

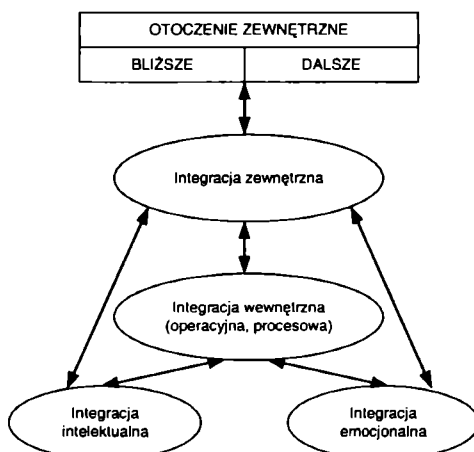
Arkadiusz Potocki

Akademia Ekonomiczna w Krakowie

INTEGRACYJNE FUNKCJE KOMUNIKACJI W PRZEDSIĘBIORSTWIE A ZMIANY ORGANIZACYJNE

„Komunikowanie jest procesem porozumiewania się jednostek, grup lub instytucji. Jego celem jest wymiana myśli, dzielenie się wiedzą, informacjami, ideami. Proces ten odbywa się na różnych poziomach, przy użyciu zróżnicowanych środków, i wywołuje określone skutki” [Dobek-Ostrowska 2002, s. 13]. „Komunikowanie się w organizacji wyraża wzajemny związek między zadaniem i potrzebami oraz skutkami” [Stankiewicz 1999, s. 19].

W wielkim uproszczeniu można założyć, że komunikowanie się w przedsiębiorstwie jest podstawowym elementem więzi organizacyjnych. Idąc dalej, można stwierdzić, że organizacje funkcjonują tylko dzięki komunikowaniu się integrującym je z otoczeniem, scalającym jednostki organizacyjne wewnątrz przedsiębiorstwa i warunkującym realizację zadań zespołów i stanowisk pracy. Zakresy integracyjnej funkcji komunikowania się prezentuje rys. 1.



Rys. 1. Wymiary integracyjnej funkcji komunikowania się w przedsiębiorstwie

Źródło: opracowanie własne.

Integracyjna rola komunikowania się ze środowiskiem zewnętrznym przesądza o bycie lub upadku organizacji, funkcjonuje ona bowiem w określonym otoczeniu. To otoczenie, poprzez akceptację na rynku (w formie zakupu wytwarzanych dóbr lub świadczonych usług), przesądza o trwaniu, rozwoju lub bankructwie przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo musi więc w sposób ciągły adaptować się do swojego stale zmieniającego się otoczenia, a także, na miarę swoich możliwości, musi je współtworzyć. Istotą integracji zewnętrznej jest komunikacja dwustronna – od firmy do otoczenia, oraz gromadzenie informacji zwrotnych „adresowanych” przez otoczenie do przedsiębiorstwa. Działając na rynku, organizacja komunikuje się z jego uczestnikami, poprzez wysyłanie strumieni informacji (stosując szeroko rozumianą promocję) tworzy określone wyobrażenie o sobie wśród dotychczasowych, a także potencjalnych odbiorców. W ten sposób przedsiębiorstwo nie tylko zaznacza swoje istnienie na rynku, ale i podejmuje walkę konkurencyjną.

Z drugiej strony komunikowanie się z otoczeniem ma za zadanie dostarczenie organizacji informacji o preferencjach i zachowaniach konsumentów, o zachowaniach konkurentów, ich wyrobach i usługach itd. Integracyjna funkcja komunikacji w organizacji musi więc opierać się na strategii komunikacji, której celem jest m.in. dostarczenie pracownikom wizji instytucji, tkwiącej swymi korzeniami w istniejącym potencjale, zdolnościach pracowników oraz w dziedzictwie kulturowym przedsiębiorstwa. Właśnie wizja powinna w zakresie integracji zewnętrznej, procesowej, intelektualnej i emocjonalnej odgrywać rolę czynnika uzasadniającego i wywołującego procesy komunikowania się, których „produktem” będą zmiany w funkcjonowaniu zarówno poszczególnych jednostek, jak i całej organizacji. Skuteczna wizja powinna (por. [Mruk 2004, s. 211-212]):

