

Katarzyna Szymańska

PRZEGLĄD POGLĄDÓW NA ROLĘ KOMUNIKACJI W ORGANIZACJI

[**słowa kluczowe:** komunikacja interpersonalna, pracownicy, klienci, komunikat, kodowanie, dekodowanie]

Streszczenie

W pracy dokonano przeglądu różnych opracowań poświęconych problematyce komunikacji w miejscu pracy. Zwrócono uwagę na różne rodzaje komunikacji interpersonalnej, strukturę kontaktów między pracownikami oraz z klientami firmy. Wyprecyzowano sposoby komunikowania się wewnątrz organizacji w układzie: góra – dół oraz poziomym. Omówiono nowe możliwości komunikacji, jakie dają np. telefon, Intranet czy Internet oraz skomentowano obawy pracowników odnośnie posługiwania się nimi.

Wstęp

W ciągu tysiącleci ludzkość wytworzyła unikalne metody komunikacji odpowiednio wzmocnione technologiczne. Dziś można w kilka sekund przekazać jakiegokolwiek komunikat na drugą stronę globu. Istotne jest jednak wzajemne zrozumienie się mimo różnic językowych, kulturalnych czy mentalnych.

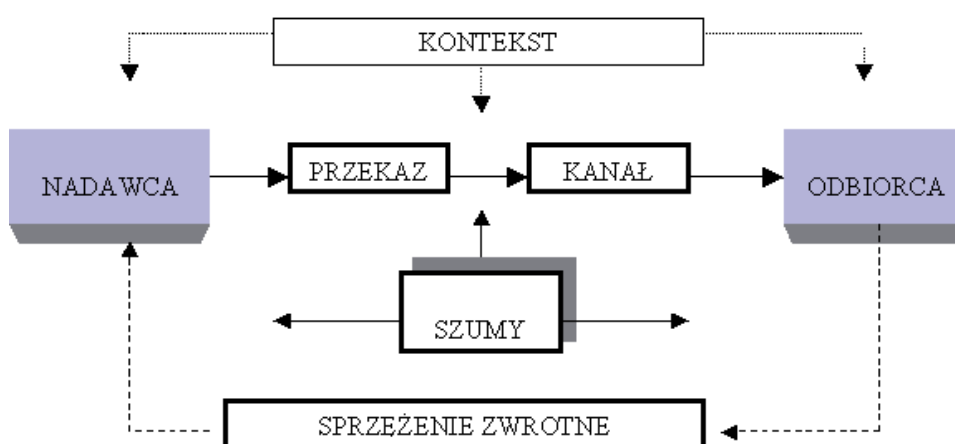
Coraz większe znaczenie komunikacji znajduje odzwierciedlenie w ilości i jakości publikacji, szkoleń, konferencji naukowych poświęconych tej problematyce, pozwalających umiejętnie wykorzystać potencjał pracowniczy (w porozumiewaniu się wewnątrz firmy) oraz potencjał klientów (stałych i nowych).

1. Komunikacja

Komunikacja prowadzona w sposób umiejętny i sprawny decyduje o sukcesie zawodowym i zadowoleniu z wykonanej pracy, wpływa na polepszenie relacji między ludźmi i na ich wzmocnienie, na efektywność wprowadzanych zmian, satysfakcję klientów, wizerunek organizacji wśród jej klientów jak również samych pra-

cowników, co decyduje o ich lojalności i przywiązaniu do firmy. Nawiązywanie kontaktów, prowadzenie rozmów z innymi pozwala na osiągnięcie zamierzonych celów, ale też może być powodem poniesionej porażki i stresu.¹ Komunikacja polega na przekazywaniu i odbieraniu informacji między dwiema lub większą liczbą osób zarówno w sposób werbalny, jak i niewerbalny. Komunikujący na przemian stają się raz nadawcą a raz odbiorcą. Rolą nadawcy jest przekład swoich poglądów, emocji i intencji na werbalny lub niewerbalny przekaz, a rolą odbiorcy jest odbiór tego przekazu i interpretacja jego znaczenia (rys. 1).

Rys. 1. Elementy procesu komunikacji



Źródło: opracowanie własne z wykorzystaniem propozycji Ph. Kotlera, *Marketing*, Wydawca Rebis, 2005, s. 575.

Komunikacja jest przekazywaniem znaczeń i wymaga pięciu głównych elementów: **źródła** (source), **komunikatu** (message), **odbiorcy** (receiver) oraz występowania procesu **kodowania** (encoding) i **dekodowania** (decoding).

Źródłem może być pracownik, kierownik lub klient, który ma przekazać komunikat (informację). Ci, którzy czytają, słyszą albo oglądają komunikat to odbiorcy. Mogą oni otrzymywać informację za pośrednictwem różnych kanałów komunikacyjnych: e-maili, poczty, rozmowy, wiadomości SMS itd.

