozbitego na fragmenty, które na wiele sposobów połączone są ze sobą odsyłaczami.

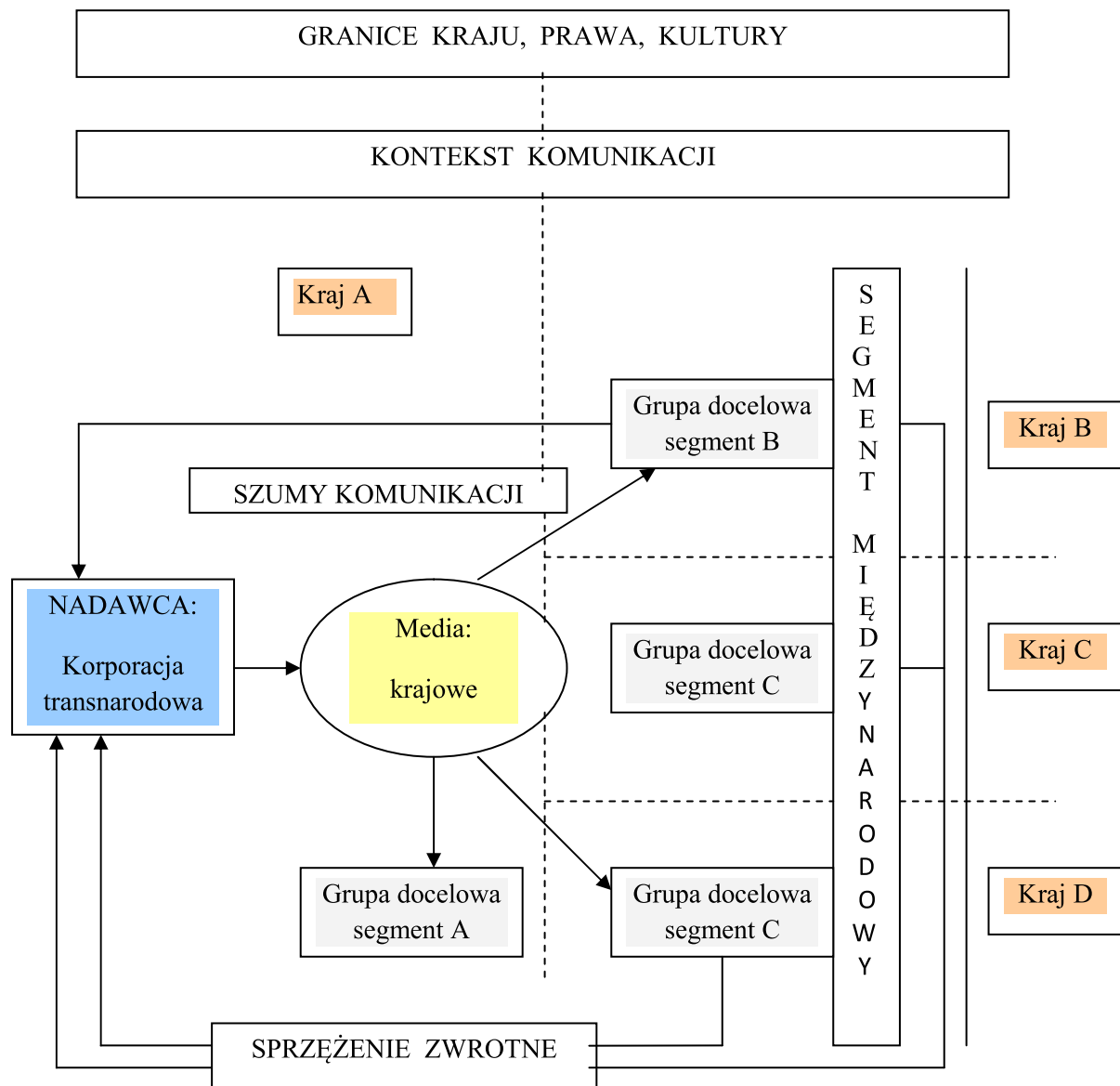
Rys. 14. Podstawowe uwarunkowania komunikacji marketingowej w wymiarze międzynarodowym



Źródło: J.W. Wiktor, *Uwarunkowania komunikacji marketingowej w biznesie międzynarodowym*, „Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej Szkoły Głównej Handlowej” 2008, t. 23, s. 133.

W wyniku przedstawionych uwarunkowań proces komunikacji marketingowej w wymiarze międzynarodowym jest bardzo złożony i zarazem niełatwy do realizacji. Dowodzi tego wielość jego elementów.

Rys. 15. Model komunikacji w marketingu międzynarodowym



Źródło: J.W. Wiktor, R. Oczkowska, A. Żbikowska, *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, PWE, Warszawa 2008, s. 282.

W międzynarodowym wymiarze komunikacji marketingowej wyodrębnienie docelowej grupy odbiorców jest znacznie trudniejsze. Głównym problemem są tu zróżnicowane zachowania konsumentów wynikające z odmiennych czynników prawnych i ekonomicznych, ale przede wszystkim z różnic kulturowych. Dlatego też znacznie trudniej wyselekcjonować grupy odbiorców i sformułować przekaz w taki sposób, aby był właściwie odebrany przez wszystkich. Jak pisze J. W. Wiktor, przy odbiorze przekazu może wystąpić tzw. zjawisko

dysfunkcji komunikacji, polegające na odmiennym odkodowaniu jego formy i treści, wynikające właśnie z różnic kulturowych, czy językowych⁶⁵.

Podsumowując podjętą w tej części pracy tematykę komunikacji społecznej i komunikacji marketingowej należy po raz kolejny podkreślić, że komunikacja marketingowa jako proces społeczny mieści się w obszarze szeroko pojętej komunikacji społecznej i wykorzystuje zarazem na bieżąco najnowszą wiedzę z teorii tej dziedziny, głównie do realizacji celów ekonomicznych. Dotyczy to nie tylko komunikacji zewnętrznej organizacji, ale jak już wspomniano także komunikacji wewnętrznej, ponieważ tylko dobrze poinformowany pracownik (posiadający zarazem możliwość wysłania informacji zwrotnej) staje się cennym nadawcą komunikatów o firmie w otoczeniu zewnętrznym⁶⁶.

Wraz z rozwojem cywilizacyjnym i upowszechnianiem się kolejnych środków przekazu zmieniały się formy i aspekty komunikowania społecznego. Z czasem zagadnienie komunikowania stało się obiektem badań, w związku z czym stworzono jego liczne teorie i modele, czego dotyczy kolejna część tego rozdziału.

2.3. Analiza wybranych modeli komunikacji

Nauka o komunikowaniu ma swoje źródła w teoriach osiemnastowiecznego filozofa i ekonomisty Adama Smitha, który zauważał, że kolektywny podział pracy w zakładach produkcyjnych nie jest możliwy bez komunikowania się⁶⁷. W XIX wieku poglądy na temat komunikowania się również skupione były wokół zagadnień ekonomicznych, ponieważ uwypuklano potrzebę dobrej komunikacji w aspekcie budowy i rozwoju nowoczesnego społeczeństwa przemysłowego.

Biorąc pod uwagę opracowania współczesne, jednym z najstarszych, a zarazem najczęściej prezentowanych w literaturze tematu modeli komunikacji jest model Harolda D. Lasswella, który komunikowanie interpretował jako proces linearny. Do triady Arystotelesa

⁶⁵ J.W. Wiktor, R. Oczkowska, A. Żbikowska, *Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki*, PWE, Warszawa 2008, s. 284.

⁶⁶ A. Potocki, *Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, wyd. „Difin”, Warszawa 2008, s. 62.

⁶⁷ Poruszając jednak kwestie historyczne nie można pominąć faktu, że zagadnienie porozumiewania się rozpatrywano także na gruncie filozofii starożytnej. Można bowiem stwierdzić, że pierwszy model komunikacji stworzył Arystoteles postrzegając komunikację jako „kunsztowne przemawianie publiczne”, a w swoim dziele „Ars poetica” zaprezentował tzw. triadę komunikacyjną: **mówca** → **przedmiot mowy** → **słuchacz**, uznając równocześnie, że bez tej triady porozumiewanie się nie jest możliwe.

dodał jeszcze dwa elementy – kanał i efekt. Model ten stworzony został w oparciu o pięć fundamentalnych pytań i prezentowany jest na poniższym schemacie.

Rys. 16. Model komunikowania się H. D. Lasswella

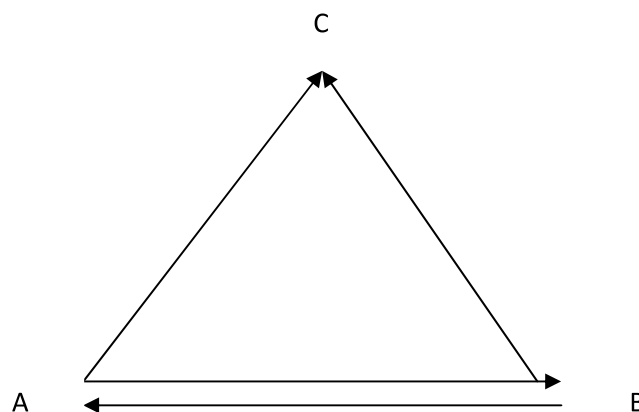


Źródło: J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wyd. Astrum, Wrocław 1999, s.68.

Z prezentowanego schematu wynika, że jest to model komunikacji jednokierunkowej. Wynika to stąd, że Lasswell zwracał szczególną uwagę na ostatni element procesu komunikacyjnego, a więc nie zajmował się kwestią konkretnej odpowiedzi odbiorcy, ale wywarciem na niego takiego wpływu, aby zmienił swoje postawy i zachowania. Dlatego też model Lasswella określany jest mianem modelu perswazyjnego⁶⁸.

Z początkiem lat 50-tych XX wieku powstał kolejny model komunikacji (ze stanowiska psychologicznego), autorstwa Teodora M. Newcomba. Nowatorstwo tego modelu polegało na tym, iż Newcomb zwrócił uwagę na wzajemne powiązania i zależności uczestników procesu komunikacji.

Rys. 17. Trójkątny model komunikacji T.M. Newcomba



A – nadawca, B – odbiorca, X - otoczenie społeczne, ABX – system

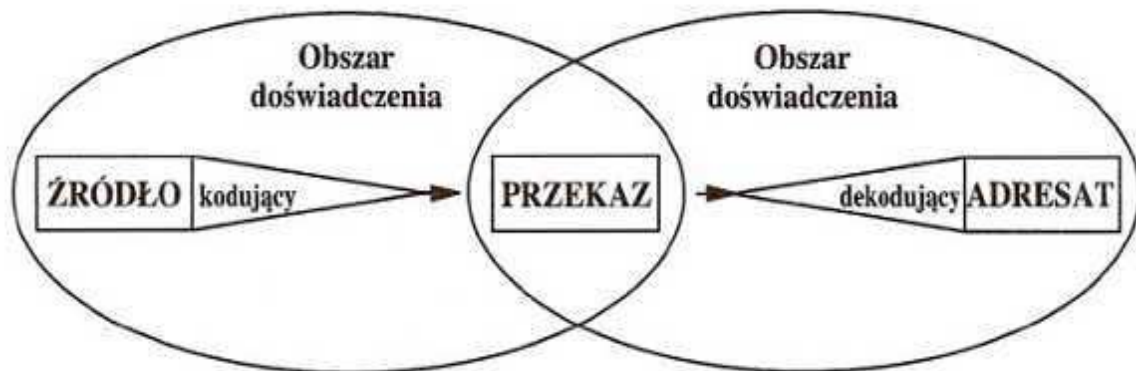
Źródło: B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Wyd. Astrum, Wrocław 2004, s. 80.

⁶⁸ J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wyd. Astrum, Wrocław 1999, s. 68 i 69.

W odróżnieniu od modeli prezentowanych poprzednio, Newcomb nie przypisywał uczestnikom procesu komunikacji ściśle określonych ról. Z uwagi na połączenia systemowe, nadawca może się więc stawać odbiorcą, przy czym i jeden i drugi jest zależny od otoczenia społecznego.

Istotny wkład w teorię komunikacji wniósł amerykański badacz Wilbur Schramm. Przez wiele lat prowadził on badania nad procesem komunikacji, tworząc własny, kilkakrotnie udoskonalany model. Podstawą jego rozważań było przyjęcie założenia, że w celu osiągnięcia porozumienia nadawcę i odbiorcę powinna łączyć wspólnota doświadczeń (*shared experience*), polegająca na operowaniu tymi samymi symbolami, dzieleniu zbliżonych idei i postaw. Prezentowane poglądy Schramm odnosił zarówno do komunikacji interpersonalnej jak i masowej, podważając zarazem słuszność modeli komunikacji o charakterze linearnym (a więc m.in. zanegował przedstawiany poprzednio model Shannona i Weavera).

Rys. 18. Model wspólnoty doświadczeń W. Schramma



Źródło: B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Wyd. Astrum, Wrocław 2004, s. 81.

W. Schramm sporządził także odrębne modele dla komunikowania interpersonalnego i masowego. Ich wspólnym mianownikiem jest właśnie wspólnota doświadczeń zarówno jednostek jak i grup, oraz tworzenie sprzężenia zwrotnego, do którego wg Schramma jest zdolna także publiczność masowa, wysyłająca komunikaty do mediów masowych⁶⁹.

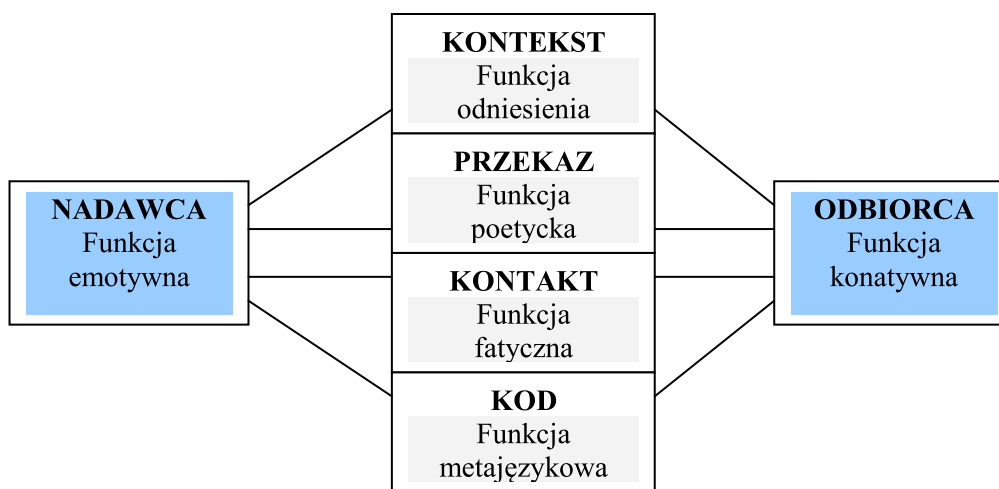
W latach 50-tych i 60-tych ubiegłego stulecia stworzono także wiele innych modeli komunikacji. Można powiedzieć, że był to okres prawdziwy boomu rozwoju tej dziedziny, którą zainteresowani byli reprezentanci różnych dyscyplin naukowych. Wymienić tu można socjologiczny model Georga Gardnera, model selekcji Westleya i Macleana, uwzględniający

⁶⁹ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania...*, op. cit., s. 82.

kwestię społecznej potrzeby informacji, czy też model socjologiczny J. Riley i M. Riley, zwany powszechnie modelem Rileyów, w którym uwypuklono znaczenie grup pierwotnych w procesie kształtowania postaw i zachowań, mających znaczenie w zakresie komunikacji z ogólnie pojętym społeczeństwem.

W początku lat 60-tych na gruncie teorii semiologicznych, których obszarem zainteresowań jest znak jako element systemu tworzący kod językowy, rozwinęła się teoria rosyjskiego językoznawcy Romana Jacobsona, w ramach której został zaprezentowany model komunikacji określany mianem modelu lingwistycznego.

Rys. 19. Model lingwistyczny Jacobsona



Źródło: B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Wyd. Astrum, Wrocław 2004, s. 98.

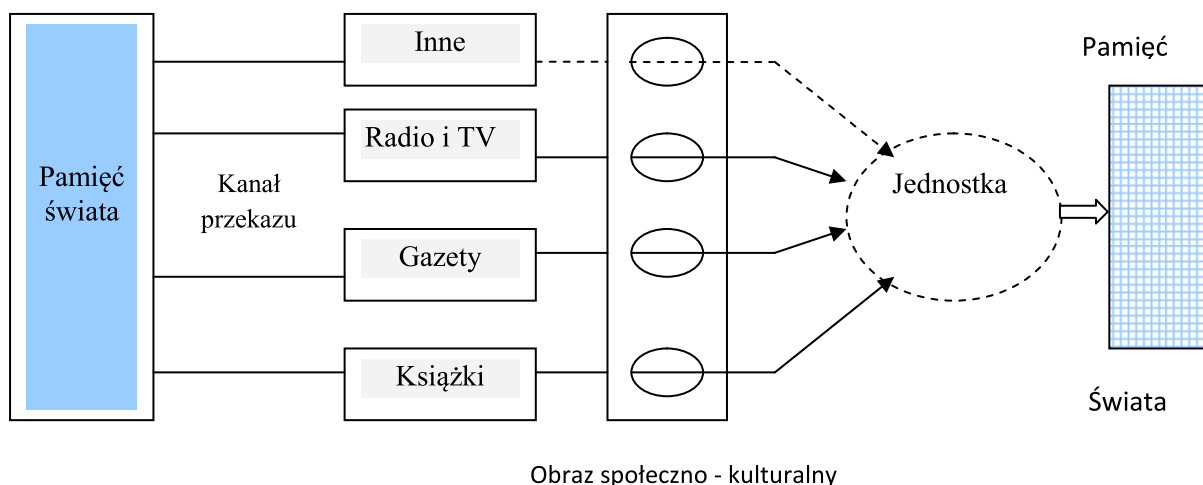
Czym szczególnym wyróżnia się prezentowany model? Niewątpliwie wyodrębnieniem sześciu podstawowych funkcji komunikatu językowego. Pierwsza z nich, funkcja emotywna (czyli ekspresyjna) stanowi odzwierciedlenie stosunku nadawcy do obiektu stanowiącego treść przekazu. Funkcja kolejna związana jest z omawianym już poprzednio kontekstem. Funkcja poetycka dotyczy aspektów estetycznych lub technicznych komunikatu. Bardzo istotna jest funkcja fatyczna, która w ogólnym ujęciu pozwala na stwierdzenie, czy kanał komunikacji funkcjonuje prawidłowo, co odzwierciedla m.in. pobudzenie i utrzymanie uwagi odbiorcy, łączy się z nią zarazem funkcja metajęzykowa, pozwalająca określić poziom zrozumienia komunikatu przez odbiorcę. W obszarze samego odbiorcy znajduje się funkcja konatywna, dotycząca stosunku odbiorcy do komunikatu i reakcji na komunikat⁷⁰.

⁷⁰ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania...*, op. cit., ss. 98 i 99.

Z punktu widzenia zwrócenia szczególnej uwagi na istotę kodowania i dekodowania przekazu interesujący jest model włoskiego filozofa i pisarza Umberto Eco, upowszechniony w 1975 roku. W tym zakresie można nawiązać do elementów prezentowanych na rysunku nr 9, z tym zastrzeżeniem, że autor modelu (określanego mianem modelu semiotycznego) skupia się zwłaszcza na momentach kodowania i dekodowania, używając pojęcia „subkodów”, a więc kodów wspólnych dla nadawcy i odbiorcy, warunkujących możliwość porozumienia się⁷¹.

Wraz z rozwojem mediów masowych pojawiły się modele uwzględniające te media jako kanał przekazu. Rozważano przy tym jaki wpływ wywierają one na kulturę. Francuski filozof i psychiatra Abraham Moles uważał np., że przekaz medialny tworzy, czy też transformują kulturę, która przyjmuje nieuporządkowaną postać mozaiki, w ramach której przemieszczane są różne wartości, a odbiorca je przyswaja i samodzielnie interpretuje⁷².

Rys. 20. Mozaikowy model komunikacji A. Molesa



Źródło: T. Goban – Klas, *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*, PWN, Warszawa 2009, s. 65.

Rola mediów podkreślana była w wielu innych modelach komunikacji. W latach 70-tych XX wieku zauważono już symptomy uzależnienia społeczeństwa od mediów, ponieważ przekazywane przez nie komunikaty zyskały swoje miejsce w hierarchii potrzeb odczuwanych przez członków społeczeństw wysokorozwiniętych.

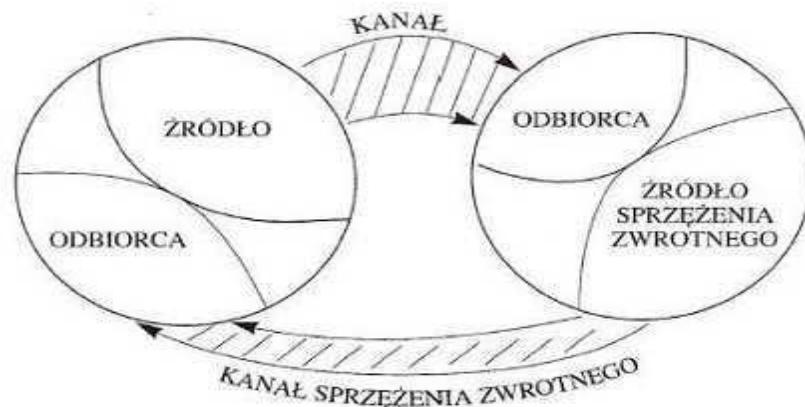
⁷¹ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania...*, op. cit., s. 99.

⁷² T. Goban – Klas, *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*, PWN, Warszawa 2009, s. 65.

Efekt obserwacji tego zjawiska jest powstały w 1976 roku model uzależnienia, autorstwa amerykańskich socjologów - Sandry Ball – Rokeach i Melvina Defleura⁷³. Wymienieni badacze doszli do wniosku, że jednostki i całe społeczeństwa odczuwają satysfakcję z zaspokojenia potrzeby informacji, przy czym informacja ta staje się wręcz niezbędna w sytuacjach zmian i konfliktów, np. wojen, ataków terrorystycznych, klęsk żywiołowych. W tym miejscu nasuwa się także wniosek, że model uzależnienia można także zaadaptować na grunt organizacji, ponieważ pracownicy również odczuwają potrzebę szybkiej informacji na temat konfliktów i kryzysów w jej obrębie.

Szybki rozwój nauki i techniki, a w tym szczególnie pojawienie się Internetu jako medium o globalnym zasięgu stworzyło możliwości powstania nowych modeli komunikacji, znajdujących pełne zastosowanie w ogólnie pojętej komunikacji społecznej. Przykład takiego modelu zostanie zaprezentowany poniżej.

Rys. 21. Interakcyjny model komunikowania masowego



Źródło: B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego*, Wyd. Astrum, Wrocław 2004, s. 108.

Prezentowany model (tzw. trzeciej generacji) pochodzi z lat 90-tych XX wieku i odzwierciedla poglądy wielu badaczy, w myśl których komunikowanie masowe to proces dynamiczny i przepływowy, umożliwiający stałą wymianę ról między nadawcą i odbiorcą.

Dzięki funkcjonowaniu globalnej Sieci w ostatnich latach w teorii komunikacji pojawiło się nowe pojęcie, dynamicznie rozwijające się w praktyce. Mówić tu należy o nowoczesnych modelach komunikacji naukowej, które w wielkim uproszczeniu można opisać za pomocą trzech elementów:

⁷³ B. Dobek-Ostrowska, *Podstawy komunikowania...*, op. cit., s. 96.

Dane naukowe → nośniki danych → forma transmisji czy dystrybucji

Najbardziej znane i już znacząco rozpowszechnione formy to: czasopisma elektroniczne, repozytoria udostępniające, gromadzące i archiwizujące artykuły, monografie i inne teksty na specjalnych platformach, oraz platformy e-learningowe, które gromadzą i udostępniają kursy i wykłady do celów edukacyjnych. Zaliczyć tu także należy bazy danych surowych, e-laboratoria oraz platformy otwartych konferencji naukowych⁷⁴.

Zaprezentowawszy wybrane modele komunikacji należy się zastanowić, które z nich w największym stopniu odnoszą się do zagadnień komunikacji w organizacji sieciowej. Zdaniem autorki pracy szczególną uwagę należy zwrócić na te modele, których uwypuklona jest kwestia dobrego zrozumienia komunikatu, a więc nacisk kładziony jest na jego zakodowanie i odkodowanie. W tym zakresie istotny jest model Romana Jacobsona oraz Umberto Eco. Dobrze zrozumienie komunikatu umożliwia zarazem wysłanie adekwatnej do niego informacji zwrotnej, a zatem prawdziwą wymianę w procesie komunikacji, na co zwrócono uwagę w model komunikacji T.M. Newcomba i. model wspólnoty doświadczeń W. Schramma. Podkreślić również należy, że komunikowanie w organizacji sieciowej ze względu na jej złożoną budowę może przybierać charakter komunikowania masowego i w związku z tym powinna być uwzględniana interakcyjność komunikowania masowego prezentowana na rysunku nr 16.

W odniesieniu do organizacji, skuteczne wzorowanie się na jakimkolwiek z przedstawionych modeli komunikacji nie jest jednak możliwe bez odpowiednio wykwalifikowanej kadry, zarządzającej procesem komunikacji. Tematyce tej poświęcona zostanie ostatnia część niniejszego rozdziału.

2.4. Potencjał kadrowy a uwarunkowania efektywnej komunikacji przedsiębiorstwa

Potencjał kadrowy przejawia się w określonych cechach i kompetencjach zatrudnionych pracowników.

Podjmując tematykę potencjału kadrowego jako czynnika warunkującego efektywną komunikację przedsiębiorstwa, zwrócić należy uwagę przede wszystkim na kadre menedżerską oraz jej kompetencje komunikacyjne, które w obecnych realiach traktowane są

⁷⁴ J. Hofmokr, B. Bednarek-Michalska, E. Rozkosz, *Co to są modele komunikacji naukowej i jakie są ich nowe formy?* <http://kursy.rajska.info/mod/book/view.php?id=67> (odczyt: 30.07.2013).

jako jedna z kluczowych kompetencji już nie tylko osoby zarządzającej kadrami, ale współczesnego człowieka w ogóle.

Ten typ kompetencji bywa rozmaicie definiowany, ale warto przytoczyć jedną z bardziej rozbudowanych definicji, w myśl której kompetencje komunikacyjne to szeroko rozumiana „*zdolność do komunikowania, która obejmuje ogół wiedzy, umiejętności i sprawności, określających zakres możliwości porozumiewania się człowieka z jego otoczeniem zarówno z pozycji nadawcy, jak i odbiorcy przekazów werbalnych i niewerbalnych*”⁷⁵.

Stanisław Grabias kompetencje komunikacyjne interpretuje natomiast w kategoriach sprawności i w ramach ogólnie pojętej sprawności komunikacyjnej wymienia cztery następujące sprawności szczegółowe⁷⁶:

- Językowa sprawność sytuacyjna - polega na umiejętności doboru odpowiednich środków językowych w obliczu określonych interakcji. Znaczenie ma w tym względzie temat i miejsce powstania komunikatu, a sprawny nadawca trafnie wybiera jego sposób przekazu (np. stosuje dialog, monolog, itp.);
- Językowa sprawność pragmatyczna – jest umiejętnością osiągnięcia celu komunikatu. Cel może zostać zrealizowany, gdy nadawca posiada umiejętność nakłaniania a zarazem podczas przekazywania komunikatu potrafi przekazać także emocje.
- Językowa sprawność systemowa – to możliwości nadawcy w zakresie opanowania systemu językowego w taki sposób, aby poprawnie i sensownie budować;
- Językowa sprawność społeczna - umożliwiająca dobór odpowiednich środków językowych do możliwości intelektualnych odbiorcy. Jest to sprawność, która u człowieka kształtuje się najpóźniej.

Kompetencje komunikacyjne kadry zarządzającej z pewnością muszą znacząco wykraczać poza ramy ogólnych sprawności charakteryzujących osoby, które nie pełnią funkcji zarządzających. Wynika to z konieczności pełnienia określonych ról w organizacji. Szczególnie zwrócić tu należy uwagę na rolę interpersonalną i informacyjną.

Podkreślić również należy, że kompetencje komunikacyjne powinny obejmować zarówno komunikowanie się z zewnętrznym otoczeniem przedsiębiorstwa jak i z pracownikami,

⁷⁵ W. Strykowski, W. Skrzydlewski, *Kompetencje medialne społeczeństwa wiedzy*, Wyd. „eMPi2”, Poznań 2004, ss. 169 – 170.

⁷⁶ S. Grabias, *Język w zachowaniach społecznych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2003, s. 317.

stanowiącymi otoczenie wewnętrzne, ale w kontekście tematyki niniejszej pracy szczególna uwaga skupiona jest właśnie na komunikowaniu wewnątrz organizacji.

W literaturze dotyczącej zarządzaniu zasobami ludzkimi wymieniane są kluczowe umiejętności w kierowaniu pracownikami. J. A. Egli wyróżnia wśród nich umiejętność otwartej komunikacji, która zawsze musi być dwukierunkowa, wiarygodna i oparta na zaufaniu⁷⁷.

Biorąc pod uwagę wszystkie szczeble w hierarchii menedżerskiej⁷⁸ szczególną rolę w zakresie komunikowania przypisuje się menedżerom średniego szczebla. Wynika to z faktu, że są oni zarówno podwładnymi jak i przełożonymi. W przedstawianej poprzednio definicji kompetencji komunikacyjnych obecne jest stwierdzenie, że należy w ich zakresie uwzględnić umiejętności człowieka jako odbiorcy informacji. Tak więc efektywna komunikacja, którą powinien się wykazać menedżer średniego szczebla, musi polegać na umiejętnym słuchaniu zarówno przełożonych jak i podwładnych. Daje ona podstawę do przekazywania adekwatnych (czyli w jak najmniejszym stopniu zniekształconych) komunikatów „w górę” i „w dół” organizacji.

Obecnie coraz więcej organizacji zatrudnia pracowników właśnie pod kątem kompetencji komunikacyjnych i do wypełniania adekwatnych funkcji.