- przedstawić w jasny i wyraźny sposób obraz organizacji w przyszłości,
- być atrakcyjna zarówno dla klientów, udziałowców, jak i dla pracowników,
- być możliwa do zrealizowania,
- być sformułowana w sposób pozwalający przedstawić ją szybko, prosto i zrozumiale,
- być elastyczna, aby rozwijać inicjatywę jednostek i zachować swą aktualność,
- koncentrować się na kluczowych zagadnieniach, istotnych dla przyszłości.

Integracyjna funkcja komunikacji zewnętrznej ma, zdaniem Z. Mikołajczyk [1995, s. 235-236], następujące postacie:

- 1) operacyjną,
- 2) strategiczną – uczestniczą i obserwującą,
- 3) upowszechniającą.

Komunikacja zewnętrzna operacyjna polega na bezpośrednich kontaktach zawodowych z otoczeniem, np. z klientami, dostawcami, władzami administracyjnymi, konkurentami. Pracownicy organizacji, działając w jej imieniu, prezentują jego obraz i uzyskują informacje potrzebne do działalności bieżącej.

Komunikacja zewnętrzna uczestnicząca to taka, w której członkowie danej organizacji są czynnie włączeni w tworzenie sieci powiązań z otoczeniem, np. przez wybór do władz administracyjnych miasta lub regionu, udział w organiza-

ciach związkowych, zrzeszeniach przedsiębiorstw (np. Izby Przemysłowo-Handlowe). Takie kontakty niekoniecznie muszą wpływać na bieżącą sytuację przedsiębiorstwa, mogą być jednak pomocne w sytuacjach trudnych lub wydarzeniach istotnych dla przedsiębiorstwa w przyszłości.

Zadaniem komunikacji zewnętrznej obserwującej jest wychwytywanie danych strategicznych z otoczenia. Dane te dotyczą działań konkurencji, oznak zmian w technice, zmian na rynku pracy itp. Zadania tego typu wymagają prowadzenia badań i analiz, które staną się podstawą do podejmowania decyzji strategicznych.

Komunikowanie zewnętrzne upowszechniające to działania, których celem jest informowanie otoczenia o możliwościach, propozycjach i usługach przedsiębiorstwa. Obejmuje szeroko rozumianą promocję, a szczególnie reklamę w środkach masowego przekazu, działalność łączącą upowszechnianie wiedzy o organizacji z działalnością społeczną, popularnonaukową (*public relations*). Do tych działań należą m.in.:

- sponsorowanie wydarzeń kulturalnych i sportowych,
- mecenat nad instytucjami społecznymi, kulturalnymi i humanitarnymi,
- udział w wystawach, konferencjach naukowych, targach,
- publikowanie artykułów w periodykach itd.

Biorąc pod uwagę częstotliwość, wagę i zasięg komunikacji zewnętrznej, można wskazać dwa podstawowe obszary otoczenia:

1. Otoczenie zewnętrzne bliższe (klienci, konkurenci, dostawcy, władze lokalne, społeczność lokalna, instytucje finansowe, takie jak banki, czy biura maklerskie, związki zawodowe, biura pośrednictwa pracy, firmy konsultingowe itd.).
2. Otoczenie zewnętrzne dalsze (władze centralne, organizacje polityczne, instytucje naukowe i kulturalne, mass media, instytucje badania i kształtowania opinii publicznej itd.).

Główna funkcja integracji wewnętrznej sprowadza się do transformacji informacji pochodzących z komunikacji zewnętrznej na działania i produkty, a także do zapewnienia sprawnego funkcjonowania komórek i stanowisk organizacyjnych w ramach instytucji. Tu komunikacja zapewnia współprzyczynianie się wszystkich jednostek składowych organizacji do powodzenia całości w codziennym działaniu. Chodzi o sprawne komunikowanie się jednostek organizacyjnych w ramach nie tylko tzw. sfery zarządzania, ale i sfery wytwarzania, przy czym główną rolę odgrywają tu odpowiednio zorganizowane, pojedyncze procesy komunikowania się, obejmujące uczestników, procedury postępowania, nośniki informacji i oczywiście wsparcie techniczne, w tym zwłaszcza informatyczne.