W dużych organizacjach, zwłaszcza tych o zasięgu globalnym tworzone są pionry zarządzania zasobami ludzkimi⁷⁹, w ramach których mogą funkcjonować rozmaite departamenty, działy lub zespoły.

W aspekcie tematyki dotyczącej komunikowania, Tadeusz Oleksyn wspomina o przydatności departamentów komunikacji i zbiorowych stosunków pracy. Według wymienionego autora, w strukturze takiego departamentu należy wyodrębnić zespół ds. komunikacji i zarządzania wiedzą⁸⁰. Jednym z zadań takiego zespołu jest zaspokajanie potrzeb w zakresie informacji związanych z całokształtem zagadnień zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Są to informacje bardzo istotne dla wszystkich pracowników,

⁷⁷ A. Egli, *Kluczowe umiejętności w kierowaniu ludźmi*, „Zarządzanie na świecie” 1996, nr 6, s. 31.

⁷⁸ Hierarchię tę tworzą:

menedżerowie najwyższego szczebla (top managers) – stanowiący niewielką grupę kadry kierowniczej, kontrolującą organizację;

menedżerowie średniego szczebla (middle managers) – osoby kierujące zespołami pracowników, które koordynują, nadzorują i rozliczają efekty pracy tych zespołów;

menedżerowie podstawowego szczebla (first – line managers) – menedżerowie pierwszej linii, bezpośrednio nadzorujący działania pracowników wykonawczych. J. Bieda, *Menedżer w perspektywie jutra*, Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania im. gen. Jerzego Ziętka, Katowice 2004, s. 144.

⁷⁹ W brzmieniu anglojęzycznym określane jako Human Resource (HR) lub Human Resource Management (HRM).

⁸⁰ T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji*, Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 89.

ponieważ dotyczą polityki planowania zatrudnienia, programów rozwoju zawodowego i programów ubezpieczeniowych, jak również płac i świadczeń socjalnych. Szczególna rola dla pracowników takiego zespołu przypada w sytuacjach wspominanych już zmian i kryzysów. Muszą oni wówczas nie tylko przekazywać komunikaty o planowanych przeobrażeniach, ale przede wszystkim umieć w sposób zrozumiały uzasadnić ich konieczność i znaczenie dla przyszłości organizacji. T. Oleksyn uważa, że omawiany zespół może być skuteczny i efektywny tylko wtedy, gdy znajdą się w nim autentyczni profesjonaliści, i podkreśla zarazem, że jak dotąd, w polskich realiach istnieją w tym względzie niedobory kadrowe⁸¹.

Kontynuując tematykę działalności pionu HR należy także wspomnieć o specjalistach biegłych w zakresie mediacji, negocjacji i rozwiązywania konfliktów. Tu już konieczne są szczególne kompetencje komunikacyjne. Pomijając opanowanie sztuki komunikacji werbalnej i niewerbalnej, wymagana jest znajomość stylów negocjacji. A więc w zależności od sytuacji liczy się umiejętność dostosowania się do poziomu rozmówcy, wywarcia na nim presji i dominacji ewentualnie okazanie poddania się presji. Istotnym elementem tego szczególnego procesu komunikacji jest opanowanie sztuki milczenia z równoczesnym wykazaniem zainteresowania, trafnego argumentowania oraz wczuwania się w tok rozumowania rozmówcy. Umiejętności negocjacyjne i mediacyjne są przydatne nie tylko w sytuacjach kryzysów lub przeobrażeń organizacji (znajdujących przełożenie głównie w odniesieniu do stosunków pracy), ale też w przypadku konfliktów postrzeganych w kontekście kulturowym. Ma to związek nie tylko z planowanymi zmianami kultury organizacyjnej, ale także z coraz częściej występującym zjawiskiem wielokulturowości organizacji. To właśnie przedstawiciele pionu HR mogą odegrać zasadniczą rolę w procesie krzewienia pluralizmu i kształtowania poszanowania różnorodności w takim miejscu pracy, jakim jest np. korporacja o zasięgu globalnym.

Oczywiście bardzo istotną rolę w zakresie komunikacji zewnętrznej jak i wewnętrznej pełnią także menedżerowie działów public relations. Panuje pogląd, że zanim przedsiębiorstwo zacznie kształtować swe stosunki społeczne z zewnętrznym otoczeniem powinno zadbać o prawidłową, wewnętrzną politykę informacyjną. Kwestia wewnętrznego PR zostanie rozwinięta w dalszej części pracy.

⁸¹ T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji...*, op. cit., s. 90.

W rozdziale niniejszym przedstawiono podstawowe zagadnienia dotyczące procesu komunikacji z zarysowaniem tej problematyki w aspekcie komunikacji na poziomie organizacji.

Treść kolejnego rozdziału w całości poświęcony zostanie tematyce komunikacji wewnętrznej przedsiębiorstwa, interpretowanej jako system rozpowszechniania i wymiany informacji.

3. Komunikacja wewnętrzna jako system rozpowszechniania informacji w przedsiębiorstwie

3.1. Komunikacja wewnętrzna w korporacji – jej specyfika a realizacja celów strategicznych korporacji

Wyjaśniewszy podstawowe zagadnienia związane z procesem komunikacji należy się zastanowić nad specyfiką komunikacji wewnętrznej w takim typie przedsiębiorstwa jakim jest korporacja. Przyjmuje się, że jest ona procesem przekazywania informacji, odbywającym się wewnątrz organizacji i między wszystkimi jej członkami. Jest to zarazem proces, który niezależnie od typu organizacji, stanowi podstawę integracji jej poszczególnych elementów⁸².

Marzena Stor używa terminu „komunikacja wewnątrzorganizacyjna”, którą interpretuje jako „komunikowanie się jednostek organizacyjnych w ramach danej struktury organizacyjnej oraz interakcje komunikacyjne zachodzące między członkami danej organizacji”⁸³.

W komunikacji korporacyjnej często wyodrębnia się dwa obszary. Pierwszy z nich to „komunikacja kierownicza” dotycząca kontaktów menedżerów i pracowników, stanowiąca w ogólnym ujęciu proces przekazywania pracownikom informacji, instrukcji i poleceń związanych z wykonywaniem określonych zadań⁸⁴. Drugi obszar to korporacyjne systemy informacji i komunikacji, które związane są z informowaniem wszystkich pracowników korporacji, bez względu na ich funkcje i pełnione obowiązki⁸⁵.

W kontekście realizacji celów strategicznych korporacji, nasuwa się przede wszystkim ogólne stwierdzenie, że komunikacja ta ma służyć zapoznawaniu pracowników z zamierzeniami i strategią firmy, sposobami jej realizacji oraz uzyskiwaniu przez kierownictwo informacji zwrotnej.

Samo poinformowanie pracowników o celach strategicznych firmy to jeszcze nie wszystko. Informacja powinna być bowiem dostarczona w taki sposób, aby pracownicy wykazali rzeczywiste zainteresowanie wytyczonymi celami, zidentyfikowali się z nimi

⁸² A. Szymańska, *Public Relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej*, Oficyna Wydawnicza „Unimex”, Wrocław 2004, s. 266.

⁸³ M. Stor, *Komunikacja transkorporacyjna i jej główne determinanty* [w:] A. Pochtowski (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej*, Oficyna ekonomiczna, Kraków 2005, s. 550.

⁸⁴ J. Cornelissen, *Komunikacja korporacyjna. Przewodnik po teorii i praktyce*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010, s. 227.

⁸⁵ Tamże.

i w konsekwencji wykazali sumienność i odpowiedzialność podczas realizacji zadań wynikających z zakresu ich odpowiedzialności.

W rozdziale pierwszym niniejszej pracy nakreślono problematykę celów strategicznych korporacji i nie ulega wątpliwości, że jako organizacje biznesowe, korporacje są skierowane na maksymalizację zysku, uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej i ciągły rozwój. Realizacja głównych celów nie jest już obecnie możliwa bez wdrożenia strategicznego, transnarodowego zarządzania kadrami i w jego ramach odpowiedniej komunikacji wewnętrznej.

Specyfika korporacji jako organizacji transnarodowej, z którą w bardzo istotny sposób łączy się zagadnienie komunikacji wewnętrznej wynika m.in. z różnorodności społecznej, charakterystycznej dla zatrudnionych tam kadr. Mówić tu należy o zróżnicowaniu pod względem narodowościowym, etnicznym, religijnym i kulturowym. Tak zróżnicowani pracownicy, to z jednej strony bezcenny kapitał dla firmy, ale z drugiej też wielkie wyzwanie w zakresie efektywnej komunikacji.

W odniesieniu do korporacji, M. Stor wymienia **dwa typy komunikacji** (w zakresie których rozpatrywana jest także komunikacja wewnętrzna), łącząc je zarazem z celami⁸⁶:

- komunikacja międzynarodowa, która ma charakter instytucjonalny, ukierunkowany na osiągnięcie celów przedsiębiorstwa jako całości;
- komunikacja międzykulturowa, o charakterze interpersonalnym, w ramach której zwraca się uwagę na wspomnianą już różnorodność kulturową oraz zaspokajanie potrzeb pracowników i umożliwienie realizacji ich celów indywidualnych.

Oba wymienione typy komunikacji są komplementarne, ponieważ osiągnięcie celów przedsiębiorstwa może zapewnić realizację celów indywidualnych, ale też należy mówić o sytuacji odwrotnej, a więc takiej, gdy osiągający swe cele pracownicy, umożliwią realizację celów organizacyjnych.

W związku z dwoma typami komunikacji korporacyjnej należy wprowadzać uniwersalne standardy, pamiętając o zróżnicowaniach kulturowych, gdy zachodzi zarazem konieczność ich adaptacji do warunków lokalnych.

Realizacja celów strategicznych korporacji musi się odbywać na podstawie prawidłowo i szybko podejmowanych decyzji, co nie jest łatwe w odniesieniu do organizacji wielkich i rozbudowanych. Podstawowa kwestia w procesie decyzyjnym to szybkość uzyskania

⁸⁶ M. Stor, *Komunikacja transkorporacyjna i jej główne determinanty* [w:] A. Pocztowski (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej...*, op. cit., s. 550.

informacji oraz ich pełność i wiarygodność. Znaczenie mają informacje nie tylko pozyskane z otoczenia zewnętrznego, ale także i wewnętrznego. W przypadku korporacji, nie mówimy już tylko o pozyskiwaniu informacji z innych działów, ale z placówek różnych szczebli funkcjonujących w terenie, dlatego też sprawny obieg materiału informacyjnego przez poszczególne szczeble determinuje trafność decyzji podejmowanych także na szczeblu najwyższym. Złożona struktura oraz odległości pomiędzy oddziałami to zarazem kolejny obok zróżnicowania społecznego element warunkujący specyfikę komunikacji wewnętrznej w korporacji.

Kolejna bardzo ważna kwestia o znaczeniu strategicznym to rola komunikacji wewnętrznej w efektywnym zarządzaniu zmianą. Korporacje działają w bardzo dynamicznym otoczeniu, które niejednokrotnie wymusza dokonywanie szybkich, wręcz gwałtownych zmian. Wiadomo, że wszelkie planowane przeobrażenia wywołują szereg negatywnych emocji u pracowników, którzy zmiany zwykle kojarzą z pogorszeniem swej sytuacji zawodowej. Wiedzą bowiem, że główne decyzje o zmianach podejmowane są w odległej centrali, przez osoby de facto im nieznane. W takiej sytuacji pracownik czuje się jak anonimowy trybik w maszynie, całkowicie zależny od decyzji „z góry”.

Zadaniem komunikacji wewnętrznej w obliczu planowanych i dokonywanych zmian jest zapewnienie pełnej i wiarygodnej informacji o zmianach w taki sposób, aby bez zniekształceń dotarła ona do każdego elementu struktury organizacyjnej korporacji. Dobrze poinformowany pracownik ma poczucie podmiotowości, co przekłada się na jego produktywność i identyfikowanie się z firmą, do której wzrasta poziom zaufania. Jak pisze L. Zbiegień – Maciąg, „*zaufanie wyzwala ludzi, następuje akceptacja wyzwań i postrzeganie ich jako szans*”⁸⁷. Według autorki, komunikacja wewnętrzna jest istotnym elementem tzw. zaufania transakcyjnego i zaufania transformacyjnego i w związku z nim wymaga dzielenia się sprawdzonymi i pewnymi informacjami, przekazywania ich w dobrej wierze, ale też przyznawanie się do pomyłek i mówienia prawdy mimo niepopularności wyznawanych wartości⁸⁸. Kwestie te są często utożsamiane z tzw. nowym przywództwem i stylami transakcyjnym i transformacyjnym przywództwa.

Skuteczny przebieg komunikacji wewnętrznej ma swoje uwarunkowania, które należy odnieść ściśle do korporacji, z uwagi na zachodzące tam procesy wspomianej już komunikacji międzykulturowej. W tym zakresie, efektywność można uzyskać, biorąc pod

⁸⁷ L. Zbiegień – Maciąg, *Pracownik upodmiotowiony – partner społecznie odpowiedzialny* [w:] A. Pocztowski (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej...*, op. cit., s. 125.

⁸⁸ Tamże, 132.

uwagę istnienie wynikających z wielokulturowości barier, które to bariery powinny likwidowane.

L.M. Barna wymienia podstawowe bariery utrudniające komunikację międzykulturową, do których należą: etnocentryzm, stereotypy, niepewność, zakładanie podobieństw zamiast różnic, mylne, niewerbalne interpretacje oraz język⁸⁹.

Jakkolwiek etnocentryzm, stereotypy i niepewność jako czynniki posiadające swe źródło w kulturze mogą niewątpliwie zakłócać proces komunikacji, większą uwagę zwrócić należy na dwie ostatnie bariery, których źródło tkwi w praktyce komunikacyjnej.

Myłne interpretacje sygnałów niewerbalnych wiąże się z niewłaściwym zrozumieniem zachowań społecznych ujawnianych za pomocą gestów, języka ciała, wyrazu twarzy, wyznaczania przestrzeni osobistej, stosowania dotyku oraz wykorzystania niewerbalnych elementów mowy. W zakresie wymienionych elementów można wymienić szereg różnicowań między przedstawicielami różnych kultur i nacji. Dobrym przykładem, który często bywa przyczyną nieporozumień jest gestykulacja, ponieważ niektóre gesty w różnych krajach mają niekiedy biegunowo odmienne znaczenie. Inny przykład to milczenie, które np. w kulturze zachodniej bywa w niektórych sytuacjach interpretowane jako brak zainteresowania i inicjatywy, natomiast akceptowane jest w kulturze krajów azjatyckich.

Najczęstszym źródłem nieporozumień w środowisku wielokulturowym jest jednak język, co zwykle łączy się z faktem niewystarczającej jego znajomości. Dotyczy to m.in. niewłaściwego pojmowania znaczeń słów wynikającego z ich brzmienia oraz zapisu, trudności z uchwyceniem wyrażen idiomatycznych⁹⁰. Innego rodzaju nieporozumienia językowe mogą być związane ze stosowaniem przez wąskie grupy specjalistycznej terminologii lub żargonu, co wymaga uzgodnienia znaczeń terminów spornych w taki sposób, aby były zrozumiałe w szerszych kręgach.

⁸⁹ L. M. Barna, *Stumbling Blacks in Intercultural Communication* [cyt za:] J. Mikułowski Pomorski, *Komunikacja międzykulturowa. Wprowadzenie...*, op. cit., s. 75.

⁹⁰ J. Mikułowski Pomorski, *Komunikacja międzykulturowa. Wprowadzenie...*, op. cit., s. 75.

3.2. Typy obiegu informacji w komunikacji wewnętrznej

3.2.1. Formalny i nieformalny obieg informacji; kanały przekazu

W każdej organizacji funkcjonują dwa typy obiegu informacji: formalny i nieformalny, przy czym ogólnie pojęte komunikowanie wewnętrzne jest rezultatem nakładania się tych dwóch obiegów.

Komunikowanie formalne ma ustrukturyzowany charakter, co oznacza, że zwykle jest dokumentowane i rejestrowane i odbywa się najczęściej poprzez wymianę pism i dokumentów, poprzez konferencje, videokonferencje, narady, zebrania i spotkania. Wymienić należy także tablice ogłoszeń, foldery, biuletyny. W obszarze komunikacji formalnej umiejscawia się również procedury przyjęcia do pracy, a więc rozmowę kwalifikacyjną z kandydatem oraz okres po przyjęciu do pracy, kiedy nowy pracownik adaptuje się w przedsiębiorstwie.

Komunikacja nieformalna odbywa się natomiast, najczęściej wśród pracowników tego samego szczebla. Przyjmuje typ swobodnych rozmów podczas przerw w pracy czy też podczas spotkań poza pracą. Za swoiste centrum komunikacji nieformalnej uważane były niegdyś palarnie, a obecnie, gdy coraz więcej firm z nich rezygnuje, centrum takim stają się pomieszczenia socjalne czy stołówki, gdzie krążą firmowe plotki i opinie, bardzo często niezgodne z oficjalną polityką firmy.

Typy obiegu informacji w komunikacji wewnętrznej można analizować także ze względu na hierarchię w przedsiębiorstwie. W takim ujęciu należy mówić o komunikacji pionowej i poziomej. **Komunikacja pionowa** może i powinna się odbywać dwutorowo, a więc „z góry do dołu” i „z dołu do góry”.

Komunikacja pionowa „w dół” pełni trzy podstawowe funkcje, do których zaliczyć należy doradzanie, informowanie i nakazywanie, a zatem przekaz informacji, poleceń oraz decyzji wiążących się z wykonywaniem zadań⁹¹.

Komunikacja „w górę” to z kolei przepływ informacji od pracowników, przez kolejne szczeble hierarchii do naczelnego kierownictwa. Mogą to być zarówno informacje o wykonanych zadaniach, osiągnięciach pracowników ale także sygnalizujące problemy, czy formułujące zapytania.

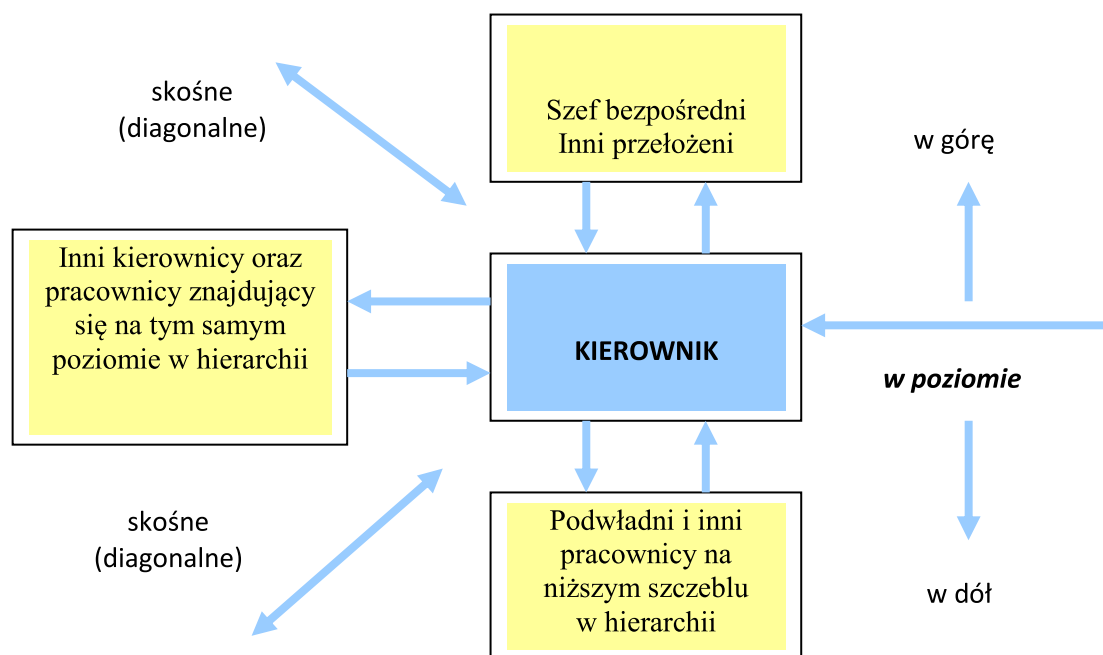
⁹¹ M. Wójcik, *Zarządzanie przez komunikowanie się*, w: *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola*, red. M. Bieniok, Placet. Warszawa 2004, s. 221.

Zarówno komunikacja „w dół” jak i „w górę” stanowi istotne zadanie dla wewnętrznego public relations, dlatego problematyka komunikacji pionowej w kontekście PR zostanie jeszcze poruszona w dalszej części tego rozdziału.

Odnosząc się natomiast do tematyki **komunikacji poziomej** – odbywa się ona między pracownikami różnych działów i ma na celu wymianę wiadomości między nimi. To od niej w dużej mierze zależy porozumienie przy współpracy i wykonywaniu zadań, ale oprócz tego umożliwia nawiązywanie relacji koleżeńskich, a zatem jest istotna także w nieformalnym obiegu informacji.

M. Wójcik wspomina także o tzw. **komunikacji diagonalnej**, czyli skośnej. W tym przypadku proces komunikacji występuje między różnymi pracownikami w firmie bez względu na zależności hierarchiczne⁹². Opisane powyżej typy obiegu informacji pionowej i poziomej warto zaprezentować w formie graficznej, odzwierciedlającej zarazem miejsce menedżera średniego szczebla w procesie komunikacji wewnętrznej.

Rys. 22. Menedżer średniego szczebla w procesie komunikacji pionowej i poziomej



Źródło: M. Wójcik, *Zarządzanie przez komunikowanie się* [w:] H. Bieniok (red.), *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola*, Placet. Warszawa 2004, s. 227.

Należy dodać, że intensywność oraz forma przekazów w zakresie komunikacji pionowej jest w istotny sposób związana ze strukturą organizacyjną przedsiębiorstwa.

⁹² M. Wójcik, *Zarządzanie przez komunikowanie się* [w:] H. Bieniok (red.), *Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola...*, op. cit. 227.

B. Dobek - Ostrowska przedstawia kilka takich modeli, prezentując zarazem charakterystyczne cechy odbywających się tam procesów komunikacji wewnętrznej. Są one następujące⁹³:

- **model biurokratyczny Webera** (sztywny i zhierarchizowany) – kierunek komunikacji pionowej głównie „w dół”. Przesyłane komunikaty mają charakter poleceń, dominuje ich forma pisemna, przy coraz częstszym obecnie wykorzystaniu sieci komputerowych. Komunikacja w górę polega na składaniu sprawozdań.

- **model stosunków międzyludzkich** – komunikacja odbywa się we wszystkich kierunkach. Zachęcanie pracowników do nieformalnego komunikowania się zarówno między sobą, jak i kierownictwem.

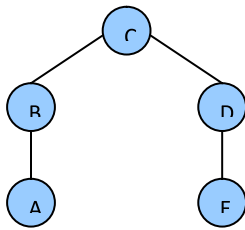
- **administracyjny model zachowania** – przykładą się dużą wagę do dwukierunkowego przepływu komunikatów, a więc liczy się jest także informacja zwrotna od pracowników, która jest analizowana. Wykorzystywane są różne kanały przekazu oraz dba się o jego sprawność i efektywność.

W przedsiębiorstwach wykorzystuje się rozmaite, mniej lub bardziej rozbudowane kanały komunikowania, które zarówno w odniesieniu do komunikacji formalnej jak i nieformalnej mogą tworzyć różne rodzaje sieci porozumiewania się, odzwierciedlające zarazem określone sposoby wchodzenia pracowników w relacje między sobą. Sieci takie można dowolnie kształtować i wiele organizacji projektuje je adekwatnie do własnych potrzeb i zamierzeń w sferze komunikacji wewnętrznej. Ich typ zależny jest także od struktury organizacyjnej, rodzaju wykonywanych zadań oraz oczekiwań pracowników.

W literaturze tematu prezentowane są rozmaite konfiguracje, stanowiące sieci stosunkowo proste i bardziej skomplikowane, o ograniczonym lub nieograniczonym charakterze. Poniżej zaprezentowane zostaną sieci najczęściej funkcjonujące w organizacjach⁹⁴.

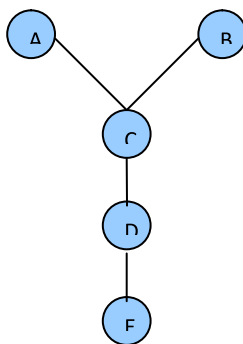
⁹³ B. Dobek -Ostrowska, *Podstawy komunikowania społecznego...*, op. cit., s. 116 – 120.

⁹⁴ B. Sobkowiak, *Procesy komunikowania się w organizacji* [w:] B. Dobek – Ostrowska (red.), *Współczesne systemy komunikowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1998, s. 34.



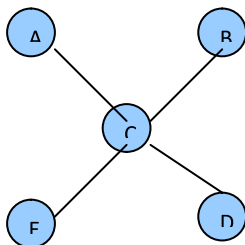
łańcuch

W sieci typu łańcuch niemożliwy jest kontakt między wszystkimi uczestnikami procesu komunikacji. Mimo, że każdy kontaktuje się z jedną osobą, przepływ informacji jest w miarę wyrównany.



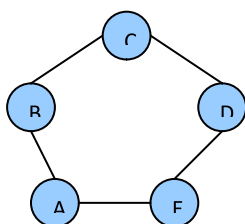
sieć Y

W sieci Y informacje przekazują dwie osoby, jest to sieć o średnim stopniu scentralizowania.



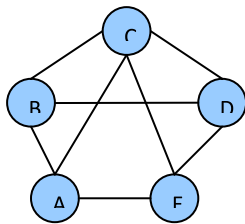
koło sterowe

Sieć typu koło sterowe, jest konfiguracją odzwierciedlającą najwyższy stopień scentralizowania. W centrum znajduje się jedna osoba, która jest zarówno nadawcą, jak i odbiorcą informacji, sprawuje więc nad nią całkowitą kontrolę.



okrąg

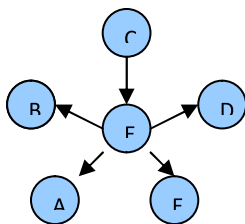
Dla sieci typu okrąg charakterystyczny jest zamknięty obieg informacji, przy czym osoby uczestniczące w kręgu nie mają możliwości bezpośredniego skomunikowania się.



każdy z każdym (gwiazda, pajęczyna)

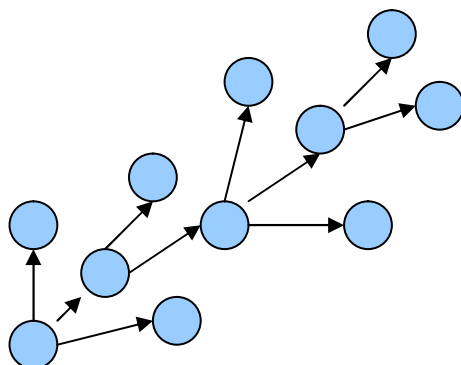
Sieć umożliwiającą komunikację „każdy z każdym” jest siecią o najwyższym stopniu zdecentralizowania, a więc każdy z jej uczestników może swobodnie komunikować się z innym.

Natomiast poniżej przedstawione przykłady dotyczyć będą sieci charakterystycznych dla komunikacji nieformalnej, które określane są także mianem sieci pogłosek⁹⁵.



plotka (plotkarz)

Sieć typu plotka powstaje w sytuacji, gdy jedna osoba dysponuje jakąś wiadomością i przekazuje ją innym.



winorośl

W sieci komunikacyjnej o charakterze kiści winogron pogłoski mają największą możliwość rozprzestrzeniania, ponieważ nadawca przekazuje wiadomość kilku osobom, które następnie powielają jego zachowanie.

⁹⁵ P. Hartley, *Komunikowanie się w grupie*. Wyd. Zysk i S-ka, Poznań 2000, s. 32.

W organizacjach plotki i pogłoski powielane są także w postaci pojedynczej nitki, co określane jest mianem „poczty pantoflowej”. Podkreślić należy, że niezależnie od tego za pomocą jakiego rodzaju sieci plotki i pogłoski są rozprzestrzeniane, zwykle mają destrukcyjne skutki. Zwłaszcza pogłoski dotyczące ewentualnych zmian w organizacji potęgują wśród pracowników poczucie lęku i stres. Wpływa to na ich morale oraz produktywność, co w oczywisty sposób znajduje odbicie w realizacji celów organizacji.

Jak twierdzi John Bradfield plotka w nieformalnym obiegu informacji jest na porządku dziennym w wielkich, rozbudowanych organizacjach, takich jak korporacje⁹⁶. Ale paradoksalnie, to właśnie w korporacjach inwestowane są niekiedy wielkie środki w tworzenie systemów komunikacji wewnętrznej. Jak więc wyjaśnić fakt ciągłego funkcjonowania tego zjawiska? Bradfield uważa, że pracownicy korporacji często otrzymują informację niepełną, ponieważ zbyt wiele wiadomości postrzeganych jest w korporacjach jako szczególnie „delikatne”, a więc nie przeznaczone dla szeregowych pracowników. Niechętnie ujawniane są np. informacje dotyczące rezygnacji z pracy menedżerów wysokiego szczebla, sprzedaży zależnych spółek, czy zmiany strategii. W sytuacji, gdy kierownictwo nie chce ujawnić takich informacji lub opóźnia wydanie oświadczeń na ich temat, a do pracowników dotrze choćby skrawek wiadomości, zaczynają oni samodzielnie ją interpretować, w efekcie czego tworzy się plotka.

3.2.2. Rola nowych technologii w komunikacji wewnętrznej korporacji

Nowoczesne technologie pełnią niezwykle istotną rolę w komunikacji wewnętrznej korporacji. Ma to związek z niejednokrotnie już wspomnianą jej złożoną strukturą i oddaleniem poszczególnych oddziałów od centrali.

Rewolucja w całokształcie funkcjonowania organizacji związana jest przede wszystkim z rozwojem technologii komputerowych, które wypierają technologie jeszcze do niedawna często stosowane środki komunikacji wewnętrznej, takie jak radiowęzeł czy telewizja przemysłowa.

W odniesieniu do zagadnienie komunikacji wewnętrznej niezwykle ważny jest Intranet, pełniący funkcję lokalnego, firmowego Internetu. Intranet to sieć komputerowa, ale ograniczająca się do komputerów w ramach organizacji. Podstawową zaletą Intranetu jest to,

⁹⁶ J. Bradfield, *Poczta pantoflowa osłabia proces komunikacji wewnętrznej*, <http://www.proto.pl/artykuly/info?itemId=36699> (odczyt: 12.11.2013).

iz łączy on cechy wielu narzędzi wykorzystywanych w komunikacji wewnętrznej i de facto jest w stanie je zastąpić. Wewnętrzna sieć komputerowa może pełnić rolę telefonu, faxu, biuletynu firmowego, ogłoszenia, czy też ogólnie firmowego czasopisma.

Kolejna zaleta, to brak ograniczeń dla członków organizacji, bez względu na ich usytuowanie w poszczególnych działach i odległość.

Inna korzyść, wynikająca z ogólnych, przydatnych cech sieci komputerowych, to możliwość natychmiastowego skorzystania z zasobów, a więc przyspieszenia obiegu informacji. Aby wymienione zalety intranetu były faktycznie wykorzystane, a więc system komunikacji wewnętrznej przy jego użyciu był sprawny, muszą być jednak spełnione trzy podstawowe warunki⁹⁷:

- przekazywanie informacji aktualnych, a więc na bieżąco (i modyfikowanie ich na bieżąco);
- przekazywanie informacji kompletnych;
- docieranie do właściwych adresatów.

Intranet był popularną formą komunikacji wewnętrznej już pod koniec XX wieku. Korporacje wykorzystywały go do następujących celów⁹⁸:

- umożliwienie dostępu do podręczników i procedur;
- przesyłanie osobistych stron Web;
- umożliwienie dostępu do danych dotyczących produktów oraz danych marketingowych;
- przesyłanie wewnętrznych ofert pracy;
- sprawdzanie oraz potwierdzanie dokumentów;
- umożliwienie dostępu do danych dotyczących pracowników;
- udostępnienie planów, kalendarzy, terminatorów;
- umożliwienie dostępu do istniejących baz danych.

W wielkich korporacjach częste i osobiste odprawy kadry zarządzającej poszczególnymi oddziałami odbywające się w centrali są trudne do zorganizowania, a przede wszystkim kosztowne. Problem ten bywa coraz częściej rozwiązywany poprzez instalowanie komputerowych programów komunikacji video, umożliwiających organizowanie videokonferencji.

⁹⁷ M. Remi, *Intranet jako narzędzie komunikacji wewnętrznej przedsiębiorstwa*, [w:] Z. Kędzior (red.), *Marketing – współczesne obszary badania i zastosowania*, Centrum Badań i Ekspertyz Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2000, s. 135.

⁹⁸ P. Dyson, P. Coleman, L. Gilbert, *Tworzenie Intranetu*, Wyd. "Sybex", Warszawa 1997, s. 35.

Powszechne zastosowanie w komunikacji wewnętrznej przedsiębiorstwa, a zwłaszcza korporacji mają różne kanały przekazu, które umożliwia Internet. Coraz bardziej popularną formą jest tworzenie elektronicznych newsletterów, które rozsyłane są za pośrednictwem poczty elektronicznej. Wykorzystywane są także komunikatory internetowe, zapewniające możliwość bezpośredniej, dwustronnej komunikacji.

Niektóre przedsiębiorstwa jako narzędzie komunikacji wewnętrznej wykorzystują także portale społecznościowe, przy czym nie jest to jeszcze forma aprobowana przez wszystkich zarządzających organizacjami, ponieważ istnieje obawa, że na forach tego typu pracownicy ujawnią niepożądane opinie na temat firmy.

Kolejne ułatwienia, jakie dają nowe technologie w zakresie komunikacji wewnętrznej to oczywiście telefony komórkowe, w które coraz częściej firmy wyposażają swoich pracowników. Wyparły one już całkowicie stosowane niegdyś pagery oraz powoli zastępują telefonię stacjonarną.

Na pytanie jaką rolę pełnią nowoczesne technologie w komunikacji wewnętrznej przedsiębiorstwa nietrudno znaleźć odpowiedź. Przede wszystkim usprawniają komunikację i zapewniają jej szybkość. Wypierając papierowe sposoby komunikacji, umożliwiają znaczne oszczędności, co wiąże się również z zagadnieniem zachowań proekologicznych, traktowanych w ostatnim czasie jako bardzo ważne.

3.3. Mocne i słabe strony komunikacji wewnętrznej przedsiębiorstwa

3.3.1. Determinanty skutecznego przebiegu komunikacji wewnętrznej

Skuteczna komunikacja wewnętrzna w dużej mierze zależy od przestrzegania pewnych zasad na każdym etapie procesu komunikacji. Karolina Dulnik wymienia cztery warunki, które powinny zostać spełnione, aby komunikacja w organizacji była - jak to określa autorka - „idealna”. Są one następujące⁹⁹:

- naczelne kierownictwo powinno brać czynny udział w procesie komunikacji, ponieważ zarząd odgradzający się od współpracowników murem milczenia jest obcym tworem, nie budzącym zaufania i utrudniającym kształtowanie lojalności pracowników;

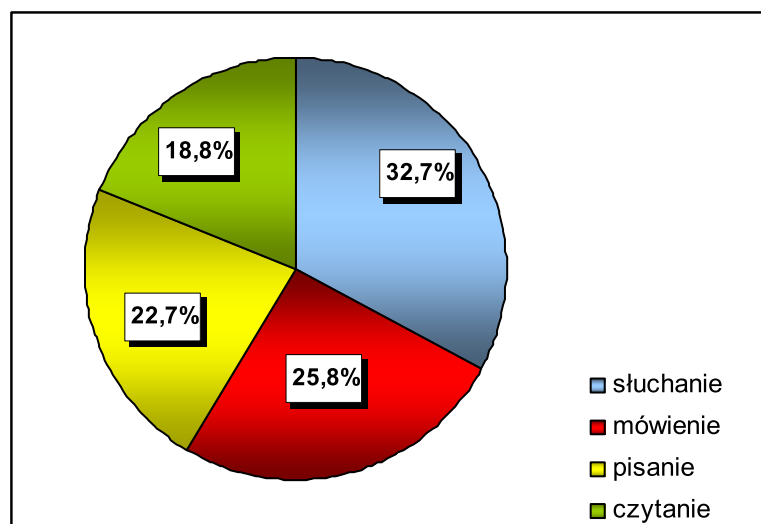
⁹⁹ K. Dulnik, *Komunikacja w organizacji. Idealna komunikacja wewnętrzna*, <http://hrstandard.pl/2013/08/06/idealna-komunikacja-wewnetrzna/> (odczyt: 04.08.2013).

- komunikatywni i wiarygodni menedżerowie (zwłaszcza średniego szczebla), ponieważ jak wykazały liczne badania, to oni, jako bezpośredni przełożeni są głównym źródłem informacji o firmie;
- stworzenie działu, lub przynajmniej wytypowanie osoby odpowiedzialnej za komunikację. Rolą takiej osoby, nie jest zastępowanie menedżerów, ale udzielanie im wsparcia m.in. poprzez udrażnianie procesów komunikacji, pomoc przy modelowaniu informacji, dostarczeniu odpowiednich środków przekazu;
- rozwinięcie i urozmaicenie sposobów uzyskiwania informacji zwrotnej od pracowników.

Właśnie wspomnianej powyżej umiejętności przyjmowania informacji zwrotnej wielu teoretyków i praktyków zarządzania przypisuje szczególną rolę w kreowaniu skutecznej komunikacji w przedsiębiorstwie.

Poparciem tej tezy jest zestawienie elementów aktywizujących komunikację w biznesie prezentowane na poniższym wykresie.

Wykres 2. Elementy aktywizujące komunikację w biznesie



Źródło: opracowanie własne na podstawie: J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, wyd. Astrum, Wrocław 1999, s. 65.

Z danych prezentowanych na wykresie wynika, że słuchanie jest niezwykle istotnym elementem komunikacji.

Menedżer powinien być zatem bardzo dobrym słuchaczem, który wie, że do efektywnego słuchania potrzeba¹⁰⁰:

- zainteresowaniu i motywacji opartej na przekonaniu, że rozmówca (pracownik) może mieć coś istotnego do powiedzenia;
- cierpliwości, pozwalającej wysłuchać nadawcę przekazu do końca, niezależnie od tego, jak długa jest jego wypowiedź;
- obiektywizmu, umożliwiającego oszacowanie wypowiedzi nadawcy pod kątem jego sposobu myślenia;
- wnikliwości, a więc słuchania umożliwiającego uchwycenie sensu wypowiedzi nadawcy;
- dokładności, czyli umiejętności odróżnienia słyszalnych przekazów od ich interpretacji;
- wrażliwości związanej z umiejętnością obserwacji i wychwytywania wszelkich symptomów reakcji emocjonalnych, zarówno o pozytywnym, jak i negatywnym charakterze;
- życzliwości polegającej na umiejętności stworzenia przyjaznej atmosfery, sprzyjającej nieskrępowanemu wypowiedzianiu się nadawcy przekazu.

W literaturze tematu opisywanych jest także wiele innych uwarunkowań skutecznej komunikacji wewnętrznej. B. Sobkowiak wymienia i charakteryzuje w tym zakresie siedem głównych czynników, zwracając szczególną uwagę na istotę komunikacji grupowej w rozwiązywaniu problemów organizacyjnych¹⁰¹:

- Przekonanie kierownictwa o skuteczności grupowego rozwiązywania problemów. Chodzi tu m.in. o uświadomienie zalet decyzji podejmowanych grupowo, których jakość, jako podejmowanych na zasadzie konsensusu jest wyższa od decyzji podejmowanych jednoosobowo.
- Świadome kreowanie środowiska, co wiąże się z motywowaniem podwładnych do grupowego rozwiązywania problemów m.in. poprzez wyrażanie własnych opinii i pomysłów. Istotne w tym zakresie jest przekonanie pracowników o celowości

¹⁰⁰ A. Benedikt, *Negocjacje i mediacje jako proces komunikacji*, Materiały dydaktyczne Łużyckiej Wyższej Szkoły Humanistycznej w Żarach, <http://www.lwsh.pl/materiały.html>, (odczyt: 04.08.2013).

¹⁰¹ B. Sobkowiak, *Procesy komunikowania się w organizacji* [w:] B. Dobek – Ostrowska (red.), *Współczesne systemy komunikowania...*, op. cit., s. 29 – 32.

spotkania się, dokonanie właściwego wyboru miejsca spotkania, sieci komunikacyjnej oraz metody podejmowania decyzji.

- Przygotowanie terminowego planu działania dla grupy. Wychodzi się założenia, że każde grupowe spotkanie z pracownikami powinno być poprzedzone dokładnym ich poinformowaniem o celu i temacie spotkania.
- Dostosowanie stylu przywództwa do charakteru grupy, ale także do konkretnych sytuacji w taki sposób, aby ułatwiać pracę poprzez wyjaśnianie wątpliwości, jasne określenie celów oraz zadań.
- Uświadomienie i określenie przez przełożonych swych ról kierowniczych, w tym zwłaszcza w odniesieniu do zagadnienia komunikacji wewnętrznej swej roli informacyjnej oraz interpersonalnej.
- Umiejętne wykorzystanie konfliktów. Zwraca się tu uwagę na fakt, że konflikt może przynosić nie tylko negatywne, ale także pozytywne skutki. Gdy menedżer ma tego świadomość, potrafi skłonić członków grupy do jasnego i precyzyjnego określenia tła konfliktu oraz przedstawienia swoich stanowisk, wykorzystując zarazem ich pobudzenie emocjonalne nie do pogłębiania konfliktu, lecz generowania oryginalnych pomysłów.
- Zastosowanie technik efektywnego interpersonalnego komunikowania się. W tym zakresie menedżer może i powinien wykorzystać:
 - technikę skutecznej argumentacji;
 - technikę respektowania hierarchii wartości podwładnych;
 - technikę systematyzowania dyskusji;
 - technikę skutecznego słuchania;
 - technikę zdobywania sympatii (jej przydatność wynika z faktu, że ludzie mają większą skłonność do komunikowania się z osobami lubianymi);
 - technikę odzwierciedlenia niewerbalnego, polegającą upodobnieniu własnych zachowań, do niektórych zachowań niewerbalnych członków grupy;
 - technikę dopasowywania werbalnego, a więc polegającą na upodobnieniu własnego języka, do języka podwładnych;
 - technikę wykorzystania cytatów i metafor (stosowanie cytatów jest przydatne z uwagi na to, że zwiększają ważność wiarygodność wypowiedzi, natomiast metafory mogą stanowić pewne wskazówki przyswajane w sposób podświadomy).

Analizując literaturę tematu poruszającą kwestie skutecznego przebiegu komunikacji wewnętrznej, można dojść do wniosku, że jakkolwiek wiele zależy od możliwości zastosowania nowoczesnych technologii komunikacyjnych oraz innych uwarunkowań natury organizacyjnej, tak naprawdę priorytetem są kompetencje komunikacyjne menedżerów. Powyżej zostało już w sposób ogólny zasygnalizowane, jakie umiejętności powinien posiadać skutecznie komunikujący się menedżer, jednak w tym miejscu zagadnienie kompetencji komunikacyjnych należy doprecyzować i rozwinąć.

Kompetencje komunikacyjne menedżera należy umiejscowić w pojęciowo szerszym obszarze, określanym jako kompetencje społeczne, czyli „*zdolność, posiadanie niezbędnych umiejętności do tego, by wywrzeć pożądaną wpływ na innych ludzi w sytuacjach społecznych*”¹⁰². W zakresie kompetencji społecznych na pierwszym miejscu wymieniane są zwykle właśnie kompetencje komunikacyjne, umożliwiające sprawne zapewnienie przepływu i wymiany informacji, co z kolei odbywa się dzięki precyzyjnemu i zrozumiałemu wyrażaniu swoich opinii oraz uważnemu słuchaniu innych.

Gdy jednak przyjrzymy się kolejnym elementom kompetencji społecznych, bardzo wyraźnie widać, że również i one mają istotny związek ze skuteczną komunikacją menedżera z pracownikami. W niektórych publikacjach są bowiem traktowane jako nierozłączne elementy kompetencji komunikacyjnych. Mówić tu należy o umiejętnościach nawiązywania poprawnych relacji interpersonalnych, co jest możliwe dzięki inicjowaniu kontaktów w taki sposób aby okazać sympatię, chęć do pomocy, a także w razie konieczności zapewnić dyskrecję. Kwestie kolejne, to umiejętność rozwiązywania konfliktów na drodze negocjacji, umiejętność przyznawania się do błędów. Wymienić również należy umiejętność prezentowania postaw asertywnych, a więc wyrażania własnych przekonań w sposób pewny, ale poparty konkretnymi argumentami¹⁰³.

Tak pojęte kompetencje komunikacyjne mogą menedżerowi pozwolić na uniknięcie błędów komunikacyjnych oraz utrzymanie standardów etycznych niezbędnych w procesie komunikacji, co będzie przedmiotem rozważań w kolejnych częściach tego rozdziału.

¹⁰² M. Argyle, *Psychologia stosunków międzyludzkich*, PWN, Warszawa 2002, s. 134.

¹⁰³ B. Ciupińska, *Doskonalenie relacji międzyludzkich wyzwaniem społeczeństwa XXI wieku*, [cyt za:] Z. Ziolo, T. Rachwał (red.), *Przedsiębiorczość a współczesne wyzwania cywilizacyjne*, „Przedsiębiorczość i Edukacja” 2005, nr 1, s. 153 i 154.

3.3.2. Podstawowe błędy komunikacyjne popełniane w przedsiębiorstwach

Błędy komunikacyjne w przedsiębiorstwach to de facto brak podejmowania wszelkich oddziaływań mających na celu uzyskanie skutecznej i efektywnej komunikacji, opisanych w poprzedniej części pracy.

Do błędów o bardziej ogólnym charakterze można zaliczyć nadmierne oszczędności w wydatkach na komunikację wewnętrzną lub błędy zdecydowanie rzadziej popełniane polegające z kolei na wydatkach przesadnie dużych, nieadekwatnych do potrzeb, czy też świadczących o nieuzasadnionej rozrzutności.

W odniesieniu do komunikacji pionowej, błędy komunikacyjne mogą być związane ze strukturą organizacji. Gdy występuje sztywna i rozbudowana hierarchizacja władzy, prawie pewne jest, że pojawiają się bariery w bezpośrednich kontaktach pomiędzy poszczególnymi szczeblami. Najczęściej jest to zaburzony kontakt, czy też zupełny jego brak między kadrą zarządzającą a szeregowymi pracownikami.

Cheryl Hamilton przedstawia wyniki badań, dokonanych w dużej, zhierarchizowanej firmie, w której postanowiono zanalizować sto spraw przekazanych od naczelnego kierownictwa do szeregowych pracowników. Komunikaty przechodziły przez 5 szczebli zarządzania i na każdym poziomie badano odsetek przyswojonych przez odbiorców treści. Wyniki tego interesującego badania przedstawiono na poniższym schemacie.

Rys. 23. Odsetek informacji trafiający do odbiorców na kolejnych pięciu szczeblach zarządzania (od wysłania komunikatu)



Źródło: Ch. Hamilton, *Skuteczna komunikacja w biznesie*, PWN, Warszawa 2011, s. 34.

Jak widać, na ostatnim szczeblu przygotowany przez zarząd komunikat uległ znaczącemu zubożeniu, a więc stał się zdecydowanie krótszy, niewątpliwie poprzez zgubienie wielu szczegółów.

Nie jest to jednak jedyny defekt, jakiemu mógł ulec komunikat podczas swej drogi na poszczególnych poziomach. Wiadomo mianowicie, że przekazy wędrujące w górę lub dół hierarchii służbowej ulegają także zniekształceniom. Po pierwsze dlatego, że następuje zjawisko wyostrzenia, a więc niektóre szczegóły zostają podkreślone i nabierają większego znaczenia, a po drugie dochodzi do koloryzowania, czyli dodania nieistniejących szczegółów¹⁰⁴. W wielu organizacjach, w tym zwłaszcza zarządzanych w sposób autokratyczny, występuje także zjawisko asymilacji komunikatu, również powodujące jego zniekształcenie. Polega ono na tym, że komunikat odbierany na kolejnych szczeblach zostaje wyjaśniany w taki sposób, aby był zgodny z komunikatami wcześniejszymi i równocześnie zgodny z oczekiwaniami pracowników odnośnie przyszłości.

Kontynuując tematykę błędów popełnianych w zakresie komunikacji pionowej „góra – dół” należy wspomnieć także o problemie nadmiernego wykorzystania pisemnej formy przekazywanych komunikatów. Wspomniany problem tkwi w tym, że komunikaty pisemne są zwykle zbyt zwięzłe i pozbawione wielu istotnych szczegółów, co wynika z przekonania nadawców o większej wiedzy odbiorców niż wiedza rzeczywista.

Innym błędem dotyczącym komunikacji pionowej jest stwarzanie takiej atmosfery w organizacji, że pracownicy odczuwają obawę lub brak zainteresowania w kwestii przekazywania prawdziwych informacji zwrotnych dotyczących problemów w firmie. Wolą wówczas mówić, to co szefowie chcą usłyszeć, lub nie wypowiadają się wcale.

Odwołując się do typologii kultury organizacyjnej, powyżej opisane błędy komunikacyjne mogą być popełniane w organizacjach z dużym dystansem do władzy, organizacji skostniałego kierowania, biurokratycznej.

Błędy w komunikacji wewnętrznej bardzo często wynikają z niewystarczających kompetencji komunikacyjnych menedżerów i mogą być popełniane na każdym etapie procesu komunikacji. Wiele z tych błędów wynika z niewłaściwego wyboru kanału komunikacji. Wspomniano już o nadmiernych tendencjach do formułowania zbyt lakonicznych komunikatów pisemnych, a więc niewyczerpujących i często niezrozumiałych.

¹⁰⁴ Ch. Hamilton, *Skuteczna komunikacja w biznesie*, PWN, Warszawa 2011, s. 34.

W kategorii błędu w komunikowaniu można także rozpatrywać pewne zachowania menedżerów (zwłaszcza średniego szczebla), które wynikają z konfliktu interesów. Józef Penc wspomina w tym względzie o tzw. blokadzie emocjonalnej komunikacji, polegającej na tym, że menedżer z jednej strony chciałby utrzymać dobre relacje z podwładnymi, ale też pragnie mieć dobre stosunki z szefem, czego konsekwencją może być np. niepełny lub nie całkiem prawdziwy przekaz komunikatów w górę i w dół¹⁰⁵.

Za błędne należy uznać także zbyt aktywne komunikowanie się. Dochodzi wówczas do zalewu informacji, a adresaci zaczynają je traktować jako spam i ignorować.

Z problematyką błędów komunikacyjnych łączy się ściśle zagadnienie manipulacji informacją, jednak z uwagi na swą specyfikę, tematyka ta zostanie rozwinięta w kolejnym podrozdziale, jako problem natury etycznej.

3.4. Funkcje komunikacji wewnętrznej – jej standardy etyczne

3.4.1. PR jako element komunikacji wewnętrznej przedsiębiorstwa

W literaturze funkcjonuje już pod 1000 definicji pojęcia *Public Relations* [dalej: PR]. Zdaniem Barbary Rozwadowskiej PR jest „*funkcją zarządzania komunikacją między organizacją a jej otoczeniem (zarówno wewnętrznym, jak i zewnętrznym), która ma służyć wypełnieniu misji organizacji*”¹⁰⁶.

W tym miejscu należy zwrócić uwagę na terminologię używaną w literaturze przedmiotowej, ponieważ oprócz pojęcia komunikacja wewnętrzna, stosunkowo często można się spotkać z terminem „wewnętrzne public relations”. Czy są to pojęcia tożsame ?

Odwołując się do prezentowanej poprzednio definicji komunikacji wewnętrznej oraz funkcji spełnianych w ramach komunikacji pionowej w górę i w dół można zauważyć, że wymieniono tam nie tylko samo informowanie, ale również doradzanie, wydawanie poleceń i nakazów oraz oczekiwanie informacji zwrotnych w postaci sprawozdań z wykonanych zadań – a więc w takim aspekcie pojęcie wewnętrznego PR jest pojęciem węższym.

PR zawsze opiera się na komunikacji dwustronnej, której głównym zadaniem jest przekazanie informacji do otoczenia, w kontekście komunikacji wewnętrznej należy mówić o komunikowaniu się z pracownikami na wszystkich szczeblach hierarchii polegającym na

¹⁰⁵ J. Penc, *Kreowanie zachowań w organizacji*, Placet, Warszawa 2001, s. 110.

¹⁰⁶ B. Rozwadowska, *Public Relations, Teoria, praktyka, perspektywy*, Wyd. EMKA, Warszawa 2002, s. 37.

informowaniu ich o sytuacji w przedsiębiorstwie i równoczesnym kształtowaniu ich opinii, postaw i zachowań. Głównym celem wewnętrznego PR jest więc umożliwienie pracownikom zrozumienia polityki firmy, wzbudzenie do niej zaufania i w efekcie wykreowanie przywiązania i lojalności, co w konsekwencji zmierza do realizacji celów ekonomicznych lub/i społecznych. W ujęciu bardziej szczegółowym cele wewnętrznego PR można przedstawić następująco¹⁰⁷:

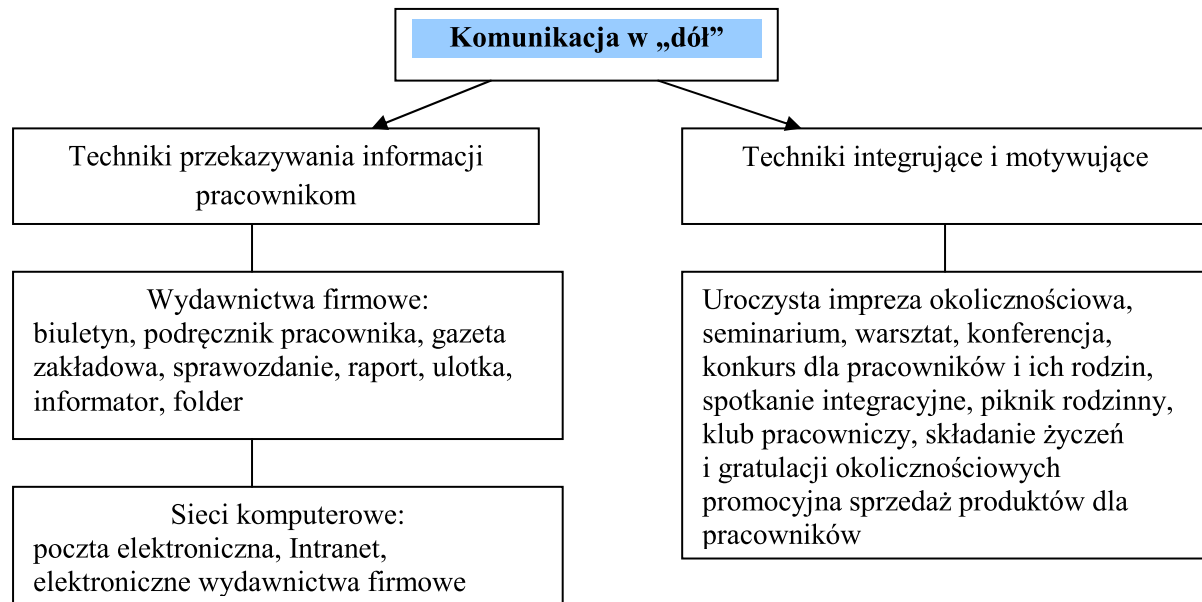
- umożliwianie swobodnego przepływu komunikatów, zmierzające do zwiększenia efektywności przedsiębiorstwa;
- przekazywanie informacji o strategii przedsiębiorstwa i planowanych działaniach;
- zapobieganie nieporozumieniom wynikającym z dezinformacji;
- oddziaływania mające na celu zidentyfikowanie się pracowników z firmą, nabycie poczucia dumy z faktu przynależności do grona jej pracowników;
- motywowanie do podejmowania określonych zadań oraz zwiększenia wydajności i efektywności czasu pracy;
- zwalczanie negatywnych nastawień pracowników wobec kierownictwa;
- podejmowanie działań zmierzających do tego, aby pracownicy mieli pozytywne nastawienie do zleczanych im zadań, wykonywanego zawodu oraz firmy;
- podejmowanie działań sprzyjających samorealizacji pracowników;
- oddziaływania zmierzające do budowania poparcia pracowników wobec wprowadzanych zmian;
- uświadamianie pracownikom, że mają istotny wpływ zarówno na sukcesy jak i porażki firmy;
- tworzenie wizerunku firmy dbającej o pracowników;
- podejmowanie działań w sytuacjach kryzysowych, mających na celu zapobieganie konfliktom wewnętrznym;
- wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa.

W kontekście realizacji wymienionych celów należy mówić o oddziaływaniach PR odbywających się w zakresie komunikacji pionowej „w dół”, a zatem przekazywaniu informacji od kierownictwa do szeregowych pracowników, oraz o komunikacji w „górę”, a więc od pracowników do kierownictwa.

¹⁰⁷ M. Rzemieniak, K. Kamińska, *Wewnętrzne public relations w sytuacjach kryzysowych*, Politechnika Lubelska. Lublin 2012, s. 13.

W zakresie komunikacji „w dół” stosowane są dwie podstawowe techniki, odzwierciedlone na poniższym schemacie wraz z wykorzystywanymi w ich ramach instrumentami.

Rys. 24. Technika komunikacji w „dół”



Źródło: W. Budzyński, *Wizerunek firmy: kreowanie, zarządzanie, efekty*, Wyd. POLTEX 2002, s. 127 – 128.

Oddziaływania podejmowane w ramach wewnętrznego PR i komunikacji „w dół” powinny być przemyślane i zaplanowane (także przy współpracy z działem personalnym). Każdy przekaz należy poddać uprzedniej analizie pod kątem¹⁰⁸:

- czy nadanie określonego komunikatu (komunikatów) ma sens;
- jakie jest zapotrzebowanie na informację;
- których środków użyć do przekazania informacji i w jakiej kolejności, (biorąc przy tym pod uwagę konkretną sytuację);
- jaki jest najlepszy czas przekazania informacji.

Komunikaty powinny być opracowane na wysokim poziomie formalnym i merytorycznym, spełnią więc swoją rolę, gdy zawarte w nich treści będą zrozumiałe, dostosowane do odbiorców, a zarazem szczerze i pozbawione znamion propagandy.

¹⁰⁸ A. Potocki, *Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001, s. 125,

Mówiąc o propagandzie, nasuwa się problematyka dotycząca **standardów etycznych** w odniesieniu do wewnętrznego PR w przedsiębiorstwie, które są ściśle powiązane z jego kulturą organizacyjną. Wykreowane zasady moralne, a więc i określenie granic między tym co zakazane, a tym co dozwolone z pewnością znajdują odniesienie do procesu komunikacji i znajduje się w obszarze rozważań teoretyków etyki biznesu. Niektóre oddziaływania podejmowane w ramach wewnętrznego PR wzbudzają kontrowersje. Wynikają one przede wszystkim z założenia, że PR, jako metoda zarządzania informacją musi zmierzać do osiągnięcia skutku w myśl tezy „cel uświęca środki”.

Gdy w przedsiębiorstwie podejście takie jest respektowane, w sferze komunikacji wewnętrznej pojawia się szereg zachowań, które należy postrzegać jako nieetyczne.

Jednym z nich jest wspomniana już manipulacja informacją. Manipulacja może polegać na świadomym lekceważeniu faktów lub manipulowaniu obiektywnością. W ujęciu bardziej szczegółowym może to być zafałszowanie informacji, prezentacja tylko częściowo prawdziwych informacji, czy też ich selekcjonowanie.

Gdy w firmie odbywa się manipulacja informacją przekazywaną pracownikom, można uznać, że dochodzi do manipulacji samymi pracownikami. Dodać także należy, że z uwagi na zależności służbowe, w sytuacji pracownika obrona przed manipulacją jest niezwykle trudna, z drugiej zaś strony manipulować informacją może sam pracownik, zwłaszcza, gdy musi przekazać niekorzystne wiadomości na temat wyników własnej pracy.