W gruncie rzeczy integracyjna rola komunikacji wewnętrznej zapewnia właściwą realizację zadań wszystkich służb przedsiębiorstwa i spełnia ona następujące funkcje (por. [Zarębska 2000, s. 158]):

- umożliwia pracownikom poznanie wizji przedsiębiorstwa,
- informuje o przebiegu działalności,
- ułatwia podejmowanie decyzji, ich przekazywanie i uzasadnianie podwładnym,
- ułatwia rozwój pracowników, wskazując różne możliwości,
- pomaga szybciej i efektywniej rozwiązywać problemy,
- upowszechnia zachowania i postawy, które wspierają rozwój organizacji.

Integracja intelektualna polega na wykorzystywaniu komunikowania się w procesie gromadzenia, rozwijania, wykorzystania i transferu wiedzy. Dokonuje się ona zarówno poprzez indywidualne pomysły usprawnień, jak i kontakty między pojedynczymi pracownikami, czego efektem mogą być również nowatorskie rozwiązywanie bieżących i strategicznych problemów instytucji.

Okazuje się jednak, że obecnie zdecydowana większość usprawnień, a zwłaszcza innowacji, nie jest produktem geniuszu pojedynczego menedżera czy pracownika, lecz raczej efektem twórczej pracy specjalistów zespołowo rozwiązujących określone problemy zarządzania.

Jak podkreślają J.R. Katzenbach i D.K. Smith, „w każdej sytuacji, w której niezbędne jest połączenie różnorodnych umiejętności, doświadczeń i poglądów, zespół osiąga lepsze wyniki niż zbiór jednostek, których działanie jest ograniczone obowiązkami zawodowymi przypisanymi do poszczególnych stanowisk” [Katzenbach, Smith 2001, s. 26].

Integracja intelektualna w sensie praktycznym sprowadza się do rozwiązywania problemów zarządzania określonej instytucji za pomocą zarówno tradycyjnych, jak i nowoczesnych metod, szczególnie opartych na pracy zespołowej, takich jak np.: różne techniki obrad, wspólnoty praktyków, Group/team Ware, Open Space Technology, koła jakości, metoda D. Petersena, Quality Audit Meeting, grupy wspólnych interesów, wewnętrzny marketing personalny, koncepcja „fermentacji drożdży” itd. W trakcie ich zastosowań wykorzystywane są metody heurystyczne wspomagające twórcze rozwiązywanie problemów. Zestaw tego instrumentarium zarządzania jest imponujący, choć w praktyce najszersze zastosowanie ma metoda „burzy mózgów” (por. np. [Antoszkiewicz 1990; Proctor 2003]).

Efektom tej integracji są różnego rodzaju zmiany organizacyjne (usprawnienia), innowacje w zarządzaniu wewnątrz organizacji, jak i określone działania na zewnątrz organizacji, których zasadniczym celem jest wzrost sprzedaży.

Wśród czynników warunkujących występowanie we właściwym kształcie intelektualnej i emocjonalnej funkcji komunikowania się, obok tradycyjnych i nowoczesnych kanałów komunikacyjnych, wymienić można takie czynniki, jak:

- psychologiczne, np. motywy pracowników, postawy, ich uczucia wobec odbiorców komunikatu, stosunek do informacji zawartych w przekazie,
- sytuacyjne, a więc te, które wynikają z kultury danej instytucji, struktury organizacyjnej (jej sformalizowania i zhierarchizowania), asertywności podmiotów komunikowania się (w tym ich otwartości) (por. [Robbins 1998, s. 216-217]).