W kategoriach etyki należy także niekiedy rozpatrywać intencje organizowania imprez firmowych (zwłaszcza wyjazdów integracyjnych). Gdy celem imprez jest rzeczywista integracja pracowników, należy je uznać za bardzo skuteczne narzędzie komunikacji wewnętrznej. Natomiast kontrowersje pod względem etycznym mogą się pojawiać się wówczas, gdy cel ten nie jest taki oczywisty. Imprezy integracyjne, podczas których odbywają się różne ćwiczenia zespołowe, bywają niekiedy wykorzystywane do przeprowadzania sesji DC (*ang. Development Center*)¹⁰⁹. Nieetyczne postępowanie polega wówczas na tym, że obserwacja pracownika odbywa się bez jego zgody, przez co nie ma on szans na uzyskanie informacji zwrotnej dotyczącej dokonanej oceny.

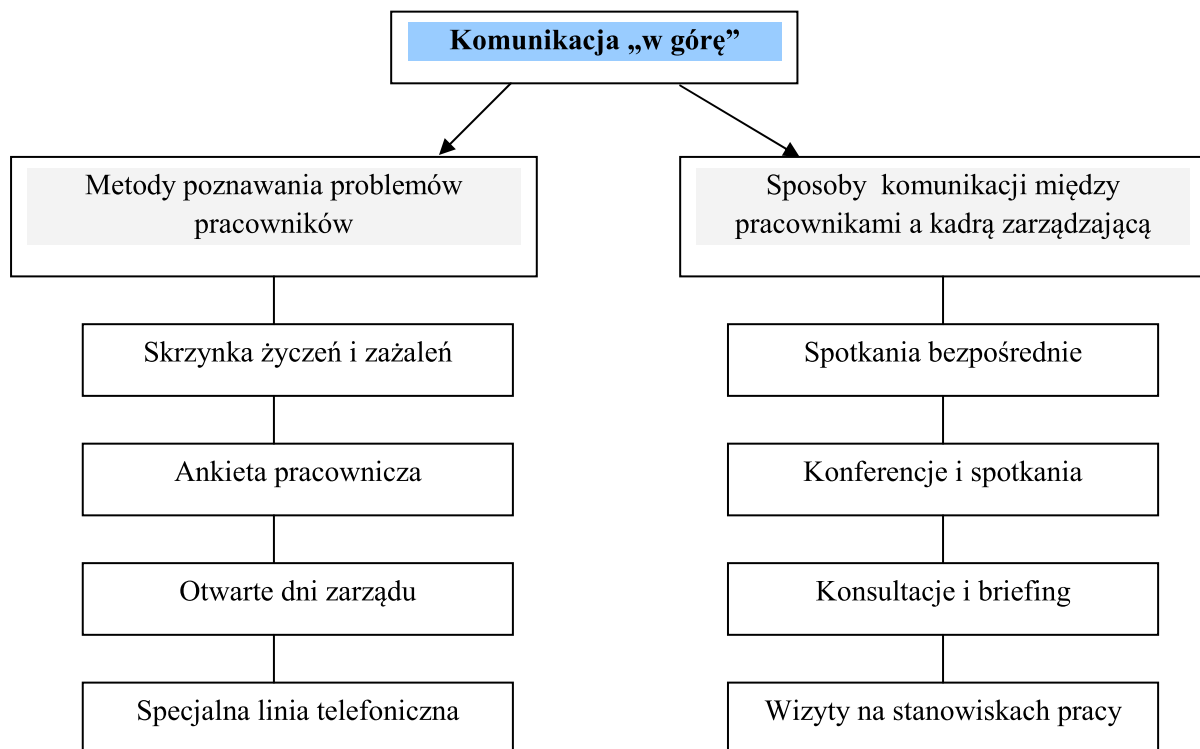
W odniesieniu do korporacji wymienia się także błędy, które stosunkowo często popełniają menedżerowie odpowiedzialni za wewnętrzny PR.

¹⁰⁹ Sesje DC to techniki diagnostyczne, mające na celu obserwację i ocenę ludzkich zachowań w sytuacjach zbliżonych do realnych.

Jednym z takich błędów jest zbyt natarczywe narzucanie wzorców z centrali, w sytuacji, gdy znajduje się ona w innym państwie i zarazem odmiennym kręgu kulturowym i językowym. W polskich oddziałach międzynarodowych korporacji jest to uwidocznione m.in. sztucznym narzucaniem korporacyjnego slangu. Nadmiernie rozbudowany slang, który zawiera wiele obcojęzycznych słów (mimo istnienia polskich odpowiedników) nie tylko utrudnia komunikację, ale często wzbudza niechęć pracowników, którzy są zmuszani do jego używania. Kolejna kwestia to rozmaite wewnętrzne kodeksy powstające w centrali i nieudolnie tłumaczone dla oddziałów w innych krajach. W dokumentach takich eksponowane są sukcesy firmy, preferowane wartości, ogromne zdolności zarządu, co w całości kształtuje u pracowników przekonanie, że zatrudnieni są w firmie ekskluzywnej, godnej całkowitego oddania. Konsekwencje wpajania pracownikom wyidealizowanego obrazu firmy bywają raczej przeciwne do zamierzeń, ponieważ załoga traktuje treści zawarte w kodeksach jako twory sztuczne, nie przystające do rzeczywistości i w efekcie ich nie honoruje.

Metody i sposoby komunikacji „w górę” zaprezentowano na schemacie nr 25.

Rys. 25. Technika komunikacji „w górę”



Źródło: W. Budzyński, *Wizerunek firmy: kreowanie, zarządzanie, efekty*, Wyd. POLTEX 2002, s. 122.

Ponieważ PR oparte jest na komunikacji dwukierunkowej istotnym jego zadaniem jest zapewnienie prawidłowej komunikacji „w górę”, a więc od szeregowych pracowników do naczelnego kierownictwa. T. Goban – Klas wspomina także o zapewnieniu wzajemnego zrozumienia kierownictwa i załogi, a przede wszystkim podkreśla, „*że PR powinny być sumieniem korporacji*”¹¹⁰. Co wymieniony badacz ma na myśli, formułując tę tezę? Otóż uważa on, że w zakresie komunikacji wewnętrznej w gestii PR powinny znajdować się nie tylko elementarne działania dotyczące organizacji procesu komunikacyjnego, ale pewna autonomia i swoboda pozwalająca na bezpieczne sygnalizowanie kierownictwu problemów w firmie a nawet kwestionowanie podejmowanych decyzji, co dotyczy także niepokojów, potrzeb i opinii pracowników. Jest to szczególnie istotne w sytuacjach, gdy instrumenty komunikacji „w górę” zobrazowane na rys. 2 okazują się mało efektywne, (głównie z uwagi na obawy pracowników przed konsekwencjami wyrażonych opinii) lub gdy kierownictwo ignoruje sygnały dochodzące z niższych szczebli hierarchii.

Niechęć do przyjmowania informacji zwrotnej, lub lekceważenie zawartych tam sygnałów i sugestii może być dla firmy niemałym zagrożeniem, ponieważ źle lub w niepełny sposób poinformowani pracownicy mogą być skłonni do prezentowania swych uwag na zewnątrz. Liczne przykłady wskazują, że są oni w stanie przyczynić się do kryzysu medialnego firmy i utraty jej dobrego wizerunku.

3.4.2. Zagadnienie komunikacji wewnętrznej w aspekcie systemu motywacyjnego firmy

Zagadnienie motywacji jest bardzo szerokie i znajduje odzwierciedlenie w licznych teoriach psychologicznych. Stały się one bazą do wyjaśniania mechanizmów powstawania motywacji do pracy i w konsekwencji podejmowania działań, które określamy mianem motywowania. Motywowanie, które należy interpretować jako „*proces świadomego i celowego oddziaływania na ludzi w procesie pracy przez kreowanie warunków umożliwiających im zaspokajanie potrzeb jako efekt ich wkładu w realizację określonych celów organizacji*”¹¹¹ jest obecnie uważane za jeden z najważniejszych czynników determinujących sukces w kierowaniu personelem, a zarazem sukces całej organizacji.

¹¹⁰ T. Goban – Klas, *Public Relations czyli promocja reputacji. Pojęcia, definicje, uwarunkowania*, Business Press, Warszawa 1997, s. 25 i 57.

¹¹¹ A. Pochtowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, op. cit., s. 207.

Mając na względzie powyższe uwarunkowania, przedsiębiorstwa tworzą własne systemy motywacyjne, stanowiące zbiory elementów (warunków i czynników), mających zapewnić odpowiednio wysoki poziom motywacji zatrudnionego personelu¹¹².

Jaki związek ma zagadnienie komunikacji wewnętrznej z elementami systemu motywacyjnego? Okazuje się, że bardzo ścisły, ponieważ wiele z tych elementów znajduje całkowite odniesienie do procesu komunikacji. Oprócz takich elementów środowiska pracy jak: lokalizacja firmy, jej sytuacja ekonomiczna, struktura organizacyjna, treść i warunki pracy, poziom techniczny czy wizerunek, w skład systemu motywacyjnego wchodzić środki przymusu (nakazy, zakazy, polecenia, zalecenia), środki zachęty oraz środki perswazji (informowanie, doradzanie, przekonywanie, konsultowanie i krytykowanie)¹¹³.

Biorąc pod uwagę zarówno wymienione środki przymusu jak i perswazji ich rola motywacyjna polega przede wszystkim na wysyłaniu czytelnych sygnałów dotyczących oczekiwań organizacji od pracowników.

Natomiast przechodząc do tematyki środków zachęty podkreślić należy, że jakkolwiek motywatory płacowe, oraz motywatory pozapłacowe materialne wciąż mają dużą siłę motywacyjnego oddziaływania, to jednak coraz większą rolę w systemie motywacyjnym odgrywają motywatory niematerialne, w tym także związane z procesem komunikacji. Można tu wymienić takie środki zachęty jak celebrowanie osiągnięć pracowników, wyrażanie uznania ze strony przełożonych, wręczanie dyplomów uznania i listów pochwalnych¹¹⁴.

Skuteczna komunikacja musi zaistnieć, gdy stosowane są motywatory o charakterze negatywnym. Po pierwsze, przed ukaraniem pracownik powinien zostać wysłuchany (co może zmienić wyobrażenie o popełnionym wykroczeniu), a po drugie, ukarany musi uzyskać informację, za co konkretnie zostaje ukarany i dlaczego zastosowana została określona sankcja. Pozwala to na zniwelowanie u pracownika poczucia skrzywdzenia i innych negatywnych emocji, które mają niewątpliwą wpływ na efektywność pracy.

Efektywne motywowanie do pracy postrzegane w aspekcie komunikacji wewnętrznej przybiera formę dialogu, co oznacza, że niezbędny jest dwukierunkowy proces komunikacji. Odbywa się zatem dialog na temat funkcjonowania przedsiębiorstwa, co utwierdza pracowników, że ich głos jest ważny.

Należy podkreślić, że zastosowanie jakiegokolwiek motywatora przynosi skutek, gdy jest on zgodny z potrzebami pracownika, dlatego stosunkowo często popełniane są błędy

¹¹² A. Poczowski, *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, op. cit., s. 207.

¹¹³ Tamże, s. 207.

¹¹⁴ T. Oleksyn, *Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji...*, op. cit., s. 301.

polegające na lekceważeniu indywidualnych preferencji. Jako przykład można wskazać wspomniane już imprezy/wyjazdy integracyjne. W wielu firmach do udziału w nich skłaniana jest cała załoga, przez co pracownicy mogą mieć odczucie szampowego traktowania, a ponadto czują się zmuszeni do działań, na które nie zawsze mają ochotę.

Dlatego też powinny być podejmowane przedsięwzięcia mające na celu poznawanie potrzeb motywacyjnych pracowników.

Bardzo istotnym instrumentem uzyskiwania informacji zwrotnej od pracowników są badania ich motywacji oraz satysfakcji, przeprowadzane zwykle przy wykorzystaniu techniki ankiety, której wyniki są analizowane przez kierownictwo.

Jeśli analiza wyników badań i wyciągnięte z nich wnioski przekładają się na podejmowanie konkretnych działań zmierzających do podniesienia poziomu satysfakcji i motywacji, dokonywanie badań ankietowych należy uznać za bardzo skuteczny środek komunikacji wewnętrznej. Po pierwsze dlatego, że umożliwia się pracownikom wyrażenie opinii, a po drugie, że nabywają oni przekonania iż ich opinie mogą wpływać na kształtowanie organizacyjnej rzeczywistości¹¹⁵.

W rozdziale niniejszym scharakteryzowano zagadnienie komunikacji wewnętrznej przedsiębiorstwa ze szczególnym odniesieniem tej tematyki do specyfiki funkcjonowania korporacji oraz zagadnień dotyczących etyki biznesu.

Rozdział czwarty przedstawia strukturę i funkcjonowanie firmy Provident S.A., będzie ona stanowić obszar badań, mających na celu analizę komunikacji wewnętrznej w perspektywie realizowanych celów biznesowych.

¹¹⁵ H. Czubasiewicz, B. Nogalski, *Ocenianie motywacji pracowników i satysfakcji z pracy. Analiza przypadku*, [w:] A. Pochtowski (red.), *Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej...*, op. cit., s. 511.

4. Komunikacja wewnętrzna – analiza uwarunkowań w korporacji Provident Polska S.A.

4.1. Struktura organizacyjna korporacji Provident Polska S.A.

Provident Polska S.A. należy do międzynarodowej grupy finansowej International Personal Finance [dalej: IPF]. Korporacja jest notowana na Londyńskiej Giełdzie Papierów Wartościowych wśród 250 największych firm (indeks FTSE-250). Od marca 2013 roku IPF jest obecny, w ramach notowań równoległych, na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie.

W skład Grupy IPF, oprócz Polski, która stanowi największy rynek, wchodzi Czechy i Słowacja, Węgry, Rumunia oraz Meksyk. W 2013 roku zostały otwarte dwa oddziały: w lipcu na Litwie, a we wrześniu w Bułgarii¹¹⁶. Poniższy rysunek w sposób graficzny przedstawia kraje wchodzące w skład międzynarodowej Grupy IPF.

Rys. 26. Skład Grupy IPF

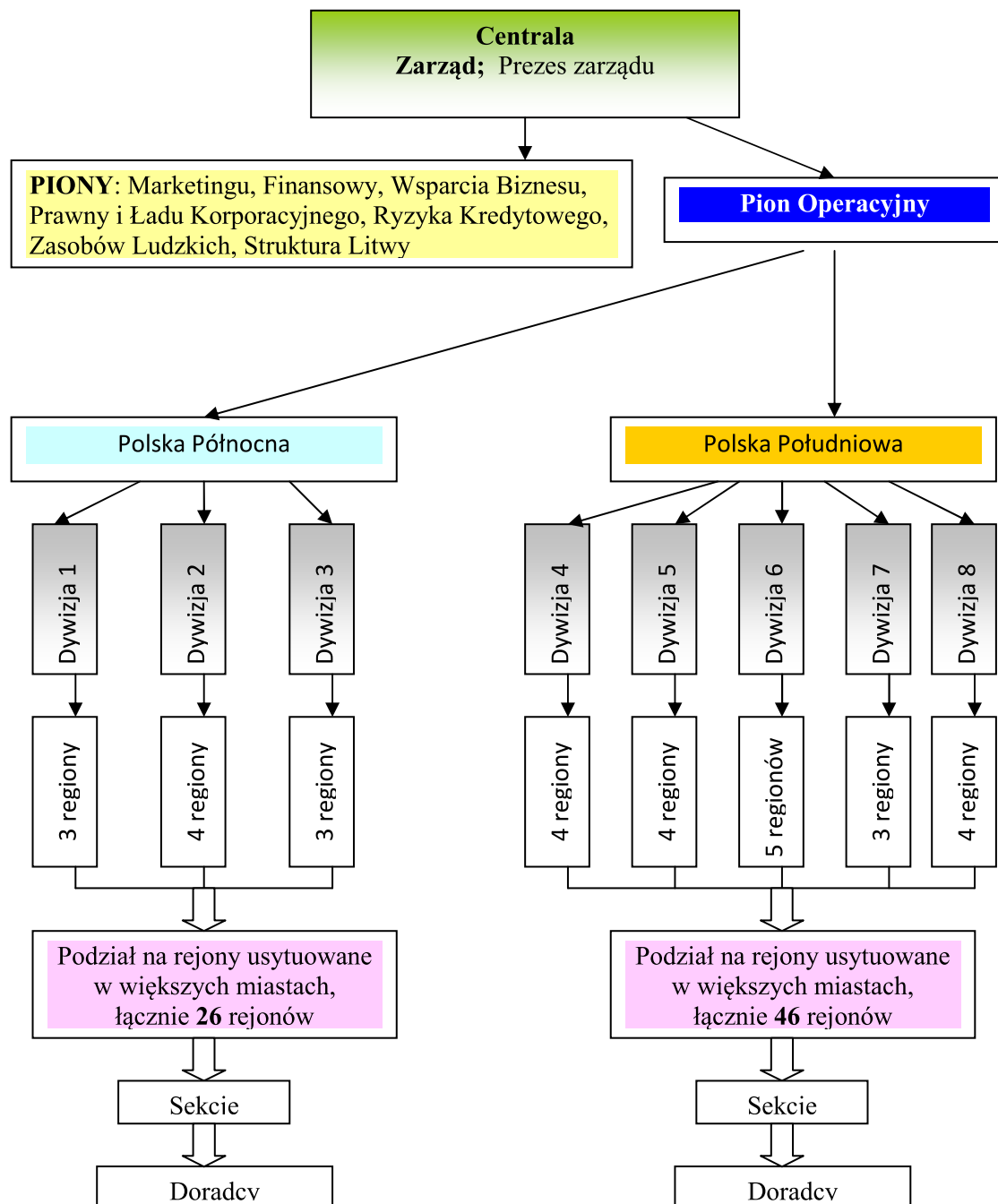


Źródło: <http://providentpolska.pl/o-nas/provident-na-swiecie> (odczyt: 01.02.2014)

¹¹⁶ <http://providentpolska.pl/o-nas/provident-na-swiecie> (odczyt: 01.02.2014)

firmy. Optymalny typ struktury organizacyjnej dla firmy Provident to struktura dywizyjonalna, a zatem zmodyfikowany typ struktury liniowo – sztabowej. Mechanizm jej funkcjonowania, który jest zarazem uszczegółowieniem elementów zawartych na rysunku 28 zaprezentowano na poniższym schemacie.

Rys. 28. Struktura organizacyjna firmy Provident Polska S.A.



Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych Provident Polska S.A.

Jak uwidacznia powyższy schemat, Polska jest obecnie podzielona na 8 dywizji.

Strukturę organizacyjną Provident Polska S.A. tworzą piony i departamenty. Głównym pionem realizującym strategię firmy jest Pion Operacyjny. Pozostałe składniki struktury organizacyjnej prowadzą działania wspierające jego zadania i rozwój biznesu. Należą do nich: Departament Corporate Affairs, Departament Obsługi Klienta, Pion Finansowy, Pion Marketingu, Pion Prawny i Ładu Korporacyjnego, Pion Ryzyka Kredytowego, Pion Wsparcia Biznesu, Pion Zasobów Ludzkich, Struktura Litwy.

Pionem Operacyjnym zarządza **Dyrektor Pionu Operacyjnego** oraz dwóch **Dyrektorów Operacyjnych**. Są oni odpowiedzialni za Polskę południową i za Polskę północną.

Do głównych zadań Pionu Operacyjnego należy rozwój firmy, czyli pozyskiwanie nowych klientów, sprzedaż produktów oferowanych przez firmę i obsługa posprzedażowa. Pion Operacyjny jest najliczniejszym działem w Provident Polska S.A.

Osobami, które bezpośrednio generują zyski dla firmy są **Doradcy Klienta**. To oni kontaktują się z klientami, udzielają pożyczek, odbierają raty. Ich pracę wspierają i zarazem nadzorują **Kierownicy ds. Rozwoju (DM)**. Każdy z nich ma pod swoją opieką od kilkunastu Doradców Klienta. Wprowadzają ich w arkana pracy, wspierają w celu osiągnięcia wytyczonych celów sprzedażowych, są trenerami dla nowych osób. Ponadto dbają o rozwój własnej sekcji poprzez rekrutację, szkolenia i motywowanie Doradców Klienta, zarządzają wynikami sprzedaży, mają również bezpośredni kontakt z klientem.

Kierownicy ds. Rozwoju podlegają **Kierownikom Rejonu ds. Operacyjnych (AM)**. Każdy Kierownik Rejonu ds. Operacyjnych odpowiada za zespół kilku DM-ów, za ich rekrutację i szkolenie, wspieranie i motywowanie do osiągnięcia wytyczonych celów, rozwój i zarządzanie swoim rejonem, zapobieganie deficytom oraz szkolenie Doradców Klienta.. Kierownicy Rejonu podlegają Kierownikom Regionalnym ds. Operacyjnych¹¹⁷.

Kierownicy Regionalni ds. Operacyjnych (ROM) są zaliczani do wyższej kadry kierowniczej. Odpowiadają oni za tworzenie i realizację planów rozwoju regionu, w skład którego wchodzi kilka oddziałów i filii. Uczestniczą w tworzeniu nowych procedur i odpowiadają za ich wdrożenie, zarządzają pracownikami Pionu Operacyjnego, wspierają ich w celu osiągnięcia wytyczonych targetów, odpowiadają za podnoszenie wiedzy i kwalifikacji pracowników i Doradców Klienta, czuwają nad przestrzeganiem przepisów prawa oraz wewnętrznych procedur spółki. Podlegają oni **Dyrektorom Okręgowym ds. Operacyjnych**

¹¹⁷ Materiały wewnętrzne Provident

(DOD). Każdy z Dyrektorów Okręgowych ds. Operacyjnych odpowiada za rozwój swojej dywizji. DOD-owie również należą do wyższej kadry kierowniczej, opracowują wspólnie z zarządem i realizują strategię rozwoju firmy na polskim rynku, kierują pracą Kierowników Regionalnych, odpowiadają za ich rozwój i zdobywanie wiedzy¹¹⁸.

W skład Pionu Operacyjnego wchodzi również Departament Rozwoju Sprzedaży na czele którego stoi **Dyrektor Rozwoju Sprzedaży**. Rolą tego działu jest zapewnienie dodatkowego wsparcia kierownikom operacyjnym w terenie, jak również reprezentowanie ich interesów we współpracy z działami w Biurze Głównym, co w następstwie umożliwi im poprawę wyników i realizację celów biznesowych zgodnych z oczekiwaniami.

W ramach Departamentu funkcjonują następujące zespoły:

- Biuro Wsparcia Doradców Klienta
- Zespół ds. Marketingu Operacyjnego
- Zespół ds. Programów Motywacyjnych Sprzedaży
- Zespół Analityków Biznesowych¹¹⁹.

4.2. Wartości i standardy kultury organizacyjnej korporacji Provident Polska S.A.

Provident Polska S.A wypracował indywidualny **kod organizacyjny**, a mianowicie swoisty system wartości, norm i nakazów tworzących kulturę organizacyjną.

Sztandarowymi wartościami, którymi kieruje się organizacja są składniki kultury organizacyjnej zaprezentowane w Tabeli 2.

Tabela 2. Składniki kultury organizacyjnej w Provident - wartości

Wartość	Deklaracja	Obszary stosowania wartości
Szacunek	Przestrzeganie podstawowych zasad kultury osobistej, szanowanie opinii, czasu i pracy innych. To traktowanie ludzi tak, jak sami chcielibyśmy być traktowani.	<ul style="list-style-type: none"> • Poszanowanie: uznanie i postępowanie z uwzględnieniem praw innych. • Zachowanie podstawowych zasad kultury osobistej. • Poszanowanie pracy i czasu innych. • Uznanie: docenianie zasług, osiągnięć, wiedzy, wieku

¹¹⁸ Materiały wewnętrzne Provident

¹¹⁹ Materiały wewnętrzne Provident

Odpowiedzialność	Odpowiedzialność za nasze działania i ich skutki. To chyba najważniejsze w tym, co robimy. Jesteśmy odpowiedzialni za zobowiązania, wyniki i jakość wobec klientów, akcjonariuszy, partnerów i pracowników.	<ul style="list-style-type: none"> • Przemysłane i świadome działania uwzględniające interesy/potrzeby innych. • Ponoszenie konsekwencji swoich decyzji i działań. • Dawanie realnych zobowiązań. • Dotrzymanie słowa, zobowiązań
Przejrzystość	Przejrzystość we wszystkim, co robimy - w naszych warunkach umów z Klientami, współpracy pomiędzy działami, w codziennych zachowaniach. Bez zatajania istotnych faktów, niepotrzebnego komplikowania pracy sobie i innym. Bez sztuczności i udawania.	<ul style="list-style-type: none"> • Jasno określone zasady i procesy obowiązujące w ramach organizacji. • Wyjaśnianie powodów podejmowanych decyzji. • Otwarte formułowanie problemów. • Podejmowanie działań mających na celu zapobieganie powstawaniu tematów tabu, a także ich obalanie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://providentpolska.pl/o-nas/wizja-wartosci> (odczyt: 01.02.2014)

Wartości określają, co jest bardzo cenione w korporacji. Służą do ustalania kryteriów oceny zachowań i postaw członków korporacji oraz tworzenia klimatu organizacyjnego. Stawiane oczekiwania zostały zaprezentowane wszystkim pracownikom przez bezpośrednich przełożonych na spotkaniach biznesowych oraz są upowszechniane w formie **Katalogu Kompetencji IPF** w toku wewnętrznej kampanii informacyjnej. Ten rodzaj komunikacji pionowej „z góry w dół” zawiera zarazem szczegółowy zestaw oczekiwanych zachowań w Provident. Zaprezentowany na rysunkach 29 i 30 schemat i Katalog Kompetencji IPF są elementami wewnętrznych materiałów informacyjnych.

Rys. 29. Postawy i zachowania wynikające z przyjętych wartości w Provident



Źródło: materiały wewnętrzne Provident

Rys. 30. Katalog kompetencji IPF



Źródło: materiały wewnętrzne Provident

Katalog Kompetencji zawiera 7 kompetencji, opisanych na czterech poziomach zarządzania:

- poziom 1 - samodzielnego pracownika,
- poziom 2 - pracownika odpowiedzialnego za zarządzanie zespołem,
- poziom 3 - pracownika odpowiedzialnego za zarządzanie kilkoma zespołami (np. departamentem),
- poziom 4 - Prezesa/Członka Zarządu – zarówno na danym rynku, jak i w Centrali IPF.

Każda kompetencja posiada definicję oraz opisuje zachowania pożądane na danym poziomie zarządzania. Dzięki temu każdy pracownik wie, jakich zachowań Spółka oczekuje na jego stanowisku oraz na stanowiskach z innych poziomów.

Należy tu zwrócić uwagę, że **Katalog Kompetencji** nie ogranicza przypisania poziomów zachowań do stanowisk jedynie w powyższy sposób. Jeżeli dana kompetencja jest szczególnie istotna dla pracownika zatrudnionego w danym obszarze biznesowym (np. Orientacja na klienta w Pionie Marketingu), bezpośredni przełożony pracownika, w porozumieniu z Departamentem Szkoleń i Rozwoju, może zatwierdzić wyższy poziom zachowań dla tej kompetencji jako wymagany dla danego stanowiska. Dzięki temu wymagania dotyczące zachowań przejawianych przez pracowników Provident Polska S.A. są bardziej dopasowane do specyfiki ich codziennej pracy.

Kompetencje firmowe znajdują odzwierciedlenie w tak kluczowych procesach biznesowych, jak m.in.: rekrutacja i selekcja, ocena okresowa, planowanie szkoleń i rozwoju. Ich ogólna charakterystyka została przedstawiona w tabeli 3.

Tabela 3. Firmowe kompetencje w Provident

Firmowa kompetencja	Charakterystyka ogólna – oczekiwane zachowania pracownika
Kreatywne myślenie	Poszukuje nowych możliwości i jest innowacyjny
Odwaga i konsekwencja w działaniu	Ma odwagę postąpić we właściwy sposób i ponieść skalkulowane ryzyko.
Orientacja na wzrost	Identyfikuje i skutecznie wykorzystuje możliwości wzrostu.
Orientacja na klienta	Stawia klienta zawsze na pierwszym miejscu.
Orientacja na wyniki	Bierze odpowiedzialność za sukces firmy.

Inspirowanie i angażowanie	Jest zaangażowanym i zmotywowanym liderem promującym osiągnięcie wysokich wyników pracy.
Znajomość biznesu	Rozwija swoją wiedzę o FIRMIE oraz środowisku, w którym funkcjonuje, aby kreować trwałą wartość biznesową

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych Provident Polska

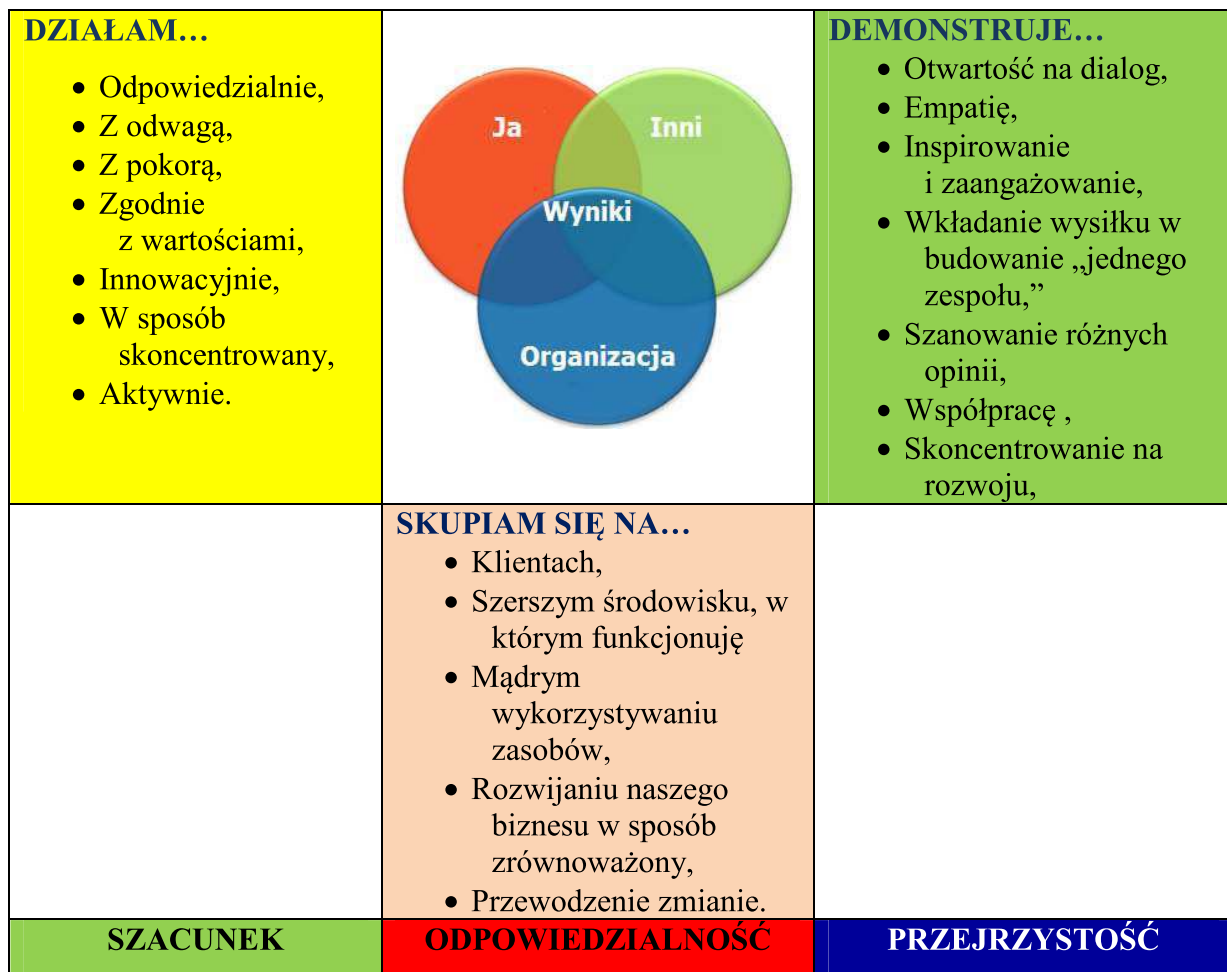
Kolejnym składnikiem kultury organizacyjnej Provident są normy, które w praktyczny sposób realizują przyjęte wartości i są wyznacznikami standardów zachowań w funkcjonowaniu korporacji. Zostały one spisane w procedurach, regulaminach, standardach, instrukcjach, a także w polityce firmy. Dokumenty te są ogólnodostępne dla wszystkich pracowników w wersji papierowej, jak również w wersji elektronicznej w Intranecie, stworzonym na potrzeby wewnętrznej komunikacji.

Znak rozpoznawczy, którym jest logo firmy, sygnatura podpisów elektronicznych w komunikacji mailowej, wzór papieru firmowego, jak również wyróżniający się język biznesowy korporacji, który zawiera dużo przyswojonych angielskich słów, to kolejne elementy kultury organizacyjnej charakteryzowanej organizacji.

Dlaczego w Provident Polska S.A. używa się angielskich określeń? Jest to powiązane z historią firmy. Dzięki ekspansji na inne kraje, Provident rozpoczął również działalność na terenie Polski i dołączył do międzynarodowej Grupy IPF. Wyniki i dane z bieżącej działalności firmy są wysyłane do centrali w Anglii, gdzie po przetworzeniu przez analityków ukazują się w formie raportów w języku angielskim. Stąd też pewne określenia, skróty zostały zaadaptowane w Polsce i już od pierwszego dnia wdrażania nowych pracowników przekazywane podczas szkolenia wstępnego. Jest to wygodne i praktyczne, aby móc rozumieć przyjęty język biznesowy.

W Provident Polska S.A. pracownicy funkcjonują głównie w poszczególnych zespołach, które wspólnie realizują wyznaczone im cele. Istotna jest zwłaszcza rola lidera - osoby, która przewodzi zespołowi w osiągnięciu targetów. Zbudowanie organizacji generującej wysokie wyniki wymaga od liderów zrozumienia zależności pomiędzy wszystkimi kluczowymi elementami środowiska biznesowego i umiejętnego wyważenia ich wkładu, aby odnieść sukces biznesowy. Jaką postawą, zachowaniem i cechami powinien charakteryzować się lider przedstawia rysunek 31.

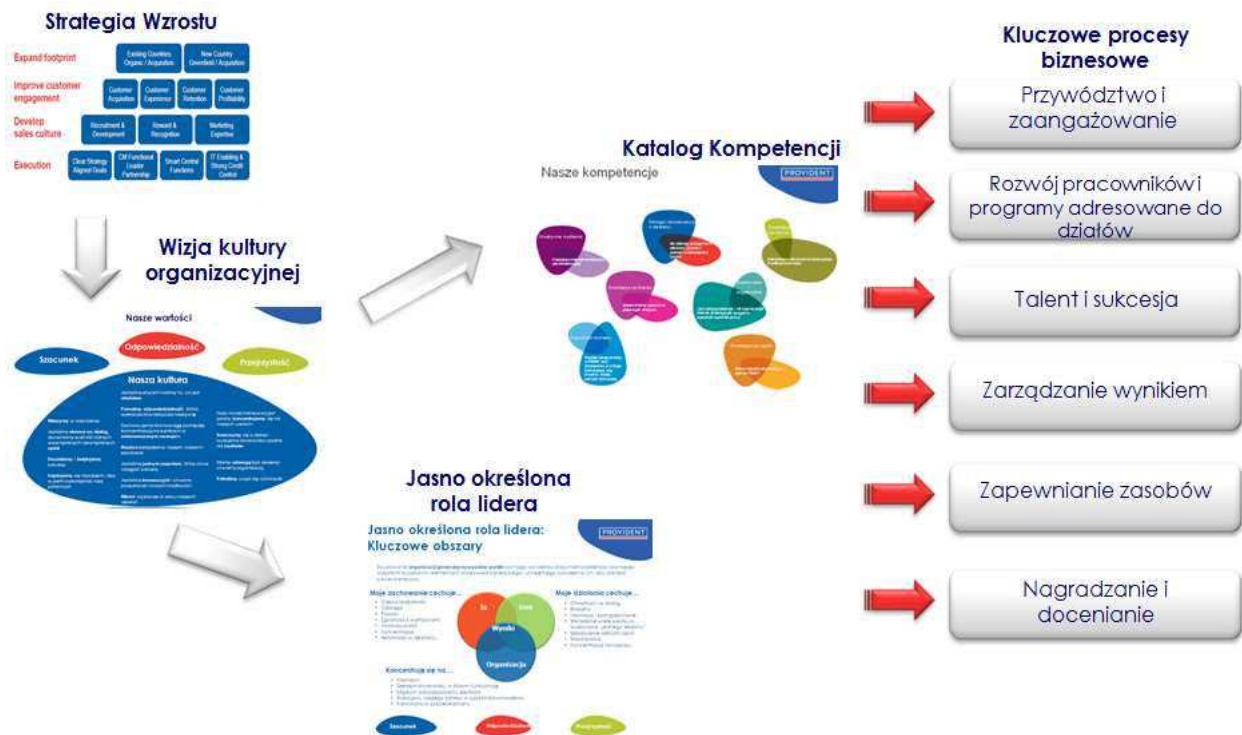
Rys. 31. Kultura organizacyjna – jasno określona rola lidera



Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych Provident Polska

Wymienione w tym podrozdziale poszczególne elementy kultury organizacyjnej charakteryzujące Provident Polska S.A. są odpowiednio przemyślane i wdrożone w celu uzyskania konkretnego efektu. Patrząc na strategię wzrostu, która jest konsekwentnie realizowana, wartości na których firma buduje swoje normy, standardy, a także wiodącą rolę lidera zespołu i katalog firmowych kompetencji widać, że to wszystko sprzyja realizacji kluczowych procesów biznesowych w organizacji. Elementy te są odpowiednio zintegrowane, aby jeden obszar wynikał z drugiego i wpływał na kolejny. Stąd wniosek, że kultura organizacyjna w Provident Polska S.A. integruje obszary jej działalności tworząc bardzo wyjątkową kulturę organizacyjną. Zintegrowanie poszczególnych obszarów działalności firmy przedstawia rysunek 32.

Rys. 32. Kultura organizacyjna – zintegrowanie obszarów



Źródło: materiały wewnętrzne Provident Polska

Tak więc, kultura organizacyjna spełnia w firmie Provident Polska S.A. bardzo ważne funkcje. Należą do nich:

- ✓ umożliwienie zrozumienia misji i strategii organizacji oraz identyfikacji podstawowego celu organizacji przez uczestników,
- ✓ umożliwienie integracji uczestników,
- ✓ umożliwienie integracji wokół realizacji celów firmy oraz zwiększenie zaangażowania pracowników,
- ✓ umożliwienie stosowania jednolitych sposobów pomiaru i kryteriów oceny efektów,
- ✓ umożliwienie polepszenia sposobów działania i przeformułowania celów, jeśli potrzebna jest zmiana,
- ✓ oferowanie wspólnego języka i aparatu pojęciowego,
- ✓ definiowanie granic grupy, kryteriów przyjęcia i odrzucenia, umożliwienie kształtowania granic między grupami,
- ✓ wyznaczanie zasad władzy i kryteriów statusu, umożliwienie unikania konfliktów na tle władzy, negatywnych emocji, agresywnych działań,
- ✓ określenie sposobu uzyskania autorytetu,

- ✓ określenie jak i kiedy można krytykować osoby sprawujące władzę, ich decyzje i propozycje ¹²⁰.

Przedstawione w tym podrozdziale informacje obrazują jak zostały przygotowane i zakorzenione elementy kultury organizacyjnej w Provident wśród pracowników. Kolejny podrozdział będzie zawierał charakterystykę narzędzi biznesowych stosowanych w firmie, które stanowią ważne źródła informacji w procesie komunikacji.

4.3. Analiza obiegu informacji w korporacji Provident Polska S.A.; źródła informacji na potrzeby kontroli systemu

Głównym źródłem informacji dla pracowników Provident Polska S.A. jest Intranet, czyli wewnętrzna sieć komputerowa, z której korzystają użytkownicy komputerów służbowych (stacjonarnych, laptopów i tabletów).

Nowy portal intranetowy Provident powstał w listopadzie 2010 roku i początkowo był dostępny dla pracowników Biura Głównego. Następnie poprzez współpracę Działu IT z Działem Rozwoju Biznesu i Departamentu Zasobów Ludzkich były prowadzone prace związane z dalszym rozwojem tego nowoczesnego narzędzia komunikacji. Jednocześnie prowadzono testy i przygotowania do wdrożenia go na komputerach użytkowanych przez pracowników terenowych.

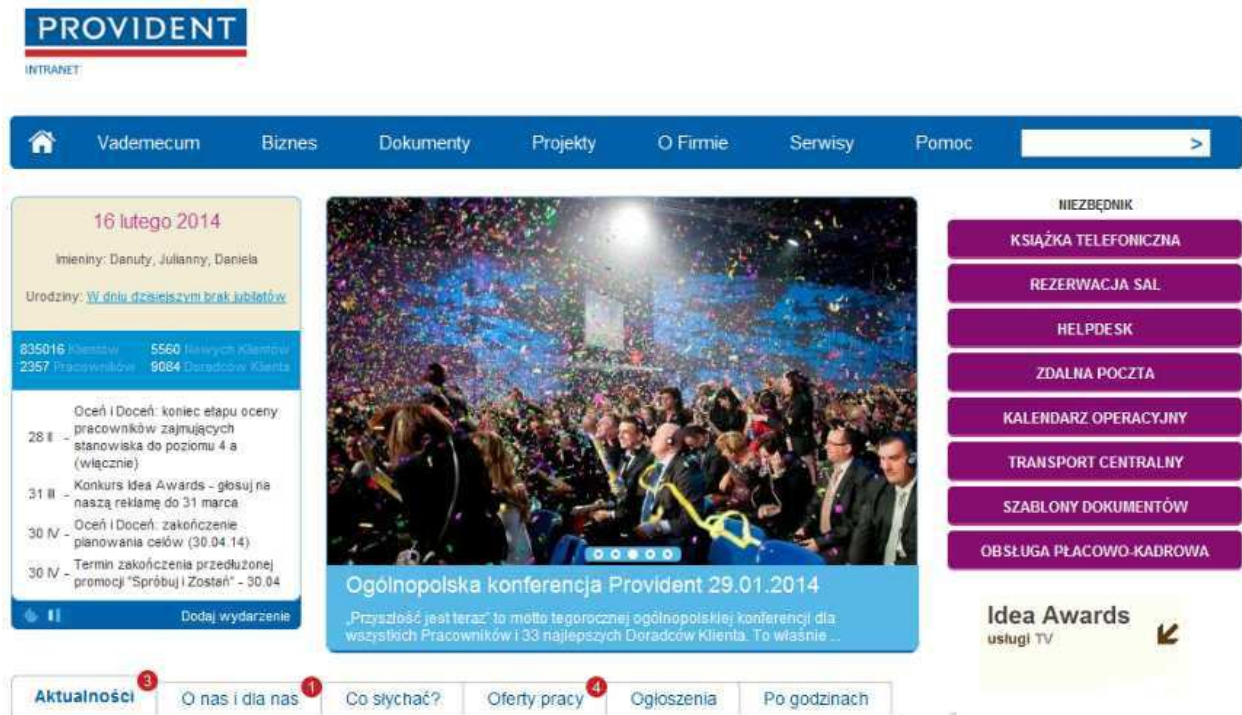
Intranet jest doskonałą platformą komunikacji i informacji. Znajduje się tam wiele ciekawych i użytecznych informacji i aktualności na temat firmy i nie tylko. Intranet daje dostęp do najświeższych danych kontaktowych pracowników w Biurze Głównym i oddziałach poprzez zakładkę **Książka telefoniczna**: dane o pracownikach zacytane są z systemu TETA oraz z baz Zespołu Telekomunikacji i Działu IT, co gwarantuje ich aktualność i wiarygodność.

Witryną **Dokumenty** zarządza bezpośrednio Dział Rozwoju Biznesu, który czuwa nad tym, aby zamieszczane tam polityki, procedury, regulaminy i formularze były aktualne i spełniały wszelkie wymagane standardy dokumentów firmowych. Dział Personalny przygotowuje slajdy ze strukturami organizacyjnymi oraz zamieszcza najświeższe ogłoszenia rekrutacyjne lub materiały związane z oceną pracowniczą w zakładce **Kariera i rozwój**. Dział Marketingu dysponuje własną witryną działową, na której są publikowane materiały

¹²⁰ Materiały wewnętrzne Provident

reklamowe i dokumenty związane z promocjami marketingowymi¹²¹. Rysunek 33 obrazuje materiał opisujący Intranet w Provident Polska.

Rys. 33. Intranet w Provident Polska S.A.



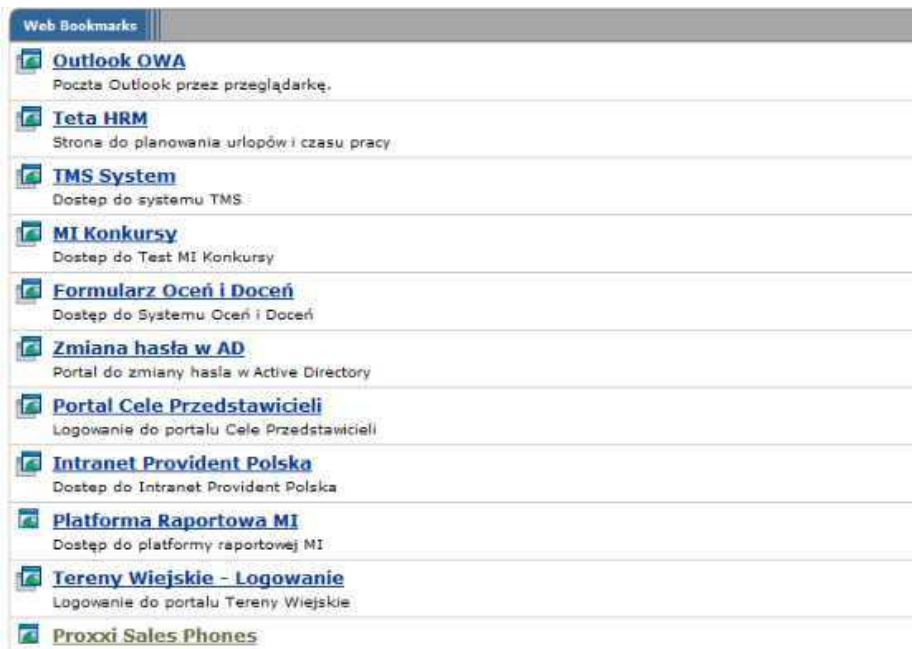
Źródło: materiały wewnętrzne Provident – Intranet

Intranet to narzędzie, które stale ewoluuje, „żyje” i rozwija się wraz z dostrzeżonymi potrzebami jego użytkowników. Każdy pracownik ma możliwość oceniania i komentowania zamieszczanych aktualności, przez co staje się aktywnym uczestnikiem komunikacji wewnątrz firmy. Kierownicy zarządzający zespołami pracowników mają też dostęp do specjalnych platform informacyjnych, które służą do nadzorowania kluczowych procesów biznesowych w firmie¹²². Prezentuje to poniższy rysunek 34.

¹²¹ Materiały wewnętrzne Provident

¹²² Materiały wewnętrzne Provident

Rys. 34. Platformy informacyjne w Provident



Źródło: materiał wewnętrzny Provident - Junos

Pracownicy mają w Provident do dyspozycji także inne narzędzie służące do obiegu informacji w korporacji. Jest nim **poczta elektroniczna**. Poprzez indywidualne konta mailowe użytkowników rozsyłane są wiadomości centralne zawierające informacje ogólnodostępne dla wszystkich pracowników, jak również te skierowane do konkretnych odbiorców. Poniższy rysunek 35 przedstawia fragment jednego z folderów skrzynki odbiorczej osoby na stanowisku kierowniczym.

Rys. 35. Fragment folderu skrzynki odbiorczej

Od	Temat
Data: Piątek	
Zlecenia MI (POL)	Premia Styczeń 2014 - formatka procentowa
Zlecenia MI (POL)	[MI Report 86] Realizacja targetów - tydz. 201406
Zlecenia MI (POL)	[MI Report 57] Net Gain Monitoring Report ROM 35 - wk 201406
Zlecenia MI (POL)	[MI Report 55] League Table for Arrears Contacts & Impact - Wk 201406
Zlecenia MI (POL)	[MI Report 41] NEW KPI - wk 201406
Zlecenia MI (POL)	[MI Report 431] Raport Wyniki Tereny Wiejskie MTD
Zlecenia MI (POL)	[MI Report 220] Rankingi tygodniowe i miesięczne Daily Figures
Zlecenia MI (POL)	[MI Report 294] Lista pierwszych braków i nowych zaległości - tydz. 201406
Zlecenia MI (POL)	[MI Report 219] Raport Wyników Daily Figures do poziomu sekcji
Zlecenia MI (POL)	[MI Report 219] Raport Wyników Daily Figures do poziomu rejestru

Źródło: materiały wewnętrzne Provident Polska – Microsoft Outlook

Jak widać osoba zajmująca stanowisko kierownicze otrzymuje dużo różnych raportów, zestawień, rankingów, informacji, które są bardzo istotne w procesie zarządzania. Specjalnie utworzony Dział Zlecenia MI przygotowuje je dla działań operacyjnych i są one niezbędne dla podejmowania właściwych decyzji w celu realizacji strategii firmy. Dokumenty te dostarczają również informacji zwrotnych o poziomie osiągniętych wyników w stosunku do założonych oczekiwań, targetów. Nie było by to możliwe gdyby nie fakt, że Provident Polska S.A. zakupił system ProClarity 31 marca 2005 roku. Licencje nabywał sukcesywnie i obecnie ma ich 43. Wdrożony w korporacji system ProClarity zautomatyzował generowanie i udostępnianie firmowych danych uprawnionym do tego osobom. Mogą one w łatwy sposób przez przeglądarkę internetową śledzić na bieżąco potrzebne informacje. Z raportów ProClarity korzysta zarząd, zwłaszcza dyrektor działu sprzedaży, szefowie 8 dywizji, a także pracownicy działu controllingu oraz działu ryzyka kredytowego. Szereg operacyjnych statystyk służy do obserwowania relacji biznesowych lub wpływu działań firmy na kluczowe wyniki. Automatyzacja w generowaniu raportów jest bardzo przydatna np. w czasie prowadzenia pilotażowych projektów w wybranych oddziałach firmy. Wprowadza się w tych oddziałach nowe rozwiązania organizacyjne i sprawdza, jaki to ma wpływ na wyniki, co więcej, porównuje się je z wynikami oddziału kontrolnego.

Można ustalić następujące korzyści z wdrożenia systemu ProClarity w Provident Polska :

- automatyzacja generowania standardowych raportów
- możliwość monitorowania na bieżąco, bez nadmiernego wkładu pracy, projektów biznesowych i śledzenia ich wyników.
- dostęp do gotowych raportów od razu po aktualizacji bazy danych
- integracja z intranetem - możliwość przeglądania raportów w firmowej sieci bez konieczności wprowadzania przez uprawnione do tego osoby dodatkowych haseł.
- uporządkowany zasób analityczno-raportowy, ustrukturalizowany w postaci biblioteki i książki raportów
- wspólna praca wielu użytkowników (jedni tworzą raporty, inni z nich korzystają) z zapewnieniem dostępu do raportów zgodnie z uprawnieniami przydzielonymi przez administratora¹²³.

Wiadomości mailowe, to nie tylko informacja o realizacji celów, strategii lecz także pilnują, aby centralne procesy w organizacji przebiegały zgodnie z harmonogramem

¹²³ http://www.bonair.com.pl/upload/File/casey/ProClarity_Provident.pdf (odczyt: 01.02.2014)

i terminowo. **Dział Komunikacji Wewnętrznej** przygotowuje odpowiednio wcześniej komunikację centralną, aby każdy mógł się przygotować do wprowadzanych zmian proceduralnych czy też procesowych. Są też przekazywane bieżące informacje dotyczące spraw pracowniczych, jak na przykład czas pracy w 2014 roku, czy też całej organizacji, jak Ogólnopolska Konferencja dla wszystkich pracowników. Na rysunku 36 widzimy fragment poruszanych tematów w ramach korespondencji mailowej z działu **Komunikacji Wewnętrznej**.

Rys. 36. Fragment korespondencji mailowej z działu Komunikacji Wewnętrznej



Źródło: materiały wewnętrzne Provident – Microsoft Outlook

Oprócz wysoko wyspecjalizowanych narzędzi komunikacji wewnętrznej nie zapomina się o tradycyjnych formach, których efektywność jest również istotna. Indywidualna informacja zwrotna od przełożonego na temat osiągniętych wyników, czy też rozwoju osobistego jest podstawą do dalszej pracy w omawianych obszarach. W sytuacjach, gdy nie można zastosować indywidualnej rozmowy twarzą w twarz, wykorzystuje się również zdobycze technologiczne takie jak telefon do rozmów telefonicznych, czy telekonferencji. Ostatnio Provident Polska S.A. poszedł o krok dalej. Wykorzystując zainstalowany sprzęt Vidyo/Netia, który służy do łączenia się poprzez wideokonferencje z biurami Grupy IPF w Anglii, na Litwie, czy w Meksyku, organizacja osiągnęła kolejny poziom rozwoju w komunikacji. Specjalnie przygotowane pomieszczenie do wideokonferencji przedstawia rysunek 37.

Rys. 37. Pomieszczenie do wideokonferencji



Źródło: materiały wewnętrzne Provident - Intranet

Chcąc zaktywizować pracowników różnych działów do wspólnej pracy zespołowej, organizowane są ciekawe konkursy, których nagrodami są spotkania integracyjno – biznesowe. W trakcie tych spotkań, które mają charakter wyjazdowy i odbywają się poza naturalnym środowiskiem pracy, dochodzi do wymiany informacji, wiedzy ukrytej. Jest to ważny aspekt tego przedsięwzięcia, gdyż takie projekty często przynoszą wyższe od oczekiwanych efekty poprawy współpracy między działami.

Raz w roku organizowane są *Konferencje Roczne* dla wszystkich pracowników i Doradców Klienta połączone ze spotkaniem integracyjnym. Są one nastawione na przekazanie informacji podsumowujących osiągnięcia minionego roku, a także zaprezentowanie zmian, priorytetów i celów biznesowych na rok bieżących.

Każdy z uczestników konferencji ma możliwość otrzymania informacji zwrotnej na temat osiągnięć poszczególnych zespołów w realizacji strategii firmy.

Mniej oczekiwaną przez pracowników formą komunikacji informacji biznesowej jest raport pokazujący słabe ogniwa na poszczególnych szczeblach struktury organizacyjnej.

Po wskazaniu osób, których wyniki odbiegają od oczekiwanych, organizowane są spotkania, których celem jest zdiagnozowanie przyczyn słabych osiągnięć, a w konsekwencji przygotowanie planu poprawy poszczególnych parametrów. Noszą one nazwę *Spotkania Mądrych Głów*. W spotkaniu oprócz pracownika u którego jest wskazanie do rozmowy na temat wyników operacyjnych uczestniczy jego bezpośredni przełożony, pracownik HR, kierownik wyższego szczebla. Czas na poprawę wskazanych parametrów jest ujęty w planie dla głównego bohatera, a po jego zakończeniu następuje ocena jego wykonania pod względem ilościowym i jakościowym. Jest to moment, kiedy pracownik otrzymuje ocenę, informacje zwrotne dzięki której może dalej pracować nad swoim rozwojem.

Swoistą formą dialogu społecznego pracowników w Provident Polska S.A. reprezentuje *Forum Pracownika*, co zostało zaprezentowane na poniższym rysunku 38.

Rys. 38. Forum Pracownika



Źródło: materiały wewnętrzne Provident Polska

Polska jest podzielona na cztery Regiony *Forum Pracownika*. Na ich czele stoją Koordynatorzy Regionalni. Reprezentują oni wszystkich pracowników. Spotkania odbywają się na dwóch szczeblach: Regionalnym i Centralnym. Na spotkaniach Regionalnych Forumowicze zajmują się głównie problemami lokalnymi, w tym również tymi, które dotyczą pojedynczych pracowników. Spotkania Centralne nastawione są na rozwiązania systemowe, które wpisują się w strategię korporacji i dotyczą wszystkich pracowników. Poprzez

przekazywanie merytorycznych opinii, *Forum Pracownika* ma realny wpływ na zachodzące w firmie zmiany.

W trakcie spotkań Regionalnych i Centralnych uczestnicy dialogu społecznego przekazują pozytywną i negatywną informację. Rolą Koordynatorów Regionalnych po spotkaniach jest sprawna komunikacja, zawierająca jakościową informację zwrotną z tematów poruszanych na spotkaniach Forumowiczów.

Firma Provident Polska S.A. dba o to, aby pracownicy byli na bieżąco z najważniejszymi informacjami z życia organizacji i poszczególnych funkcji biznesowych, dlatego regularnie wydawane jest aż siedem wydawnictw wewnętrznych - biuletynów, co charakteryzuje tabela 3.

Tabela 4. Charakterystyka wydawnictw wewnętrznych – biuletynów

Nazwa biuletynu	Opis
<i>Nasz Provident</i>	Dwumiesięcznik dla Pracowników i Doradców Klienta wydawany przez Biuro Komunikacji Wewnętrznej. Spełnia funkcje informacyjne i edukacyjne. Dzięki publikacji wymieniane są doświadczenia, prezentowane osoby, ich osiągnięcia i doświadczenia zawodowe, przedstawiane właściwe wzory postaw i zachowań. To wszystko pomaga wspierać realizacji celów biznesowych.
<i>TOP 5 – Osiągnięcia w obszarze reputacji</i>	Ukazujący się co miesiąc e-biuletyn podsumowuje główne działania w takich obszarach jak produkt, innowacje, środowisko pracy, ład korporacyjny, działania na rzecz społeczności lokalnych, firmowi liderzy, czy też wyniki biznesowe.
<i>Biuletyn Strategii Wzrostu (S4G)</i>	Skrót wiadomości, którego celem jest przekazywanie regularnego podsumowania najważniejszych informacji i wydarzeń ze wszystkich rynków IPF. E-biuletyn przygotowuje Komunikacja Korporacyjna IPF na podstawie informacji otrzymanych od lokalnych zespołów komunikacji.
<i>Przede wszystkim Klient</i>	E-miesięcznik prezentujący najważniejsze inicjatywy/działania i projekty prowadzone w firmie w zakresie poprawy jakości obsługi oraz zwiększania satysfakcji i lojalności Klientów.
<i>Biuletyn Departamentu Korporacyjnego</i>	E-biuletyn przedstawia najistotniejsze wydarzenia z obszaru Public Affairs (w tym - najważniejszych informacji makroekonomicznych mających wpływ na biznes organizacji), Public Relations i CSR.
<i>Biuletyn Biura Zarządzania Procesami i Procedurami</i>	Biuletyn Biura Zarządzania Procesami i Procedurami to comiesięczne zestawienie najważniejszych zmian, jakie zaszły w procesach Provident.
<i>Co nowego w marketingu</i>	E-biuletyn wydawany co 2 miesiące, przedstawiający bieżące działania i aktualności dotyczące realizowanych projektów przez Departament Marketingu.

Zródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych Provident Polska

Jak można wywnioskować na podstawie przytoczonych przykładów komunikacji wewnętrznej, korporacja dokłada wszelkich starań, aby jej pracownicy mieli kompletny zasób wiedzy niezbędny do prawidłowego wypełniania przez nich obowiązków i bycia świadomym zmian zachodzących w niej samej.