Odpowiednie, demokratyczne, partycypacyjne, umożliwiające pracownikom rozwój zawodowy i planowanie karier zawodowych komunikowanie się przekłada się na integrację emocjonalną. Owocuje ona wzrostem morale załogi i pojedynczych pracowników, którzy utożsamiają się ze swym przedsiębiorstwem, w sposób odpowiedzialny i autorski wykonując swoje zadania. Okazuje się, że nawet w razie otrzymania bardziej lukratywnej propozycji zatrudnienia są gotowi pozostać w swoim dotychczasowym przedsiębiorstwie. Ich zaangażowanie przekłada się na wyższą kulturę pracy, na jej wyższą jakość, na wzrost wydajności, a przede wszystkim na kreatywność.

Prócz komunikowania się podstawowym instrumentem wspomagającym kreatywność pracowników (jako jednostek, grup i zespołów), a przede wszystkim powodującym integrację emocjonalną jest szeroko rozumiana motywacja. Zdaniem C. Sikorskiego, motywacja jest to efekt „towarzyszący procesom wymiany między pracownikiem a zatrudniającą go organizacją. Wymiana jest istotą motywacji. Pracownik, chcąc uzyskać określone wartości, zawsze musi za nie zapłacić określonym wkładem własnym. Motywacja to zatem nic innego jak gotowość do pewnego wkładu, do poniesienia pewnych kosztów, tak czy inaczej rozumianych, po to, aby uzyskać coś dla siebie cennego. Motywacja jest tym większa, im więcej jesteśmy gotowi poświęcić, aby osiągnąć oczekiwaną nagrodę. W teorii wymiany obowiązuje zasada wzajemności. Tym więcej można zaoferować drugiej stronie, im wyższych nagród się oczekuje. Wymóg ekwiwalentności wymiany uzasadniony jest zarówno w kategoriach prakseologicznych, jak i moralnych” [Sikorski 2004, s. 7].

Zatem samo uczestnictwo w rozwiązywaniu problemów przedsiębiorstwa to jeszcze „zbyt mała zapłata”. Kreatywni, zaangażowani pracownicy (tzw. liderzy zmian) winni być odpowiednio gratyfikowani za swój wysiłek intelektualny. W tej dziedzinie można wykorzystać całą gamę instrumentów, počawszy od podawania nazwisk autorów różnych projektów usprawnień (odejście od anonimowości), przez nagrody, premie, podwyżki, awanse pionowe itd. Te przykładowe instrumenty motywowania to praktyczne sposoby wzmocnienia integracji emocjonalnej funkcji komunikowania się w organizacji.

A. Zarębska, wskazując płaszczyzny zmian organizacyjnych, wymienia:

- płaszczyznę intelektualną, która skutkuje (przejawia się) rozumieniem, akceptowaniem, stawianiem pytań,
- płaszczyznę emocjonalną, wyrażającą się popieraniem, przejawianiem entuzjazmu, identyfikowaniem się, zadowoleniem,
- płaszczyznę motoryczną, obejmującą działanie, dążenie do pewnych skutków, sprzyjanie postawom i działaniom.

Autorka kładzie wyraźny nacisk na znaczenie tych dwu pierwszych [Zarębska 2002, s. 156].

Aby określić zasadnicze cele komunikowania się zewnętrznego i wewnętrznego, należy udzielić odpowiedź na pytanie: po co i z kim się komunikujemy?

- Komunikujemy się do wewnątrz – aby właściwie zarządzać personelem.
- Komunikujemy się na zewnątrz i częściowo do wewnątrz – w celu stworzenia pożądanej tożsamości organizacji przez środki identyfikacji wizualnej oraz wyznawane i realizowane wartości i normy postępowania organizacji.
- Komunikujemy się głównie na zewnątrz, ale i częściowo do wewnątrz – dla popierania zbytu, realizowania polityki zbytu, czyli dla celów bezpośrednio marketingowych (treścią tej komunikacji jest oferta towarowa, formą – reklama i promocja uzupełniająca oraz *product publicity*).
- Komunikujemy się na zewnątrz, ale i do wewnątrz – dla uzyskania pożądanego wizerunku, a w konsekwencji zaufania i wiarygodności w celowych grupach otoczenia firmy.