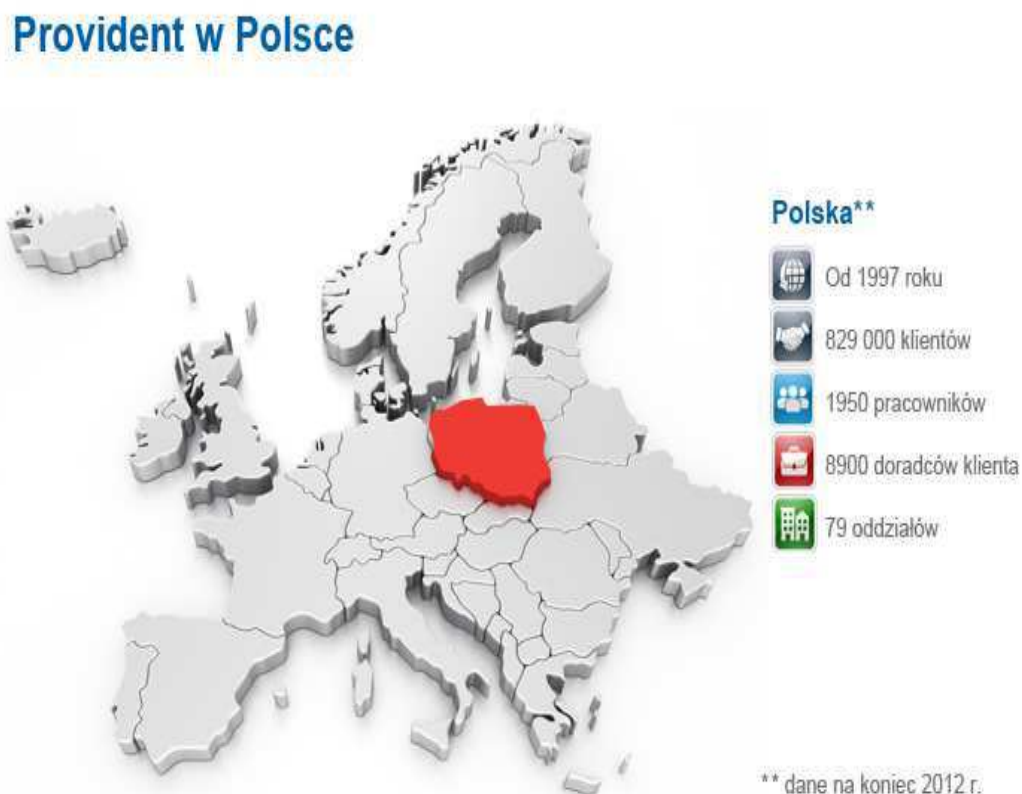
W podrozdziale tym zostały zaprezentowane stosowane w Provident Polska S.A. źródła informacji, które stanowią podstawy do sprawnego funkcjonowania tej organizacji. W kolejnym rozdziale zostanie przedstawiony wynik analizy odczuć pracowników na temat skuteczności stosowanych narzędzi komunikacji wewnętrznej w tej korporacji.

5. Metodologia badań własnych: analiza systemu komunikacji wewnętrznej korporacji Provident Polska S.A. jako czynnika wpływającego na realizację celów biznesowych

5.1. Misja i kierunki działalności Provident Polska S.A.; osiągnięcia biznesowe na podstawie danych statystycznych

Jak zostało powiedziane w poprzednim rozdziale, firma Provident Polska S.A. [zwana dalej: Provident] należy do dużej międzynarodowej grupy finansowej International Personal Finance (IPF) specjalizującej się w udzielaniu pożyczek gotówkowych a polski oddział jest obecnie jej największym i najbardziej dochodowym rynkiem.

Rys. 39. Provident w Polsce



Źródło: <http://providentpolska.pl/o-nas/provident-w-polsce> (data odczytu 01.02.2014)

Najbardziej ogólny cel, stanowiący podstawę istnienia firmy określono w jej misji brzmiącej następująco:

„Poprzez ciągłe przestrzeganie najwyższych standardów biznesowych i zawodowych, Provident buduje bliskie, i oparte na zaufaniu, odpowiedzialne i długoterminowe relacje z naszymi klientami, partnerami w biznesie i społecznościami, w których działa”¹²⁴.

Natomiast wizja firmy identyfikująca koncepcję i aspiracje liderów Providenta dotyczące także przyszłości, mówi o tym, że:

„Provident jest wiodącą instytucją oferującą proste, uczciwe i przejrzyste rozwiązania finansowe”¹²⁵.

Główny kierunek działalności Providenta to udzielanie szybkich pożyczek gotówkowych na okres 30, 45, 60 lub 90 tygodni, w kwotach od 300 zł do 7000 zł. Preferowana jest przede wszystkim obsługa domowa, której mechanizm jest następujący:

- klient zainteresowany pożyczką może złożyć wniosek za pośrednictwem tzw. Kalkulatora Pożyczki dostępnego w Internecie lub umówić się z doradcą telefonicznie, korzystając z infolinii firmy;
- po pozytywnym rozpatrzeniu wniosku przedstawiciel firmy dostarcza gotówkę do domu klienta, gdzie uprzednio zostaje spisana umowa pożyczki;
- ustalone raty pożyczki są pobierane w domu klienta wg Harmonogramu Spłat Pożyczki w systemie cotygodniowym.

Głównymi klientami firmy są osoby o średnich i niskich dochodach (przy czym wnioskodawca nie ma obowiązku przedstawiania zaświadczenia o dochodach), które niejednokrotnie uznawane są przez banki komercyjne jako niezdolne kredytowo.

Przyjęta przez firmę strategia biznesowa zakłada stały rozwój i przyrost dochodowości. Realizacja tej strategii odbywa się nie tylko poprzez dążenie do zwiększania ogólnej liczby klientów oraz udzielonych pożyczek, ale także kierowaniu oferty do określonych grup, w tym zwłaszcza klientów o wyższej wiarygodności. Przejawem tego jest np. strategia polegająca na oferowaniu wyższych kwot pożyczek i na dłuższy okres, kierowana do klientów sprawdzonych. Wymiernym efektem tej strategii jest obniżenie wskaźnika strat poniesionych na pożyczkach niespłacanych, który wg danych za rok 2012 spadł o 4,4%¹²⁶.

¹²⁴ Misja, wizja i wartości, <http://www.csr-provident.pl/misja-wizja-wartosci.html>, (odeczyt: 27.01.2014).

¹²⁵ Misja, wizja i wartości, <http://www.csr-provident.pl/misja-wizja-wartosci.html>, (odeczyt: 27.01.2014).

¹²⁶ M. Kisiel, *Provident zbija kokosy na polskim rynku*, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Provident-zbija-kokosy-na-polskim-rynku-2775523.html> (odeczyt: 02.02..2014).

Ujawnione dane statystyczne świadczą o tym, że firma stale się rozwija, co zaprezentowane zostało w kolejnych tabelach.

Tabela 5. Wybrane dane statystyczne za lata 2011 - 2012 w odniesieniu do całej grupy finansowej

Kategoria	2011	2012
Liczba klientów (w tys.)	2,323	2,415
Wartość udzielonych pożyczek (w mln funtów)	844,5	882,1
Przychody (w mln funtów)	651,7	649,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://csr-provident.pl/aktualnosci.html?id=243> (odczyt: 18.01.2014)

Tabela 6. Wybrane dane statystyczne za lata 2011 - 2012 w odniesieniu do oddziału polskiego

Kategoria	2011	2012
Liczba klientów (w tys.)	791	821
Wartość udzielonych pożyczek (w mln funtów)	318,6	326,6
Przychody (w mln funtów) <i>(spadek o 1,6%)</i>	273,2	268,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://csr-provident.pl/aktualnosci.html?id=243> (odczyt: 18.01.2014)

Według danych za rok 2012, grupa International Personal Finance wypracowała 95 mln funtów zysku, natomiast o dominującej roli polskiego oddziału korporacji świadczy fakt, iż 65 % tej kwoty (62 mln funtów) uzyskano właśnie na rynku polskim¹²⁷.

5.2. Problematyka badawcza, cele i hipotezy

Problemem badawczym niniejszej pracy jest analiza systemu komunikacji wewnętrznej w sieciowej korporacji Provident, pojmowana jako komunikowanie się jednostek organizacyjnych w ramach danej struktury organizacyjnej oraz interakcje komunikacyjne zachodzące między członkami danej organizacji.

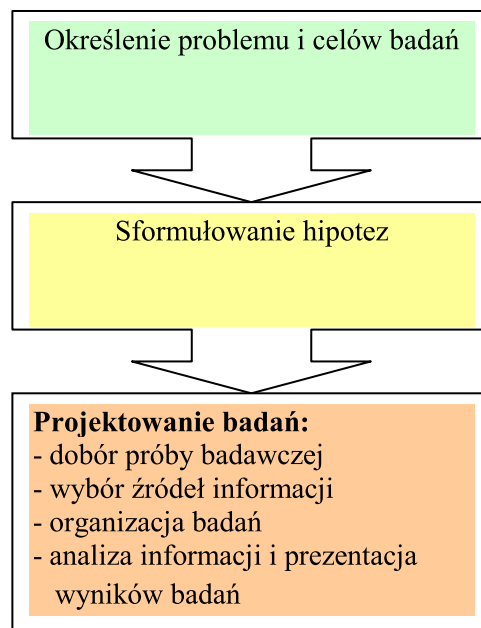
Sprawna komunikacja wewnętrzna jest istotnym czynnikiem wpływającym na realizację celów biznesowych i leży w gestii pracowników korporacji. Kwestia ta - co zostało wykazane

¹²⁷ M. Kisiel, *Provident zbija kokosy na polskim rynku*, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Provident-zbija-kokosy-na-polskim-rynku-2775523.html> (odczyt: 02.02..2014).

w poprzednich rozdziałach pracy - zależy w znaczącym stopniu od obiegu informacji w firmie, a w tym jakości i szybkości dostarczanych informacji. Dlatego też zamiar badawczy bazuje na analizie porównawczej (czyli stwierdzeniu analogii, podobieństw i różnic) w opiniach respondentów, tj.: menedżerów i pracowników zatrudnionych w firmie Provident na temat funkcjonującego w niej systemu komunikacji wewnętrznej.

Działalność badawcza jest procesem, w którym należy uwzględnić trzy zasadnicze etapy.

Rys. 40. Etapy procesu badań



Źródło: W. Dudkiewicz, *Podstawy metodologii badań do pracy magisterskiej i licencjackiej z pedagogiki*, Wyd. Stachurski, Kielce 2001, s. 69.

Cele badań. Poszukiwanie wyczerpującej odpowiedzi na pytanie: jak funkcjonuje komunikacja wewnętrzna w firmie Provident przybliżą niżej sformułowane pytania szczegółowe:

1. Czy i w jakim stopniu zagadnienie komunikacji wewnętrznej znajduje odniesienie w systemie wartości, norm i nakazów tworzących kulturę organizacyjną firmy Provident ?
2. Czy umiejętności efektywnego komunikowania się są uwzględnione w katalogu kluczowych kompetencji firmy Provident ?
3. Czy i w jakim stopniu pracownicy firmy znają cele biznesowe firmy oraz jej najbliższe plany ?

4. Jak pracownicy firmy Provident oceniają funkcjonowanie formalnej komunikacji wewnętrznej „w dół” oraz rolę menedżerów na poszczególnych szczeblach zarządzania w tym zakresie ?
5. W jakim stopniu komunikacja nieformalna stanowi podstawę pozyskiwania informacji o firmie przez jej pracowników ?
6. Jakie formy przybiera komunikacja pionowa w górę i jak pracownicy postrzegają jej efektywność ?
7. Jakie występują podobieństwa i różnice w opiniach menedżerów średniego szczebla oraz pracowników szeregowych na temat funkcjonowania komunikacji wewnętrznej w firmie ?

Przedstawiona problematyka badawcza określa zarazem główny cel badań, którym jest identyfikacja głównych wyznaczników funkcjonowania komunikacji wewnętrznej w firmie Provident, zmierzająca do przedstawienia stosownych wyników badań.

Podstawą do rozwiązania problemu badawczego są prezentowane poniżej hipotezy badawcze, która zostaną zweryfikowane po dokonaniu analizy materiału badawczego, zgromadzonego za pośrednictwem ankiety, jak również analizy dokumentów wewnętrznych dotyczących tematyki komunikacji wewnętrznej Provident Polska SA.

Hipotezy badawcze

H.1. Preferowany w firmie system norm i wartości współtworzący jej kulturę organizacyjną oraz katalog kluczowych kompetencji uwzględnia konieczność poprawnej i efektywnej komunikacji wewnątrz firmy.

H. 2. Menedżerowie średniego szczebla jak i szeregowi pracownicy znają cele biznesowe oraz najbliższe plany firmy.

H. 3. W firmie funkcjonuje sprawna komunikacja pionowa „w dół”, w związku z czym pracownicy czują się dobrze poinformowani odnośnie spraw dotyczących firmy.

H. 4. System komunikacji wewnętrznej w firmie Provident umożliwia sprawne przekazywanie komunikatów „w górę”, które zarazem są analizowane i brane pod uwagę przez kierownictwo firmy.

5.3. Opis metody i narzędzia badawczego; zakres badań

Metoda badań, która w związku z problematyką niniejszej pracy jest najbardziej efektywna, to metoda ankietowa, polegająca na zgromadzeniu odpowiedzi na pytania badawcze poprzez pisemną komunikację badacza z respondentem.

Aby zastosować metodę ankietową należy skonstruować narzędzie badawcze w postaci kwestionariusza ankiety.

Na potrzeby niniejszej pracy skonstruowana dwa kwestionariusze ankiety.

Kwestionariusz A zawiera 12 pytań głównych skierowanych do menedżerów średniego szczebla zatrudnionych w firmie Provident, które poprzedzone zostały preambułą, w której zamieszczono informację dotyczącą celu i charakteru badań.

W omawianym kwestionariuszu wykorzystano różne rodzaje pytań ankietowych¹²⁸:

- pytania półotwarte – 2, 3, 4
- pytania zamknięte – 1, 6, 7, 8, 10
- pytania typu ranking – 5, 11
- pytania otwarte – 9, 12.

W kwestionariuszu A zawarto ponadto pytania metryczkowe, dotyczące: płci, wieku, wykształcenia, liczby podwładnych oraz ilości lat pracy w firmie Provident.

Kwestionariusz B przeznaczony jest do badania opinii pracowników szeregowych zatrudnionych w firmie Provident. Zawiera on również preambułę wyjaśniającą cel i charakter badań oraz 15 pytań głównych następującego rodzaju¹²⁹:

- pytania półotwarte – 3,4,7
- pytania zamknięte – 1, 2, 5, 6, 9, 11, 12, 13
- pytania typu ranking – 8, 14
- pytania otwarte – 10, 15.

Pytania metryczkowe dotyczą: płci, wieku, wykształcenia oraz lat pracy w firmie Provident.

¹²⁸ Patrz: Aneks

¹²⁹ Patrz: Aneks

Zakres badań

Zakres przedmiotowy niniejszej pracy obejmuje problematykę komunikacji wewnętrznej w firmie Provident jako czynnika wpływającego na realizację celów biznesowych, która uszczegółowiona została poprzez dokonanie analizy porównawczej opinii menedżerów oraz pracowników szeregowych tej firmy na temat wybranych aspektów funkcjonującej w niej komunikacji wewnętrznej.

Zakres podmiotowy - badania przeprowadzono wśród 47 pracowników firmy Provident. Było to 21 osób zajmujących stanowiska menedżerskie średniego szczebla oraz 26 pracowników szeregowych. Zastosowany został celowy dobór próby. Z list alfabetycznych menedżerów zatrudnionych w oddziale nowosądeckim wylosowano 10 osób, natomiast spośród menedżerów zatrudnionych w Tarnowie wylosowano 11 osób. Podobna procedura odbyła się w odniesieniu do pracowników szeregowych. Z list alfabetycznych każdego z oddziałów wylosowano po 13 osób.

Zakres czasowo – przestrzenny – badania przeprowadzone zostały w dniach 9 i 10 grudnia 2013 roku w Oddziale firmy Provident Polska SA w Nowym Sączu oraz w dniach 11– 12 grudnia 2013 roku w Oddziale firmy Provident Polska SA w Tarnowie.

Charakterystykę grupy badanych zawierają kolejne tabele.

Tabela 7. Struktura grupy menedżerów

	Kobiety	Mężczyźni
Liczba	7	14
Wiek	od 31 do 42 lat	od 27 do 48 lat
Wykształcenie	wyższe – 4 średnie – 3	wyższe – 9 średnie - 5
Liczba podległych pracowników	5 – 14	5 – 14
Lata pracy na kierowniczym stanowisku	1 rok – 9 lat	2 – 14 lat

Tabela 8. Struktura grupy pracowników

	Kobiety	Mężczyźni
Liczba	17	9
Wiek	od 22 do 64 lat	od 25 do 49 lat
Wykształcenie	średnie – 14 zawodowe – 3	średnie – 5 zawodowe - 4
Lata pracy w firmie	2 - 8	1 - 7

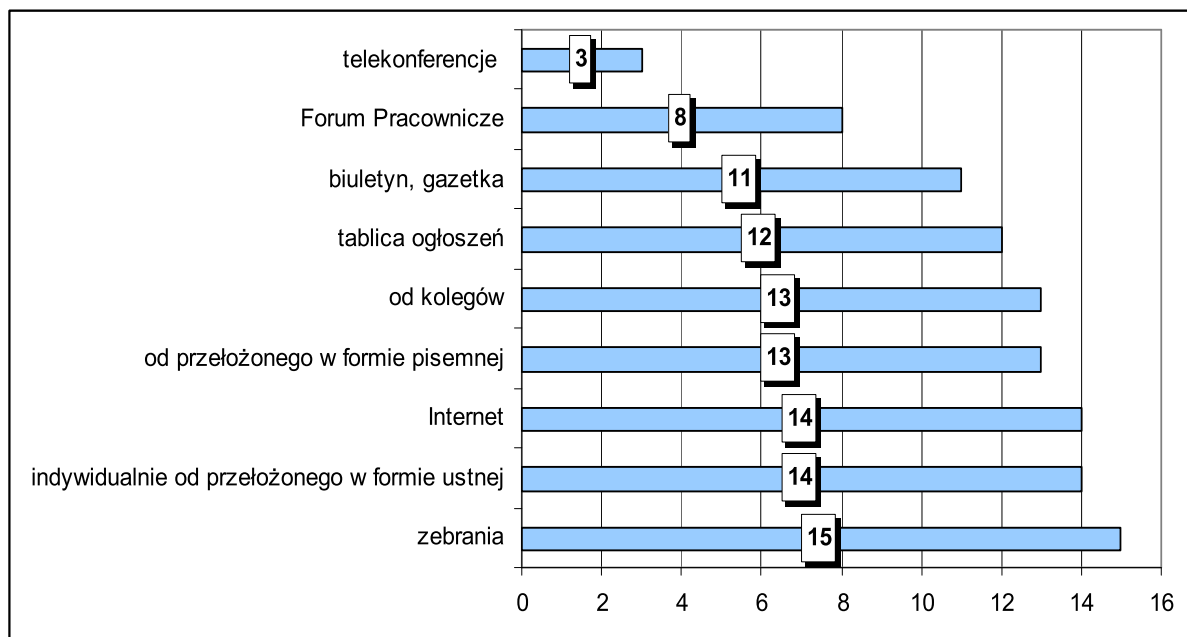
5.4. Analiza jakościowo – ilościowa wyników badań; weryfikacja hipotez

5.4.1. Komunikacja wewnętrzna w firmie Provident – opinie menedżerów

Aby pracownicy realizowali cele biznesowe firmy powinni znać jej cele strategiczne. W opinii większości menedżerów pracownicy posiadają dogłębną znajomość wymienionych celów, potwierdziło to 15 badanych (71 %). Sześć osób (29 %) stwierdziło, że pracownicy znają cele strategiczne firmy w niewielkim stopniu, natomiast żaden z ankietowanych menedżerów nie stwierdził całkowitej niewiedzy pracowników w zakresie celów strategicznych firmy.

Badani menedżerowie uważają, że firma zapewnia wiele kanałów informacji za pośrednictwem których pracownicy mogą się dowiedzieć o najbliższych planach firmy, w tym także w zakresie planowanych zmian. Wymieniono następujące możliwości odzwierciedlone na poniższym wykresie.

Wykres 3. Kanały komunikacji umożliwiające pracownikom nabycie wiedzy o planach firmy w opinii menedżerów



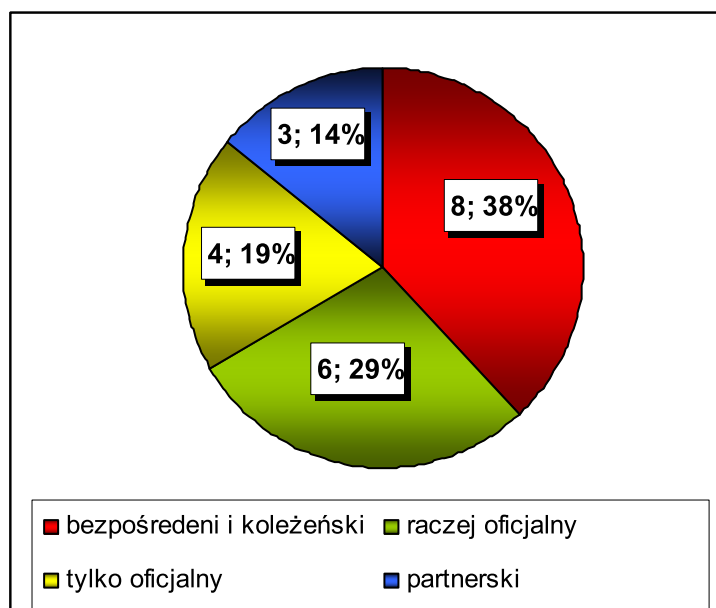
Ankietowani menedżerowie uważają, że pracownicy posiadają wiele możliwości uzyskania informacji na temat planów firmy. Ponad 70 % badanych za najpowszechniej wykorzystywane kanały przekazu uważa zebrania pracownicze, informacje przekazywane indywidualnym pracownikom w formie słownej oraz Internet. Niewiele mniejsza grupa

badanych menedżerów – 13 osób (61 %) wskazała na możliwość uzyskania informacji od przełożonego w formie pisemnej, ta sama liczba uważa także, że informacje na temat planów firmy pracownicy przekazują sobie nawzajem. Nieco poniżej 50 % badanych wskazało na tablice ogłoszeń, biuletyny i gazetki firmowe. Zaledwie osiem osób wymieniło firmową platformę komunikacji i funkcjonujące w jej ramach forum pracownicze, i tylko trzy osoby wskazały na videokonferencje jako źródło informacji.

Według opinii większości ankietowanych menedżerów (ponad 80 %) pracownicy oczekują informacji na temat planów firmy bezpośrednio od przełożonych w formie ustnej oraz wyczerpujących informacji przedstawianych podczas zebrań. Zaledwie sześć osób sądzi, że pracownicy chcieliby korzystać z innych źródeł, takich jak tablica ogłoszeń czy biuletyn.

Ankietowani menedżerowie ujawnili jaki charakter ma ich komunikacja z pracownikami, co odzwierciedla kolejny wykres.

Wykres 4. Charakter komunikacji menedżerów z pracownikami w opinii menedżerów



Największa liczba ankietowanych menedżerów (8 osób; 38 % ogółu) uważa, że utrzymuje z podwładnymi koleżeńskie i bezpośrednie relacje i taką też formę przybiera komunikacji z nimi. Sześć osób (29 %) komunikuje się z pracownikami w raczej oficjalny sposób, a cztery (19 %) w sposób tylko oficjalny. Natomiast pozostałe osoby (14 % ogółu) uważa, że ich sposób komunikowania się z pracownikami ma charakter partnerski.

Respondenci z grupy menedżerów średniego szczebla ocenili poziom komunikatów na temat działalności i planów firmy dostarczanych przez naczelne kierownictwo. Oceny te odzwierciedla tabela 8.

Tabela 9. Poziom komunikatów dostarczanych przez naczelne kierownictwo w opinii menedżerów

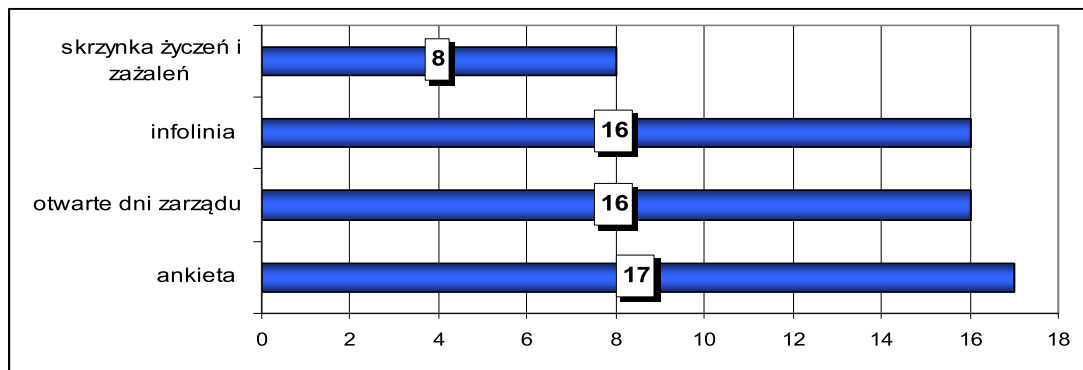
Opcje odpowiedzi	1	2	3	4	5
a) wyczerpujące, satysfakcjonujące	2	6	9	4	-
b) prawdziwe, potwierdzające się	-	4	11	6	-
c) aktualne	-	6	12	3	-

Biorąc pod uwagę zawartość komunikatów pod względem oczekiwanych i pożądaných informacji największa liczba ankietowanych menedżerów wskazuje ocenę „3” a więc i średnią satysfakcję z uzyskanej z nich wiedzy. Dwie osoby wskazały notę najniższą, natomiast nikt nie wskazał oceny „5”, co oznacza, że komunikaty naczelnego kierownictwa nie są uważane za całkowicie wyczerpujące. Średnia ocen uzyskanych w tej kategorii wynosi 2,7. W odniesieniu do prawdziwości treści zawartych w komunikatach również przeważała ocena „3”, którą wskazało 11 menedżerów, średnia ocen wynosi tu 3.0. Aktualność komunikatów była oceniana głównie na ocenę „3” i w nieco mniejszym stopniu na ocenę „2” i tylko cztery osoby wskazały ocenę „4” a więc dobrą. Średnia ocen w zakresie aktualności komunikatów wyniosła 2,8.

Kolejny etap badania zmierzał do ustalenia, czy pracownicy Providenta mają możliwość wyrażania własnych opinii na temat pracy w firmie, przedstawiania własnych oczekiwań z nią związanych, jak i nowatorskich pomysłów. Większość ankietowanych menedżerów – 18 osób stanowiących 86 % ogółu potwierdziło taką możliwość. Ta sama liczba osób uważa, że przedstawiane przez pracowników opinie i sugestie są analizowane i brane pod uwagę przy dokonywanych w firmie zmianach.

Menedżerowie wskazali również środki, za pomocą których pracownicy mogą przekazywać swe opinie.

Wykres 5. Sposoby przekazu formalnych komunikatów „w górę”



Według ankietowanych menedżerów, głównym instrumentem wykorzystywanym do poznania opinii i sugestii pracowników jest kwestionariusz ankiety, co stwierdza 17 badanych (80 %). Niewiele mniejsza liczba – 16 osób wskazuje na organizację „otwartych dni zarządu” podczas których można przedstawić własne opinie, jak również na wykorzystanie w tym względzie firmowej infolinii. Udzielone odpowiedzi wskazują również, że w badanej firmie funkcjonuje także skrzynka życzeń i zażaleń, jednak o jej wykorzystaniu przez pracowników wspomina tylko osiem osób.

Menedżerów poproszono o ujawnienie problemów w zakresie komunikacji wewnętrznej, które zauważają w odniesieniu do kontaktów na linii kierownictwo – pracownicy. Poniżej zaprezentowano zestawienie otrzymanych odpowiedzi, przy czym większość ankietowanych zasygnalizowała więcej niż jeden problem z komunikatami przekazywanymi przez pracowników:

- ✓ komunikaty sprzeczne, chaos informacyjny (pracownicy różnią się w opiniach i przekazywanych informacjach) – 12 osób;
- ✓ komunikaty formułowane w sposób niezrozumiały – 8 osób;
- ✓ komunikaty okrojone, niepełne – 7 osób;
- ✓ komunikaty nieaktualne, opóźnione – 6 osób;
- ✓ brak zrozumienia komunikatów przez pracowników, co skutkuje nieprawidłowym wypełnianiem obowiązków – 10 osób.

Menedżerowie zauważają również problemy w komunikacji między samymi pracownikami, które według nich są następujące:

- ✓ plotkowanie – 11 osób;
- ✓ ogólnie słaba komunikacja lub jej brak – 9 osób;

- ✓ brak wzajemnego zrozumienia – 7 osób;
- ✓ niechętna komunikacja, niewielkie zaangażowanie w wymianę informacji – 6 osób
- ✓ brak uprzejmości – 4 osoby;
- ✓ dopatrywanie się nieprawdy w komunikatach innych – 4 osoby
- ✓ „przenoszenie informacji między sekcjami i wykorzystywanie ich przez niektórych na niekorzyść innych” – 1 osoba.

Na ogólnie postawione pytanie, czy w firmie istnieje zjawisko plotkowania, 19 menedżerów stanowiących 90 % ogółu udzieliło odpowiedzi twierdzącej.

Przedmiotem zainteresowania były również imprezy organizowane dla pracowników jako forma wewnętrznego PR badanej firmy. Menedżerowie dokonali oceny stopnia zainteresowania pracowników tymi imprezami oraz chęci uczestnictwa w nich.

Tabela 10. Zainteresowanie pracowników uczestnictwem w imprezach organizowanych przez firmę w opinii menedżerów

Rodzaj imprezy	1	2	3	4	5
a) uroczysta impreza okolicznościowa	-	1	1	3	16
b) seminarium	15	4	2	-	-
c) warsztaty	1	2	14	4	-
d) konferencja	9	12	-	-	-
e) konkurs dla pracowników i ich rodzin	-	-	2	15	4
f) spotkanie/ wyjazd integracyjny	-	-	2	17	2
g) piknik rodzinny	-	-	3	18	1
h) składanie życzeń i gratulacji okolicznościowych	-	8	8	5	-
i) promocyjna sprzedaż produktów dla pracowników	-	-	1	19	1

W opinii menedżerów pracownicy najchętniej uczestniczą w imprezach o charakterze rozrywkowym, takich jak pikniki rodzinne, spotkania i wyjazdy integracyjne, uroczyste imprezy okolicznościowe oraz konkursy. Menedżerowie twierdzą zarazem, że zdecydowanie mniejszym zainteresowaniem pracowników cieszą się konferencje, seminaria i warsztaty, a więc formy w większym stopniu z nabywaniem wiedzy.

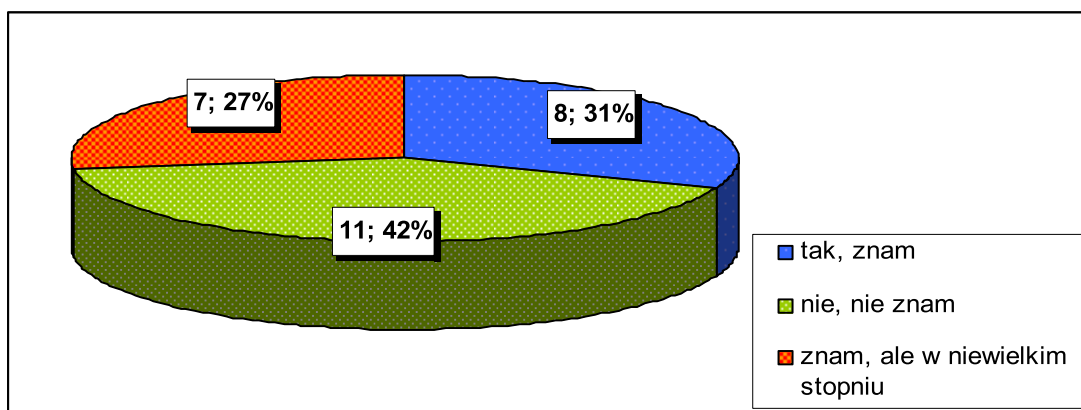
W podsumowaniu badań, w których wzięli udział menedżerowie postawiono pytanie dotyczące zmian, jakich życzyliby sobie w odniesieniu do ogólnych zagadnień komunikacji wewnętrznej w firmie. Poniżej prezentowane są wypowiedzi na ten temat.

- ✓ bardziej czytelne komunikaty zarówno od kierownictwa wyższego szczebla jak i pracowników – 12 osób;
- ✓ zmniejszenie liczby komunikatów przekazywanych jednorazowo od kierownictwa wyższego szczebla - 8 osób;
- ✓ otrzymywanie „na czas” informacji od kierownictwa wyższego szczebla – 8 osób;
- ✓ mniej sprzecznych informacji – 6 osób;
- ✓ uproszczenie systemu komunikacji – 4 osoby;
- ✓ więcej życzliwości i otwartości w trakcie wymiany informacji – 1 osoba;
- ✓ reorganizacja gazetki – 1 osoba.

5.4.1. Komunikacja wewnętrzna w firmie Provident – opinie szeregowych pracowników

Pracownicy zapytani o znajomość celów strategicznych firmy, w której pracują, w większości sygnalizują niewiedzę w tym względzie, co odzwierciedla poniższy wykres.

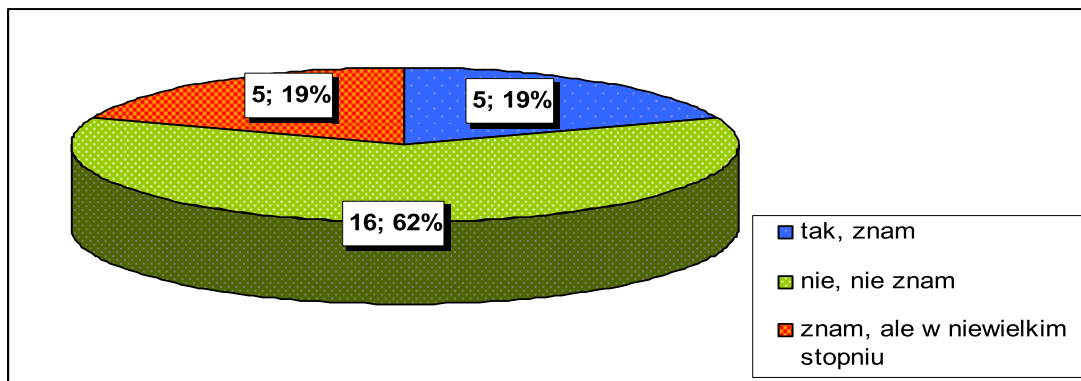
Wykres 6. Znajomość celów strategicznych firmy wśród pracowników



Znajomość celów strategicznych firmy potwierdza zaledwie 8 osób stanowiących 31 % ogółu pracowników. Większość (42 %) stanowią osoby stwierdzające brak wiedzy na ten temat, natomiast pozostali ankietowani pracownicy (27 %) swą znajomości celów strategicznych ocenia jako bardzo niewielką.

Podobnie sformułowane pytanie zadane zostało pracownikom w odniesieniu do ich znajomości najbliższych planów firmy oraz planowanych w firmie ewentualnych zmian. Dane na ten temat zawiera kolejny wykres.

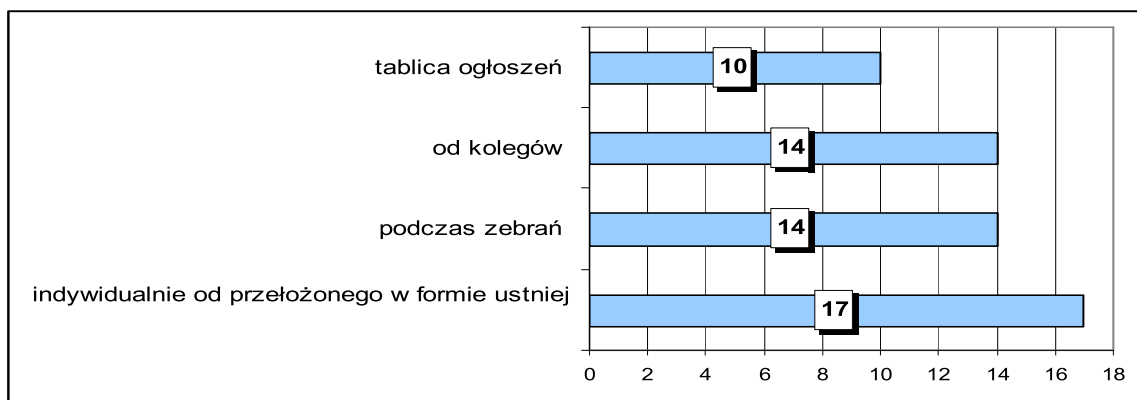
Wykres 7. Znajomość najbliższych planów firmy wśród pracowników



Jak wskazują dane, niewielu pracowników posiada informacje dotyczące najbliższych zamierzeń firmy, a w tym planowanych zmian. Potwierdza to zaledwie 5 osób (19 % ogółu). Taki sam odsetek potwierdza pewną znajomość tej tematyki, ale jednak jej poziom określa jako niewielki. W przewadze są osoby (62 %), które zupełnie nie znają planów związanych z najbliższą przyszłością firmy.

Podobnie jak ankietowani menedżerowie, również pracownicy zostali zapytani, z jakich źródeł czerpią informacje dotyczące planów i zamierzeń firmy.

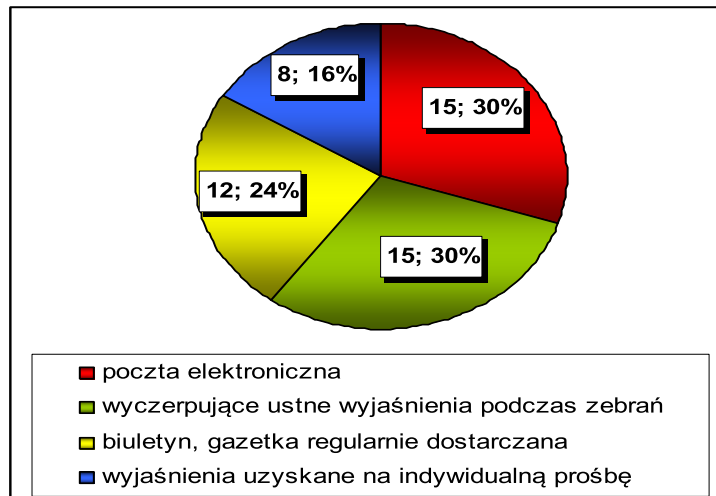
Wykres 8. Kanały komunikacji wykorzystywane przez pracowników do nabycia wiedzy o planach firmy



Informacje na temat planów firmy pracownicy uzyskują głównie od przełożonych w formie ustnej, na co wskazało 17 osób stanowiących 65 % ogółu. 14 osób (53 %) potwierdza otrzymywanie informacji podczas zebrań, ta sama liczba badanych uzyskuje informacje od kolegów z pracy. 10 ankietowanych osób korzysta także z tablicy ogłoszeń jako źródła informacji.

Z jakiego typu źródeł informacji pracownicy skorzystaliby najchętniej? Dane na ten temat zawiera wykres 9.

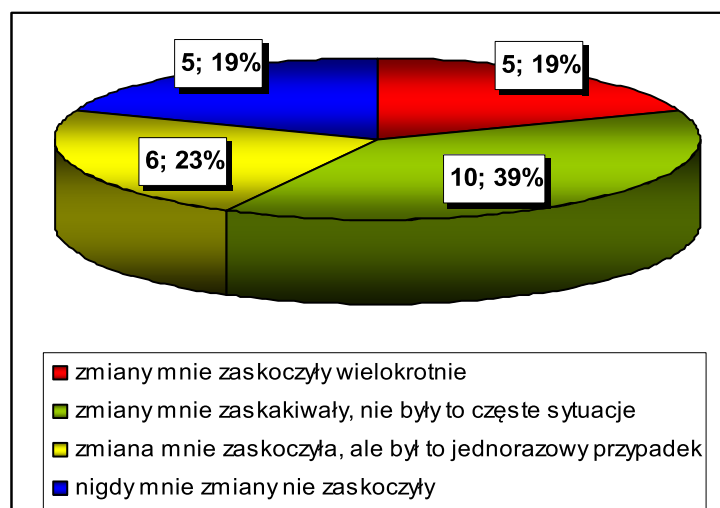
Wykres 9. Najbardziej pożądane kanały informacji o planach firmy w opinii pracowników



Pracownicy jako najbardziej pożądane źródła informacji wskazują pocztę elektroniczną oraz zebrania, podczas których udzielone zostają wyczerpujące wiadomości na temat zamierzeń firmy, odpowiedzi takich udzieliło 30 % ankietowanych pracowników. Oczekiwane są również biuletyny i gazetki firmowe dostarczane pracownikom regularnie, na co wskazało 12 osób, stanowiących 24 % ogółu badanych pracowników. Osiem osób chciałoby mieć możliwość wyczerpujących odpowiedzi przelożonych na zadane im pytania.

O poziomie komunikacji wewnętrznej świadczy niewątpliwie informowanie pracowników o planowanych w firmie zmianach, w związku z tym pracowników zapytano, czy dokonujące się zmiany bywały dla nich zaskoczeniem.

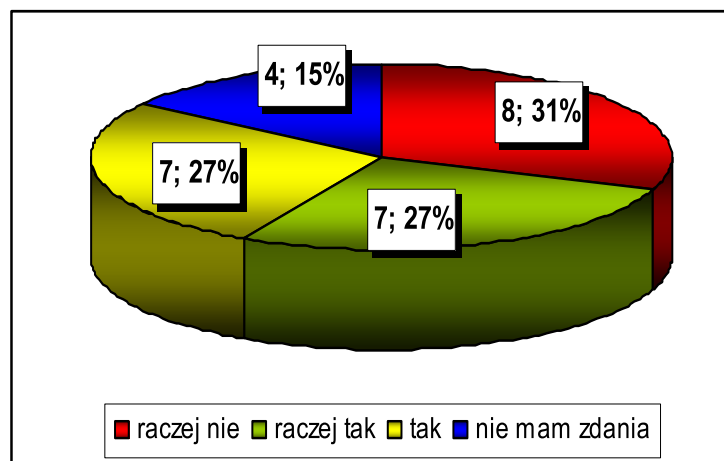
Wykres 10. Pracownicy a informacje dotyczące zmian w firmie



Wypowiedzi większości pracowników świadczą o tym, że dokonujące się firmie przemiany raczej rzadko były dla nich zaskoczeniem (10 osób – 39 %) lub też były to sytuacje jednorazowe (6 osób – 23 %). Natomiast pięcioosobowe grupy pracowników wyrażają zupełnie rozbieżne opinie, ponieważ jedna z nich twierdzi, że wielokrotnie miały miejsce sytuacje, iż w firmie dokonywano zmian bez wcześniejszego poinformowania pracowników, z kolei druga grupa twierdzi, że zmiany nigdy nie stanowiły zaskoczenia.

Pracowników poproszono o wyrażenie opinii na temat wiarygodności swych bezpośrednich przełożonych, co wiązało się z oceną zgodności między tym co sygnalizuje przełożony w sposób werbalny a jego postępowaniem. Opinie te zobrazowano na kolejnym wykresie.

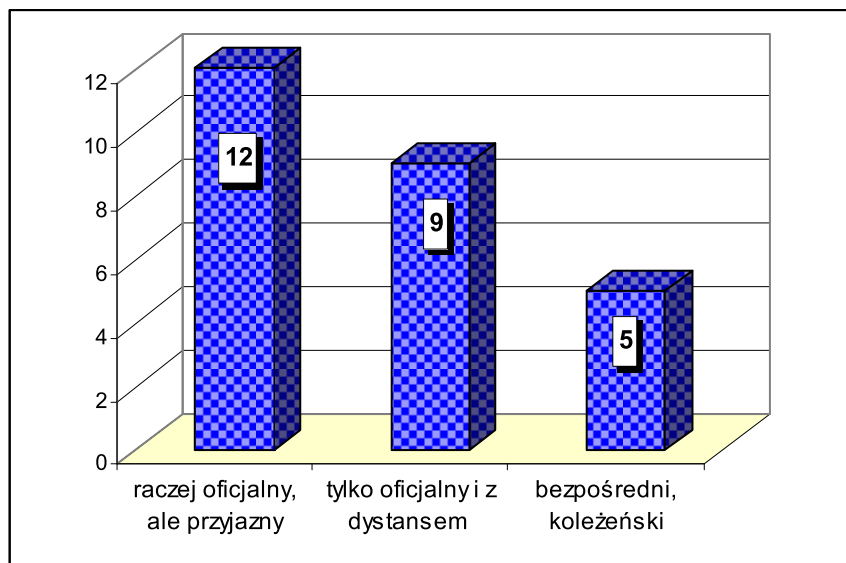
Wykres 11. Przekaz werbalny menedżerów a ich postępowanie w opinii pracowników



Większość pracowników uważa, że postępowanie bezpośrednich przełożonych jest zgodne z tym, co mówią. Odpowiedzi „tak” i „raczej tak” udzieliło łącznie 14 osób stanowiących 54 % ogółu. Ośmiu ankietowanych pracowników (31 %) zauważa jednak w tym względzie pewne sprzeczności wskazując odpowiedź „raczej nie”.

O tym jak pracownicy oceniają charakter komunikacji z bezpośrednimi przełożonymi informują dane zawarte na wykresie 12.

Wykres 12. Charakter komunikacji menedżerów z pracownikami w opinii pracowników



Większość pracowników pozytywnie ocenia komunikowanie się z przełożonymi. 12 osób stanowiących 46 % ogółu twierdzi, że komunikacja ma raczej oficjalny ale przyjazny charakter, pięć osób (19 %) uważa, że oparta jest na bezpośrednich, koleżeńskich relacjach. Dziewięć osób (34 %) informuje o komunikacji z przełożonym ma charakter tylko oficjalny i zdystansowany.

Podobnie jak menedżerowie, również pracownicy ocenili poziom komunikatów na temat działalności i planów firmy przekazywanych przez naczelne kierownictwo.

Tabela 11. Poziom komunikatów dostarczanych przez naczelne kierownictwo w opinii pracowników

Opcje odpowiedzi	1	2	3	4	5
a) wyczerpujące, satysfakcjonujące	-	14	5	7	-
b) prawdziwe, potwierdzające się	-	5	14	5	2
c) aktualne	5	10	9	2	-

Stosunkowo nisko pracownicy oceniają zawartość komunikatów, średnia ocen w tym względzie wynosząca 2,5 świadczy o tym, że komunikaty pochodzące od naczelnego kierownictwa nie są uważane za wyczerpujące i nie satysfakcjonują pracowników. Nieco lepiej oceniane są te komunikaty pod względem prawdziwości zawartych w nich treści, a średnia ocen wynosi 3,1. Najniżej oceniono aktualność komunikatów, ponad połowa ankietowanych pracowników wskazała w tym względzie oceny „1” i „2”, a średnia ocen wyniosła 2,3.

Pracownicy wypowiedzieli się na temat możliwości wyrażania własnych opinii i sugestii na forum firmy. Udzielone odpowiedzi są sprzeczne, ponieważ 14 badanych stwierdza, że ma taką możliwość, natomiast 12 badanych uważa, iż takiej możliwości nie posiada.

Respondenci, którzy poprzednio potwierdzili możliwość wyrażania własnych opinii wskazali następujące tego sposoby:

- ✓ poprzez forum pracownicze – 8 osób;
- ✓ ankieta (badania zaangażowania) – 10 osób;
- ✓ podczas rozmowa z przełożonym – 5 osób.

Czternastu badanych pracowników, potwierdzających możliwość wyrażania swych opinii przedstawiło swoje zdanie na temat dalszych losów tych opinii i sugestii. W tym względzie większość stanowią respondenci (9 osób), uważający że ich zdanie nie jest brane pod uwagę, z kolei pięć osób ma poczucie, że wyrażone przez nich opinie są poddawane analizie.

Pracownicy zapytani o zjawisko plotkowania w firmie w większości potwierdzają, iż ma ono miejsce. Fakt ten potwierdziło 19 osób, stanowiących 73 % ogółu.

Ankietowani pracownicy wypowiedzieli się na temat chęci uczestnictwa w imprezach i spotkaniach firmowych, co odzwierciedla tabela 11.

Tabela 12. Zainteresowanie pracowników uczestnictwem w imprezach firmowych

Rodzaj imprezy	1	2	3	4	5
a) uroczysta impreza okolicznościowa	-	2	4	8	12
b) seminarium	4	12	5	3	2
c) warsztaty	-	7	14	4	1
d) konferencja	1	16	6	3	-
e) konkurs dla pracowników i ich rodzin	1	5	7	8	5
f) spotkanie/ wyjazd integracyjny	-	3	8	6	9
g) piknik rodzinny	2	4	5	10	4
h) składanie życzeń i gratulacji okolicznościowych	-	12	9	5	-
i) promocyjna sprzedaż produktów dla pracowników	-	9	17	-	-

Pracownicy deklarują zróżnicowane chęci w zakresie uczestnictwa w poszczególnych rodzajach imprez organizowanych przez firmę. Okazuje się, że na ich obecność

w największym stopniu można liczyć organizując uroczyste imprezy okolicznościowe, konkursy dla pracowników i ich rodzin, spotkania integracyjne i pikniki rodzinne. Adekwatnie do opinii wyrażonych poprzednio na ten sam temat przez menedżerów firmy, mniejszym zainteresowaniem cieszą wszelkie spotkania o charakterze szkoleniowym, przy czym rozkład ocen świadczy też o tym, iż w firmie są pracownicy preferujący te formy. Na poziomie średnim kształtuje się zainteresowanie promocyjną sprzedażą produktów, co może oznaczać, że pracownicy raczej w niewielkim stopniu są skłonni korzystać z preferencyjnych pożyczek jako produktu firmy.

Ankietowani, którzy wskazali oceny skrajne, a więc 1 i 5 poproszeni zostali o umotywowanie tych ocen.

Niechęć do udziału w imprezach firmowych, wyrażoną w postaci wskazania oceny najniższej motywowano w następujący sposób:

- konferencje i seminaria są nudne, to strata czasu – 2 osoby;
- seminaria są nieciekawe i niezrozumiałe – 3 osoby;
- piknik rodzinny – nie chcę mieszać spraw rodzinnych z firmowymi – 2 osoby.

Chęci do udziału w imprezach firmowych, wyrażone w postaci wskazania oceny najwyższej motywowano w następujący sposób:

- uroczyste imprezy okolicznościowe należą się pracownikom – 6 osób;
- uroczyste imprezy okolicznościowe to czas spędzony w miłej atmosferze i możliwość integracji – 3 osoby;
- na uroczystych imprezach okolicznościowych można się poczuć docenionym – 3 osoby;
- seminaria i warsztaty umożliwiają rozwój zawodowy – 3 osoby;
- uczestnicząc w konkursach pracowniczych można wygrać cenne nagrody – 3 osoby;
- konkursy dla pracowników i rodzin to atrakcja – 2 osoby;
- spotkanie/wyjazd integracyjny to odpoczynek i dobra zabawa – 6 osób;
- spotkanie/wyjazd integracyjny daje możliwość lepszego poznania kolegów z pracy – 3 osoby;
- piknik rodzinny – chcę żeby rodzina poznała moich kolegów z pracy – 3 osoby;
- piknik rodzinny – rodzina jest ważna i chcę aby uczestniczyła w życiu mojej firmy – 1 osoba.

5.5. Wnioski

1. Na podstawie analizy dokumentacji wewnętrznej firmy Provident można stwierdzić, że komunikacja wewnętrzna stanowi element jej kultury organizacyjnej, co odzwierciedla się w preferowanych wartościach, kompetencjach kluczowych oraz wprowadzonym systemie obiegu informacji.
2. Badania wykazały, że menedżerowie firmy Provident nie są wystarczająco zorientowani odnośnie stanu wiedzy szeregowych pracowników, dotyczącej tak ważnych kwestii, jak cele strategiczne firmy oraz jej najbliższe plany. Deklarowana wiedza pracowników w tym zakresie jest zdecydowanie za niska, natomiast menedżerowie, którzy m.in. powinni dbać jej rozpowszechnianie, w nikłym stopniu mają świadomość tego problemu.
3. Na podstawie wypowiedzi menedżerów i pracowników można stwierdzić, że najpowszechniejszą formą przekazu informacji o planach firmy są ustne przekazy kierowane indywidualnie do pracowników przez ich przełożonych (menedżerów średniego szczebla), zebrania oraz wzajemna wymiana informacji przez pracowników. W mniejszym stopniu wykorzystywane są tablice ogłoszeń. Pracownicy nie potwierdzili również, aby funkcjonująca w firmie platforma komunikacji i forum pracownicze było dla nich źródłem informacji o zamierzeniach firmy. Można zatem wnioskować, że dominujący jest obieg informacji nieformalnej.
4. Biorąc pod uwagę ocenę poziomu komunikatów dostarczanych przez naczelne kierownictwo dokonaną przez ankietowanych menedżerów średniego szczebla oraz pracowników, można stwierdzić, że komunikacja pionowa w dół wychodząca z centrali firmy funkcjonuje raczej na niskim poziomie zarówno pod względem zawartości komunikatów, ich aktualności oraz prawdziwości, a ponadto wypowiedzi badanych świadczą o tym, że naczelne kierownictwo ma tendencje do przekazu zbyt wielu komunikatów jednorazowo.
5. Wzajemne relacje i wynikający z nich charakter komunikacji między pracownikami a bezpośrednimi przełożonymi należy ocenić pozytywnie. Widoczne są jednak pewne rozbieżności w opiniach pracowników i menedżerów polegające na tym, że pracownicy w większym stopniu postrzegają komunikację jako oficjalną ale przyjazną, a menedżerowie raczej jako opartą na bezpośrednim, koleżeńskim lub partnerskim kontakcie, jednak w obu grupach opinie negatywne stanowiły mniejszość. Przy czym zaznaczyć należy, że o komunikacji oficjalnej i z dystansem informowali

pracownicy z krótkim stażem pracy i menedżerowie z krótkim stażem na stanowisku kierowniczym.

6. Analizując opinie dotyczące formalnej komunikacji „w górę” można stwierdzić, że głównym instrumentem, za pomocą którego pozyskiwane są opinie i informacje od szeregowych pracowników jak i menedżerów jest ankieta mająca na celu badanie stopnia zaangażowania. Dodać należy, że pomijając ankietę obie grupy się różnią w zakresie wymienianych i wykorzystywanych sposobów przekazywania opinii. Menedżerowie wskazują tu na infolinię firmy oraz uczestnictwo w „otwartych dniach zarządu”, natomiast nieco ponad połowa pracowników, która potwierdziła możliwość wyrażania swego zdania, wskazała na wykorzystanie forum pracowniczego oraz rozmowy z bezpośrednim przełożonym. Niewiele jest natomiast wypowiedzi świadczących o tym, iż pracownicy mają poczucie, aby ich opinie były brane pod uwagę.
7. Nie wszyscy pracownicy czują się dobrze poinformowani na temat zmian planowanych w firmie. Zaledwie 1/5 ankietowanych nie znalazła się nigdy w sytuacji zaskoczenia nagle wprowadzaną zmianą.
8. Jakkolwiek pracownicy są raczej zadowoleni z jakości komunikacji ze swoimi bezpośrednimi przełożonymi, można wnioskować, że nie każdą informacją są w stanie od nich uzyskać z uwagi na fakt, że sami menedżerowie średniego szczebla nie uzyskują wystarczających informacji ze szczebli wyższych. Efektem takiej sytuacji jest funkcjonowanie w omawianej firmie nieformalnego obiegu informacji, w ramach którego ujawnia się także zjawisko wzajemnej wymiany informacji przez pracowników, a w tym także upowszechnianie niesprawdzonych pogłosek.
9. Organizowane przez firmę imprezy pracownicze wzbudzają u pracowników zainteresowanie i chęć uczestnictwa, przy czym mówić tu należy zwłaszcza o imprezach, które mają charakter towarzysko – rozrywkowy, natomiast w mniejszym stopniu cieszy się oferta związana z poszerzaniem wiedzy i umiejętności.

Tabela 13. Zestawienie wybranych opinii menedżerów i pracowników szeregowych

Analiza porównawcza	Treść pytania	Opcje odpowiedzi w %	
		Menedżerowie	Pracownicy
Analogie	Jak oceniasz jakość komunikatów od naczelnego kierownictwa ?	średnia ocen a) – 2,7 b) – 3,0 c) – 2,8	średnia ocen a) – 2,5 b) – 3,1 c) – 2,3
Podobieństwa	Jaki typ imprezy firmowej cieszy się największym zainteresowaniem pracowników ? *	a) – 76 %	a) – 46 %
	Jaki typ imprezy firmowej cieszy się najmniejszym zainteresowaniem pracowników ? *	c) – 71 %	c) – 15 %
Różnice	Jaki charakter ma komunikacja między pracownikami a bezpośrednimi przełożonymi ?	a) – 19 % b) - 29 % c) – 39 % d) – 14 %	a) – 34 % b) - 46 % c) – 18 % d) - 0
	Z jakich źródeł szeregowi pracownicy dowiadują się o zmianach w firmie ?	a) – 82 % b) – 61 % c) – 70 % d) – 49 % e) – 49 % f) – 63 % g) - 61 %	a) – 65 % b) – 0 c) - 53 % d) – 38 % e) – 0 f) – 0 g) – 53 %
	Czy pracownicy znają cele strategiczne firmy ?	a) – 71 % b) – 0 c) - 29 %	a) – 31 % b) – 42 % c) – 27 %

* Mimo, że dane procentowe różnią się między sobą, podobieństwo polega na tym, iż największy odsetek zarówno menedżerów jak i pracowników przyznał tej formie imprezy ocenę 5.

Weryfikacja hipotez

Hipoteza 1 – znajduje potwierdzenie. Analiza dokumentów, w których sprecyzowano normy i wartości stanowiące elementy kultury organizacyjne oraz wykazu kluczowych kompetencji świadczy o tym, że podjęto tam kwestie dotyczące poprawnej komunikacji w firmie. Założono mianowicie konieczność wyjaśniania powodów podejmowanych decyzji, otwartego formułowania problemów oraz podejmowania działań mających na celu zapobieganie powstawania tematów tabu. Jedną z kluczowych kompetencji jest natomiast znajomość biznesu, w ramach której oczekuje się rozwijania swojej wiedzy o firmie.

Hipoteza 2 – okazuje się nie w pełni trafna. Okazuje się bowiem, że na najniższych szczeblach hierarchii pracowniczej znajomość celów biznesowych firmy oraz jej planów jest niewystarczająca, co przejawia się zarówno w niewystarczającej wiedzy na ten temat wśród pracowników szeregowych, jak i w tym, że niektórzy z nich nie posiadają w ogóle wiedzy w tym zakresie.

Hipoteza 3 – również nie znajduje pełnego potwierdzenia. Jak wskazuje analiza dokumentów firmy, wypracowano w niej mechanizmy mające na celu sprawny przekaz komunikatów „w dół” organizacji, jednak wypowiedzi pracowników szeregowych jak i menedżerów średniego szczebla świadczą o tym, że problem tkwi w jakości komunikatów wysyłanych z najwyższego szczebla, które bywają mało aktualne, niepełne lub następują ich jednorazowe nagromadzenie.

Hipoteza 4 – nie znajduje potwierdzenia, co wynika z niewystarczającego wykorzystania przez szeregowych pracowników istniejących w firmie kanałów przekazywania komunikatów „w górę”, czemu towarzyszy przekonanie tych pracowników, iż ich opinie nie są brane pod uwagę, zwłaszcza przez kierownictwo wyższych szczebli.

Zakończenie

W niniejszej pracy wielokrotnie uwypuklono istotę efektywnej komunikacji wewnętrznej w organizacji. Dziś trudno sobie wręcz wyobrazić, aby rozbudowana organizacja międzynarodowa, jaką jest korporacja, mogła funkcjonować bez opracowania systemu tego typu komunikacji.