- Komunikujemy się na zewnątrz i do wewnątrz w formie oficjalnie zajmowanego przez zarząd organizacji stanowiska i odpowiedzi firmy na zapotrzebowanie informacyjne społeczeństwa, mediów, opinii publicznej, grup nacisku społecznego, środowisk opiniotwórczych, władz różnego szczebla itp. [Pluta 2001, s. 93].

Z tego wynika, że w komunikacji w przedsiębiorstwie najogólniej można wyodrębnić komunikację zewnętrzną i komunikację wewnętrzną. Komunikowanie się organizacji z otoczeniem opiera się na stosowaniu odpowiednich form, takich jak forma prasowa, telewizyjna, radiowa, wydawnicza, wystawiennicza, pocztowa, spotkaniowa, zwiedzanie przedsiębiorstwa, upominki, działalność charytatywną i sponsoring itd. (por. [Grabowski, Rutkowski, Wrzosek 2000, s. 548; Pluta 2001, s. 548]).

Komunikacja wewnętrzna dla organizacji jest więc tym, czym krew dla żywego organizmu. Podstawowym zadaniem komunikacji wewnętrznej jest możliwie częste i systematyczne informowanie pracowników o przedsiębiorstwie, zmianach w nim zachodzących, planach, problemach i sukcesach. Przekazywane komunikaty powinny dotyczyć wszystkich obszarów działalności organizacji, zarówno planowanych przedsięwzięć inwestycyjnych, jak i życia socjalnego. Powinno się mówić o strategii i celach, ale także o roli, jaką mają do odegrania w ich realizacji pracownicy. Informacje mogą mieć charakter ogólny lub wyspecjalizowany, mogą dotyczyć pracy (co i jak powinno być zrobione) albo ludzi (ich integrowania) (por. [Rozwadowska 2002, s. 93]).

Komunikacja wewnętrzna wykorzystuje szereg narzędzi (instrumentów) przekazywania informacji, a wśród nich m.in. materiały drukowane, audiowizualne, elektroniczne, różne środki оргatechniczne.

Można przyjąć, że poprawne komunikowanie się spełnia cztery zasadnicze funkcje względem pracowników przedsiębiorstwa, będących podmiotami tych procesów: funkcję informacyjną, funkcję ochronną, funkcję społeczno-regulacyjną i funkcję postępową [Dobek-Ostrowska 1998, s. 11-12].

Literatura

- Antoszkiewicz J. (1990), *Metody heurystyczne – twórcze rozwiązywanie problemów*, PWE, Warszawa.
- Dobek-Ostrowska B. (2002), *Podstawy komunikowania społecznego*, Astrum, Wrocław.
- Dobek-Ostrowska B. (red.), (1998), *Współczesne systemy komunikowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- Grabowski L., Rutkowski I., Wrzosek W. (2000), *Marketing*, PWE, Warszawa.
- Katzenbach J.R., Smith D.K. (2001), *Sila zespołów. Wpływ pracy zespołowej na efektywność organizacji*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków.
- Mikolajczyk Z. (1995), *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa.
- Mruk H. (red.), (2004), *Komunikowanie się w marketingu*, PWE, Warszawa.
- Pluta E. (2001), *Public relations – moda czy konieczność? Teoria i praktyka*, Twigger, Warszawa.
- Proctor T. (2003), *Twórcze rozwiązywanie problemów*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk.
- Robbins S.P. (1998), *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Rozwadowska B. (2002), *Public relation. Teoria, praktyka, perspektywy*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
- Sikorski C. (2004), *Motywacja jako wymiana – modele relacji między pracownikiem a organizacją*, Difin, Warszawa.
- Stankiewicz J. (1999), *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław.

Zarębska A. (2000), *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa.

Zarębska A. (2002), *Zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.

INTEGRATED FUNCTION OF COMMUNICATION IN ORGANIZATION VERSUS ORGANIZATIONAL CHANGES

Summary

The article presents the essence and dimensions of integrated function of communication in organization. It is said that this dimension of communication has the form of exterior, process-internal, intellectual and emotional integration. All these dimensions are directed to put organizational changes into practices. Therefore the motivation and teambuilding have the biggest importance. In short, in the article, the instruments of communicating in the extent of integrated function of communication are pointed out.