Efektywne funkcjonowanie różnych typów obiegu informacji, jak i wykorzystywanych w tym celu instrumentów przysparza firmie wielu korzyści. Sprawna komunikacja „dół – góra” może się bezpośrednio przekładać na innowacyjność i firmy, spotkania firmowe dają szansę na większą mobilizację i zaangażowanie pracowników, podobnie jak przejrzysta i aktualna komunikacja „z góry”, zwłaszcza dotycząca planowanych projektów i zmian. W swym całokształcie efektywna komunikacja wewnętrzna przekłada się na realizację celów biznesowych i sukces organizacji.

Jak dowodzą wyniki badań dokonanych w tym obszarze funkcjonowania polskich przedsiębiorstw, komunikacja wewnętrzna wciąż w zbyt małym stopniu jest obiektem strategicznego podejścia. Tymczasem dobrze opracowana strategia komunikacji wewnętrznej nie tylko systematyzuje procesy komunikacyjne, ale też ułatwia i przyspiesza ich przebieg.

Największe problemy w wielu organizacjach sprawiają: przepływ komunikatów z dołu do góry i niska jakość komunikacji, co wynika z niewystarczającej świadomości wagi komunikacji wśród kadry zarządzającej i braku zaangażowania w ten aspekt funkcjonowania firmy, nie docieranie informacji na czas, niski poziom zaufania pracowników do informacji, brak przejrzystego podziału odpowiedzialności za komunikację wewnętrzną oraz kultura organizacyjna niesprzyjająca otwartej komunikacji¹³⁰.

Jak w kontekście przytoczonych wyników ogólnopolskich badań można ocenić komunikację wewnętrzną w analizowanej firmie Provident ?

Przede wszystkim stwierdzić należy, że widoczne są starania, aby system komunikacji wewnętrznej w firmie zaistniał. Świadczy o tym funkcjonowanie Intranetu, a w jego ramach specjalnych platform informacyjnych dla kierowników zarządzających zespołami, funkcjonowanie korporacyjnej poczty elektronicznej, stworzenie Forum Pracownika wydawanie biuletynów wewnętrznych oraz organizowanie konkursów i spotkań integracyjno

¹³⁰ *Komunikacja wewnętrzna w Polsce 2013 – między wyzwaniem a ograniczeniami*. Raport z badań, http://www.proto.pl/raport_proto/info?itemId=127235&rob=GFMP,_PRoto.pl__Komunikacja_wewnetrzna_w_Polsce_2013__ (odczyt: 22.02.2014).

– biznesowych. W firmie funkcjonuje także Dział Komunikacji Wewnętrznej przygotowujący komunikację centralną wdrażającą pracowników do wprowadzanych zmian proceduralnych czy też procesowych.

W odniesieniu do problemów komunikacyjnych przedsiębiorstw uwidoczonych w ogólnopolskich wynikach badań, fakt posiadania systemu komunikacji wewnętrznej oraz wydzielenia adekwatnego działu, każe firmę Provident ocenić pozytywnie.

Równocześnie wyniki badań dokonanych na potrzeby niniejszej pracy pozwalają stwierdzić, że jednak w sferze komunikacji wewnętrznej firma ma także problemy komunikacyjne, w dużym stopniu zbliżone do tych, z jakimi borykają się inne firmy w Polsce.

System komunikacji zatem stworzono, ale instrumenty udostępnione w jego ramach nie funkcjonują, czy też nie są wystarczająco wykorzystane przez pracowników, o czym świadczy deklarowana przez wielu z nich niewiedza o wielu aspektach funkcjonowania firmy oraz niska ocena zawartości merytorycznej komunikatów „z góry” pod względem aktualności i wiarygodności.

Wydaje się, że problem tkwi w podejściu naczelnej kadry zarządzającej, która stworzyła system komunikacji wewnętrznej, ale w małym stopniu interesuje się efektywnością jego funkcjonowania. Ponadto trudno oprzeć się stwierdzeniu, iż model komunikacji pionowej w analizowanej firmie jest w dużym stopniu zbliżony do prezentowanego w rozdziale 3.2.1. modelu biurokratycznego Webera, a zatem zbyt sztywny i zhierarchizowany.

Aby jednoznacznie zidentyfikować błędy popełniane w obszarze komunikacji wewnętrznej w firmie Provident, powinna zostać dokonana gruntowniejsza diagnoza funkcjonowania jej komunikacji pionowej, istotne może się również okazać zbadanie całokształtu elementów kultury organizacyjnej firmy. Byłoby to ważne i przydatne z uwagi na fakt, że system komunikacyjny, który już zbudowano z pewnością przy niemałym nakładzie sił i środków, wystarczy tylko usprawnić, diagnozując uprzednio słabe strony.

Spis literatury

I. Literatura zwarta

1. Argyle, M., Psychologia stosunków międzyludzkich, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002 .
2. Bakan, J., Korporacja. Patologiczna pogoń za zyskiem i władzą, Wyd. Lepszy Świat. Warszawa 2006.
3. Bieda J., Menedżer w perspektywie jutra, Śląska Wyższa Szkoła Zarządzania im. gen. Jerzego Ziętka, Katowice 2004.
4. Bielski M., Organizacje: istota, procesy, struktura, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1992.
5. Bielski M., Podstawy teorii organizacji i zarządzania, Warszawa: Wyd. C.H. Beck. 2002.
6. Budzyński W., Wizerunek firmy: kreowanie, zarządzanie, efekty, POLTEX. Warszawa 2002.
7. Cornelissen J., Komunikacja korporacyjna. Przewodnik po teorii i praktyce, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2010.
8. Dobek-Ostrowska, Podstawy komunikowania społecznego, Astrum, Wrocław 2004.
9. Dudkiewicz W., Podstawy metodologii badań do pracy magisterskiej i licencjackiej z pedagogiki, Wyd. Stachurski, Kielce 2001.
10. Dyson P., Coleman P., Gilbert L., Tworzenie Intranetu, Sybex, Warszawa 1997.
11. Gierszewska G., Romanowska, M., *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1997.
12. Goban - Klas T., Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
13. Grabias S., Język w zachowaniach społecznych, Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2003.
14. Griffin R.W., Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
15. Grudziewski W. M., Metody projektowania systemów zarządzania, Difin, Warszawa 2004.
16. Hamilton Ch., Skuteczna komunikacja w biznesie, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2011.
17. Hartley P., Komunikowanie się w grupie, Zysk i S-ka, Poznań 2000.

18. Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji, R. Knosala (red.), Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2012.
19. Kieźun W., Sprawne zarządzanie organizacją. Zarys teorii i praktyki, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997.
20. Kłęczek R., Kowal W., Woźniczka J., Strategiczne planowanie marketingowe, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
21. Knecht Z., Zarządzanie i planowanie marketingowe, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2005.
22. Komosa A., Ekonomia i organizacja firmy handlowej. Część 1. EKONOMIC, Warszawa 1996.
23. Komosa A., Ekonomia i organizacja firmy handlowej. Część 4, EKONOMIC, Warszawa 1997.
24. Komosa A., Szkolny słownik ekonomiczny, EKONOMIK, Warszawa 1997.
25. Komunikacja i partycypacja społeczna. Poradnik, J. Hausner, Wyd. Małopolskiej Szkoły Administracji Publicznej w Krakowie, Kraków 1999.
26. Koontz M., O'Donnell C., *Zasady zarządzania – analiza funkcji kierowniczych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1989.
27. Kosikowski C., Ławicki T., Ochrona prawa konkurencji i zwalczanie praktyk monopolistycznych, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1994.
28. Kostera M., Zarządzanie personelem, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2010.
29. Krupski R., Metody i organizacja planowania strategicznego w przedsiębiorstwie, Ossolineum, Wrocław 1993.
30. Krytyczna teoria organizacji, Zeszyt 1: Seminaaria. (1997). Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania.
31. Leksykon marketingu, red. J. Altkorn, T. Kramer, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1998.
32. Laidler D. i Estrin, S., Wstęp do mikroekonomii, Gebethner i Ska, Warszawa 1991.
33. Marek S., Białasiewicz M., Podstawy nauki o organizacji, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
34. Marketing – współczesne obszary badania i zastosowania, Z. Kędzior (red.), Centrum Badań i Ekspertyz Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2000.
35. Markowski A., Pawelec R., Wielki słownik wyrazów obcych i trudnych., WILGA, Warszawa 2001.
36. Metody sprawnego zarządzania. Planowanie, organizowanie, motywowanie, kontrola, Bieniok H. (red.), Placet, Warszawa 2004.

37. Mikuła B., Organizacje oparte na wiedzy, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2006.
38. Mikułowski Pomorski J., Komunikacja międzykulturowa. Wprowadzenie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1999.
39. Nęcki Z., *Komunikacja międzyludzka*, Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.
40. Oleksyn T., Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji, Wolters Kluwer business. Warszawa 2011.
41. Penc J., Kreowanie zachowań w organizacji, Placet, Warszawa 2001.
42. Pochtowski A., Zarządzanie zasobami ludzkimi. Strategie – procesy – metody, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.
43. Potocki A., Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2001.
44. Praca i zarządzanie kapitałem ludzkim w perspektywie europejskiej, A. Pochtowski (red.), Oficyna ekonomiczna, Kraków 2005.
45. Rozwadowska B., Public Relations, Teoria, praktyka, perspektywy, EMKA Warszawa 2002.
46. Rzemienia M., Kamińska K. Wewnętrzne public relations w sytuacjach kryzysowych, Politechnika Lubelska., Lublin 2012.
47. Sikorski Cz., Zachowania ludzi w organizacji, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
48. Sudoł S., Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania, Dom Organizatora, Toruń 1999.
49. Stankiewicz J., Komunikowanie się w organizacji, Astrum, Wrocław 1999.
50. Strategie marketingowe, red. O H. Mruk, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.
51. Strykowski W., Skrzydlewski W., Kompetencje medialne społeczeństwa wiedzy, Wyd. eMPi2, Poznań 2004.
52. Szymańska A., Public Relations w systemie zintegrowanej komunikacji marketingowej, Oficyna Wydawnicza Unimex, Wrocław 2004.
53. Terelak J.F., Psychologia organizacji i zarządzania, Difin, Warszawa 2005.
54. Urbanowska – Sojkin E., Banaszyk P., Witczak H., Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2007.
55. Wiktor J.W., Oczkowska R., Żbikowska A., Marketing międzynarodowy. Zarys problematyki, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.

56. Współczesne systemy komunikowania, Dobek – Ostrowska B. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1998.
57. Zorska A., Ku globalizacji ? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
58. Zarządzanie kadrami, T. Listwan (red.), C.H. Beck, Warszawa 2002.

II. Czasopisma

1. Egli, J. A., Kluczowe umiejętności w kierowaniu ludźmi, „Zarządzanie na świecie” 1996 nr 6, s 31.
2. Mikuła B., Pietruszka – Ortyl A., Organizacje sieciowe, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie” 2006, nr 715, s. 115.
3. Rachwał T., Przedsiębiorczość a współczesne wyzwania cywilizacyjne, „Przedsiębiorczość i Edukacja” 2005, nr 1, s. 153 - 154.
4. Wiktor J.W., Uwarunkowania komunikacji marketingowej w biznesie międzynarodowym, „Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowe Szkoły Głównej Handlowej” 2008, t. 23, s. 132.
5. Żur A., Otwarta komunikacja wewnętrzna – imperatyw współczesnych organizacji, „Organizacja i Kierowanie” 2013, nr 3, s. 178.

III. Strony internetowe

1. Benedikt A., Negocjacje i mediacje jako proces komunikacji, Materiały dydaktyczne Łużyckiej Wyższej Szkoły Humanistycznej w Żarach. Pobrano 4 sierpnia 2013 z <http://www.lwsh.pl/materialy.html>,
2. Bogacka – Gawrysiak A., Promocja marketingowa, narzędzia komunikacji z rynkiem. Część 1, Pobrano 16 kwietnia 2013, z http://www.wsz-pou.edu.pl/magazyn/?strona=mag_gawrysiak70&nr=70&p=
3. Bradfield J., Poczta pantoflowa osłabia proces komunikacji wewnętrznej, Pobrano 12 listopada 2013 z <http://www.proto.pl/artykuly/info?itemId=36699>
4. Czym jest przedsiębiorstwo, Pobrano 3 kwietnia 2013 z <http://www.eduteka.pl/doc/czym-jest-przedsiębiorstwo>
5. Dulnik K., Komunikacja w organizacji. Idealna komunikacja wewnętrzna, Pobrano 4 sierpnia 2013 z <http://hrstandard.pl/2013/08/06/idealna-komunikacja-wewnetrzna/>
6. Hofmokr J., Bednarek-Michalska B., Rozkosz E., Co to są modele komunikacji naukowej i jakie są ich nowe formy ? Pobrano 30 lipca 2013 z <http://kursy.rajska.info/mod/book/view.php?id=67>

7. Kisiel M., Provident zbija kokosy na polskim rynku, Pobrano 2 lutego 2014 z <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Provident-zbija-kokosy-na-polskim-rynku-2775523.html>
8. Komunikacja wewnętrzna w Polsce 2013 – między wyzwaniami a ograniczeniami. Raport z badań, Pobrano 22 lutego 2014 z http://www.proto.pl/raport_proto/info?itemId=127235&rob=GFMP,_PRoto.pl__Komunikacja_wewnetrzna_w_Polsce_2013__
9. Noworudzki G., 5P, czyli strategia wg Mintzberga, Pobrano 5 kwietnia 2013 z http://4business4you.com/biznes/zarzadzanie_strategiczne/5p-czyli-strategia-wg-mintzberga/
10. Provident. O nas, Pobrano 1 lutego 2014 z <http://providentpolska.pl/o-nas/provident-na-swiecie>
11. Przedsiębiorstwo jako forma organizacji społecznej, Pobrano 3 kwietnia 2013 z <http://stosunki-miedzynarodowe.pl/socjologia/1079-przedsiębiorstwo-jako-forma-organizacji-spoecznej>
12. Wiktor, J.W. Teoretyczne podstawy systemu komunikacji marketingowej. Pobrano 3 sierpnia 2013 z http://swiatmarketingu.pl/index.php?rodzaj=01&id_numer=719231
13. Zabielska I., Fierek M., Korporacje międzynarodowe jako podmiot procesu globalizacji, VIII Konferencja Naukowa Młodych Ekonomistów. Pobrano 9 kwietnia 2013 z <http://www.konferencja.edu.pl/ref8/html/pl.html>

Spis tabel

1. Poziomy tworzenia strategii przedsiębiorstwa.....	17
2. Składniki kultury organizacyjnej w Provident - wartości.....	89
3. Firmowe kompetencje w Provident	92
4. Charakterystyka wydawnictw wewnętrznych – biuletynów.....	103
5. Wybrane dane statystyczne za lata 2011 - 2012 w odniesieniu do całej grupy finansowej.....	107
6. Wybrane dane statystyczne za lata 2011 - 2012 w odniesieniu do oddziału polskiego	107
7. Struktura grupy menedżerów.....	111
8. Struktura grupy pracowników.....	111
9. Poziom komunikatów dostarczanych przez naczelne kierownictwo w opinii menedżerów.....	114
10. Zainteresowanie pracowników uczestnictwem w imprezach organizowanych przez firmę w opinii menedżerów.....	116
11. Poziom komunikatów dostarczanych przez naczelne kierownictwo w opinii pracowników.....	121
12. Zainteresowanie pracowników uczestnictwem w imprezach firmowych	122
13. Zestawienie wybranych opinii menedżerów i pracowników szeregowych.....	126

Spis rysunków

1. Organizacja jako system	6
2. Przykład organizacji sieciowej.....	8
3. Podsystemy organizacji.....	9
4. Otoczenie przedsiębiorstwa jako organizacji.....	10
5. Etapy zarządzania strategicznego.....	19
6. Projektowanie strategii jako etap zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem.....	21
7. Struktura międzynarodowej korporacji.....	23
8. Cele jako ukonkretnienie wizji i misji firmy.....	26
9. Proces komunikacji jako wymiany informacji.....	33
10. Poziomy komunikacji społecznej wg McQuaila.....	37
11. Model komunikacji marketingowej na poziomie interpersonalnym.....	43
12. Model komunikacji marketingowej na poziomie masowym.....	43
13. Model komunikacji marketingowej w hipermedialnym środowisku komputerowym.....	44
14. Podstawowe uwarunkowania komunikacji marketingowej w wymiarze międzynarodowym.....	46
15. Model komunikacji w marketingu międzynarodowym.....	47
16. Model komunikowania się H. D. Lasswella.....	49
17. Trójkątny model komunikacji T.M. Newcomba.....	49
18. Model wspólnoty doświadczeń W. Schramma.....	50
19. Model lingwistyczny Jacobsona.....	51
20. Mozaikowy model komunikacji A. Molesa.....	52
21. Interakcyjny model komunikowania masowego.....	53
22. Menedżer średniego szczebla w procesie komunikacji pionowej i poziomej.....	64

23. Odsetek informacji trafiający do odbiorców na kolejnych pięciu szczeblach zarządzania (od wysłania komunikatu).....	75
24. Technika komunikacji w „dół”	79
25. Technika komunikacji „w górę”	81
26. Skład Grupy IPF.....	85
27. Podział strukturalny Provident Polska S.A. na obszarze Polski.....	86
28. Struktura organizacyjna firmy Provident Polska S.A.....	87
29. Postawy i zachowania wynikające z przyjętych wartości w Provident	91
30. Katalog kompetencji IPF.....	91
31. Kultura organizacyjna – jasno określona rola lidera.....	94
32. Kultura organizacyjna – zintegrowanie obszarów	95
33. Intranet w Provident Polska S.A.....	97
34. Platformy informacyjne w Provident.....	98
35. Fragment folderu skrzynki odbiorczej.....	98
36. Fragment korespondencji mailowej z działu Komunikacji Wewnętrznej.....	100
37. Pomieszczenie do wideokonferencji.....	101
38. Forum Pracownika.....	102
39. Provident w Polsce.....	105
40. Etapy procesu badań.....	108

Spis wykresów

1. Znaczenie kodów przy interpretacji komunikatu.....	39
2. Elementy aktywizujące komunikację w biznesie	71
3. Kanały komunikacji umożliwiające pracownikom nabycie wiedzy o planach firmy w opinii menedżerów.....	112
4. Charakter komunikacji menedżerów z pracownikami w opinii menedżerów.....	113
5. Sposoby przekazu formalnych komunikatów „w górę”.....	115
6. Znajomość celów strategicznych firmy wśród pracowników.....	117
7. Znajomość najbliższych planów firmy wśród pracowników.....	118
8. Kanały komunikacji wykorzystywane przez pracowników do nabycia wiedzy o planach firmy.....	118
9. Najbardziej pożądane kanały informacji o planach firmy w opinii pracowników	119
10. Pracownicy a informacje dotyczące zmian w firmie.....	119
11. Przekaz werbalny menedżerów a ich postępowanie w opinii pracowników.....	120
12. Charakter komunikacji menedżerów z pracownikami w opinii pracowników.....	121

Załączniki

ANKIETA kwestionariusz A – MENEDŻEROWIE

Szanowni Państwo, uprzejmie proszę o wypełnienie ankiety, której celem jest uzyskanie opinii na temat kompetencji komunikacyjnych menedżera. Niniejsza ankieta jest anonimowa i posłuży do badań niezbędnych w mojej pracy magisterskiej.

Proszę o wypełnienie kwestionariusza poprzez umieszczenie znaku „X” w odpowiednim polu lub udzielenie krótkiej odpowiedzi.

Dziękuję za poświęcony czas i wyrażone opinie

1. Czy pracownicy znają cele strategiczne swej firmy ?

a) tak b) nie c) w niewielkim stopniu

2. O najbliższych planach i ewentualnych zmianach w firmie pracownicy dowiadują się:
(proszę wskazać adekwatne odpowiedzi)

- a) indywidualnie od przełożonego w formie słownej
- b) od przełożonego w formie pisemnej
- c) podczas zebrań
- d) z tablicy ogłoszeń
- e) z biuletynów, gazetek
- f) drogą internetową (strona internetowa, poczta elektroniczna)
- g) od kolegów z pracy
- h) inne.....

3. Jaka forma przekazywania informacji o planach i ewentualnych zmianach w firmie najbardziej odpowiada Pani/Pana pracownikom ? (proszę wskazać maksymalnie 2 odpowiedzi)

- a) wyczerpujące, indywidualne ustne wyjaśnienia od bezpośredniego przełożonego
- b) wyjaśnienia podczas zebrań
- c) biuletyn, gazetka
- d) poczta elektroniczna, strona internetowa
- e) tablica ogłoszeń
- f) inne.....

4. Jaki charakter ma Pani/Pana komunikacja z pracownikami ?

- a) tylko oficjalny i z dystansem
- b) raczej oficjalny, ale przyjazny
- c) bezpośredni i koleżeński
- d) inny.....

5. Jak ocenia Pani/Pan komunikaty na temat działalności i planów firmy dostarczane przez naczelne kierownictwo ? (Proszę zaznaczyć właściwe odpowiedzi znakiem „X” , gdzie 1 – oznacza w najmniejszym stopniu, a 5 – w największym)

Opcje odpowiedzi	1	2	3	4	5
a) wyczerpujące, satysfakcjonujące					
b) prawdziwe, potwierdzające się					
c) aktualne					
d) inne.....					

6. Czy pracownicy mają możliwość wyrażania własnych opinii na temat pracy w firmie oraz własnych oczekiwań i potrzeb z nią związanych ?

- a) tak
- b) nie

jeśli odpowiedź brzmi „tak”, proszę przejść do pytania 7

7 Czy zgłaszane przez pracowników opinie, pomysły i oczekiwania są analizowane i brane pod uwagę ?

- a) tak
- b) nie

8. Czy w firmie można przekazać swoje sugestie, problemy i pytania za pomocą któregoś z poniżej wymienionych środków ?

- a) ankieta pracownicza
- b) skrzynka życzeń i zażaleń
- c) otwarte dni zarządu
- d) specjalna infolinia telefoniczna
- e) żaden z tych środków nie funkcjonuje

9. Jakiego rodzaju problemy w komunikacji wewnętrznej pojawiają się w Pani/Pana firmie?

- a) pomiędzy kierownictwem a pracownikami.....

.....

- b) pomiędzy samymi pracownikami.....

.....

10. Czy uważa się Pani/Pan za osobę komunikatywną?

- a) tak
- b) nie
- c) nie mam zdania

11. Czy polecenia służbowe są przekazywane podwładnym w intersubiektywnie komunikowalnym języku?

a) tak b) raczej tak c) nie wiem

12. Czy w firmie organizowane są imprezy pracownicze wymienione w tabeli ? [Proszę je wskazać i zarazem zastosować skalę ocen 1 – 5 aby ocenić chęci pracowników do uczestnictwa w nich (ocena 1 – najmniej chętnie, ocena 5 – bardzo chętnie).]

Rodzaj imprezy	1	2	3	4	5
uroczysta impreza okolicznościowa					
Seminarium					
Warsztaty					
Konferencja					
konkurs dla pracowników i ich rodzin					
spotkanie/ wyjazd integracyjny					
piknik rodzinny					
składanie życzeń i gratulacji okolicznościowych					
promocyjna sprzedaż produktów dla pracowników					

13. Jeżeli mogłaby Pani/Pan zmienić coś w sposobie komunikacji firmy z pracownikami, na czym polegałaby zmiana ?

.....
.....

14. Jak ocenia Pani/Pan przepływ informacji w firmie pomiędzy: (Proszę zaznaczyć znakiem „X”):

Przekaz informacji	bardzo zły	zły	przeciętny	dobry	bardzo dobry
a) przełożonym a podwładnym	1	2	3	4	5
b) podwładnym a przełożonym	1	2	3	4	5
c) pracownikami	1	2	3	4	5
d) pracownikami a klientami	1	2	3	4	5

15. Czy w firmie Provident są prowadzone szkolenia w zakresie efektywnej komunikacji?

a) tak b) czasami c) nie ma takiej potrzeby

METRYCZKA

Proszę o zaznaczenie:

Płeć: Kobieta ? Mężczyzna ?

Wiek.....

Wykształcenie.....

Liczba podwładnych.....

Lata pracy w firmie Provident.....

Dziękuję za wypełnienie ankiety

ANKIETA

kwestionariusz B – PRACOWNICY

Szanowni Państwo, uprzejmie proszę o wypełnienie ankiety, której celem jest uzyskanie opinii na temat kompetencji osobistych menedżera. Niniejsza ankieta jest anonimowa i posłuży do badań niezbędnych w mojej pracy magisterskiej.

Proszę o wypełnienie kwestionariusza poprzez umieszczenie znaku „X” w odpowiednim polu lub udzielenie krótkiej odpowiedzi.

Dziękuję za poświęcony czas i wyrażone opinie

1. Czy zna Pani/Pan cele strategiczne swej firmy ?

a) tak b) nie c) w niewielkim stopniu

2. Czy posiada Pani/Pan wiedzę na temat najbliższych planów i ewentualnych zmian w firmie ?

a) tak b) nie c) w niewielkim stopniu

jeśli odpowiedź brzmiała „tak”, lub „w niewielkim stopniu” proszę przejść do kolejnego pytania.

3. O najbliższych planach i ewentualnych zmianach w firmie dowiaduję się: *(proszę wskazać adekwatne odpowiedzi)*

a) indywidualnie od przełożonego w formie słownej

b) od przełożonego w formie pisemnej

c) podczas zebrań

d) z tablicy ogłoszeń

e) z biuletynów, gazetek

f) drogą internetową (strona internetowa, poczta elektroniczna)

g) od kolegów z pracy

h) inne.....

4. Jaka forma przekazywania informacji o planach i ewentualnych zmianach w firmie najbardziej by Pani/Panu odpowiadała ? *(proszę wskazać maksymalnie 2 odpowiedzi)*

a) wyczerpujące, indywidualne ustne wyjaśnienia od bezpośredniego przełożonego

b) wyjaśnienia podczas zebrań

c) biuletyn, gazetka

d) poczta elektroniczna, strona internetowa

e) tablica ogłoszeń

f) inne

5. Czy zdarzały się w firmie sytuacje, że dokonywane zmiany organizacyjne były dla Pani/Pana zaskoczeniem ?

a) wielokrotnie

b) tak, ale raczej rzadko

- c) jednorazowy przypadek
- d) nigdy

6. Czy zauważa Pani/Pan zgodność między tym co mówi bezpośredni przełożony , a tym co robi ?

- a) zdecydowanie tak
- b) raczej tak
- c) raczej nie
- d) nie
- e) nie mam zdania

7. Jaki charakter ma Pani/Pana komunikacja z przełożonym ?

- a) tylko oficjalny i z dystansem
- b) raczej oficjalny, ale przyjazny
- c) bezpośredni i koleżeński
- d) inny.....

8. Jak ocenia Pani/Pan komunikaty na temat działalności i planów firmy dostarczane przez przełożonego ? (proszę zaznaczyć właściwe odpowiedzi znakiem „X” , gdzie 1 – oznacza w najmniejszym stopniu, a 5 – w największym)

Opcje odpowiedzi	1	2	3	4	5
a) wyczerpujące, satysfakcjonujące					
b) prawdziwe, potwierdzające się					
c) aktualne					

9. Czy ma Pani/Pan możliwość wyrażania własnych opinii na temat pracy w firmie oraz własnych oczekiwań i potrzeb z nią związanych ?

- a) tak
- b) nie

jeśli odpowiedź brzmi „tak”, proszę przejść do pytań 10 i 11

.....

10. Jeśli ma Pani/Pan możliwość wyrażania własnych opinii na temat pracy w firmie oraz własnych oczekiwań i potrzeb z nią związanych, w jaki sposób się to odbywa ?

.....

11. Jeśli ma Pani/Pan możliwość wyrażania własnych opinii na temat pracy w firmie oraz własnych oczekiwań i potrzeb z nią związanych, czy uważa Pani/Pan, że jest to analizowane i brane pod uwagę ?

- a) tak b) nie

12. Czy w firmie, w której Pani/Pan pracuje można przekazać swoje sugestie, problemy i pytania za pomocą któregoś z poniżej wymienionych środków ?

- a) ankieta pracownicza
- b) skrzynka życzeń i zażaleń
- c) otwarte dni zarządu
- d) specjalna infolinia telefoniczna
- e) żaden z tych środków nie funkcjonuje

13. Czy w firmie, w której Pani/Pan pracuje są prowadzone szkolenia w zakresie efektywnej komunikacji ?

- a) tak b) czasami c) nie

14. Czy w firmie, w której Pani/Pan pracuje organizowane imprezy pracownicze wymienione w tabeli ? *Proszę je wskazać i zarazem zastosować skalę ocen 1 – 5 aby ocenić chęci do uczestnictwa (ocena 1 – najmniej chętnie, ocena 5 – bardzo chętnie).*

Rodzaj imprezy	1	2	3	4	5
uroczysta impreza okolicznościowa					
Seminarium					
Warsztaty					
Konferencja					
konkurs dla pracowników i ich rodzin					
spotkanie/ wyjazd integracyjny					
piknik rodzinny					
klub pracowniczy					
składanie życzeń i gratulacji okolicznościowych					
promocyjna sprzedaż produktów dla pracowników					

15. Jeśli w tabeli wskazane zostały oceny skrajne tj. 1 lub 5 proszę je krótko uzasadnić.

.....
.....
.....
.....

16. Jak ocenia Pani/Pan przepływ informacji w firmie pomiędzy: *(Proszę zaznaczyć „X”)*

Przepływ informacji	bardzo zły	zły	przeciętny	dobry	bardzo dobry
a) przełożonym a podwładnym	1	2	3	4	5
b) podwładnym a przełożonym	1	2	3	4	5
c) pracownikami	1	2	3	4	5
d) pracownikami a klientami	1	2	3	4	5

METRYCZKA

Proszę o zaznaczenie:

Płeć: Kobieta Mężczyzna

Wiek.....

Wykształcenie.....

Lata pracy w firmie Provident.....

Dziękuję za wypełnienie ankiety