Istotą procesu komunikacji jest kodowanie i dekodowanie. Kodowanie polega na zamianie abstrakcyjnej idei w zespół symboli (czyni to nadawca). Dekodowanie jest procesem odwrotnym, w którym odbiorca zamienia ów zespół symboli (komunikat) w abstrakcyjną ideę.²

¹ K. Szymańska, *Obsługa klienta*, [w:] *Marketing w handlu*, red. L. Białoń, WSM w Warszawie, Warszawa 2011, s. 191.

² E. N. Berkowitz, R. A. Kerin, W. Rudelius, *Marketing*, Homewood-Boston 1989, s. 435.

Komunikacja jest skuteczna tylko wówczas, gdy informacje zostaną wysłane przez nadawcę określonym kanałem komunikacyjnym, trafią do odbiorcy w dokładnie takim samym stanie, jak zostały nadane i zostaną przez odbiorcę zinterpretowane. Interpretacja odbiorcy powinna być tożsama z interpretacją nadawcy, a reakcja tego pierwszego musi być w sprawnej komunikacji zbieżna z zamiarami nadawcy. Tylko w takich warunkach komunikacja jest efektywna.

2. Rodzaje komunikacji

2.1. Proces komunikacji między ludźmi może odbywać się w formie:

- komunikacji werbalnej,
- komunikacji niewerbalnej.

Komunikacja werbalna to przekazywanie informacji za pomocą języka poprzez: mówienie i słuchanie, pisanie i czytanie, obraz i oglądanie.³ Komunikacja werbalna zależy od przestrzegania dwóch grup zasad. Pierwsza grupa obejmuje reguły organizowania wypowiedzi (regułę zrozumiałości i poprawności gramatycznej; regułę spójności – zaleca by rozmówcy trzymali się tematu; regułę ekonomiczności – dotyczy unikania chaotyczności wypowiedzi; regułę ekspresyjności – akcentuje potrzebę mówienia wyraziście, żywo z uczuciem).

Druga grupa dotyczy relacji międzyludzkich (zasad interpersonalnych – zasad skromności, zasad grzeczności itd.), utrzymywania i ewentualnego pogłębiania kontaktów. Nieprzestrzeganie ich wyzwała gniew, wrogość, wzburzenie czy napięcie emocjonalne, a w ekstremalnych sytuacjach zerwanie dialogu.

Przestrzeganie wszelkich zasad nie spowoduje jednak pełnego zrozumienia wśród pracowników czy przełożonych. Według starego ludowego przysłowia – „Jeszcze się taki nie urodził, który by wszystkim dogodził”. To porzekadło przekonuje, że nie jest możliwe utrzymywanie dobrych kontaktów ze wszystkimi współpracownikami – zawsze pojawi się ktoś, kogo lubi się mniej lub w ogóle i ktoś, kto też nas nie darzy sympatią. Jednak ważne jest, by utrzymywać poprawne kontakty ze współpracownikami.

Wzajemne komunikowanie się w pracy przebiega nie tylko za pomocą słów, lecz także **niewerbalnie**. przy użyciu: formy wypowiedzania zdań, postawy, mimiki, gestykulacji i zachowań posturalnych (przyjmowanych pozycji ciała), relacji przestrzennych (dystansu fizycznego dzielącego rozmawiające osoby) czy sygna-

³ Komunikacja interpersonalna w pracy, <http://www.egospodarka.pl/68187,Komunikacja-interpersonalna-w-pracy,1,20,2.html>, 12.07.2011, 12:52.

łów wokalnych (tonu głosu, intonacji wypowiedzi, tempa i zrozumiałości mówienia oraz indywidualnych cech języka obu rozmówców).⁴ Niektóre elementy komunikacji świadczą jednoznacznie o negatywnym lub pozytywnym podejściu do danej osoby czy zadania. Filtrami skutecznej komunikacji mogą być także drobne gesty np. spoglądanie na zegarek.⁵

2.2. Komunikację można podzielić także na:

- bezpośrednią („twarzą w twarz”);
- pośrednią (telefon, SMS, faks, list).

Komunikacja bezpośrednia ma miejsce gdy istnieje bezpośredni kontakt nadawcy z odbiorcą – ich osobista styczność.

W komunikowaniu wewnętrznym przedsiębiorstwa komunikacja bezpośrednia obejmuje bezpośrednie kontakty między pracownikami tj. rozmowę, wywiad, dyskusję, dialog czy naradę. Pracownicy komunikują się między sobą przekazując informacje formalne i nieformalne, pomagając lub utrudniając sobie nawzajem pracę, tworząc swoistą kulturę organizacji.

W komunikowaniu zewnętrznym przedsiębiorstwa (między firmą a jej otoczeniem zewnętrznym czyli klientami, konkurencją, społecznością oraz władzami) komunikacja bezpośrednia obejmuje konferencje (np. w branży farmaceutycznej, kosmetycznej, żywności), wydarzenia medialne (np. obecność na targach, pokazach, w czasie masowych imprez sportowych czy teatralnych), szkolenia (np. rolnicy – firmy chemiczne, fryzjerzy – firmy kosmetyczne), spotkania oraz inne metody komunikowania.

Komunikacja pośrednia to komunikowanie się za pomocą różnych środków przekazu komunikacyjnego tj. listy, e-maile, rozgłośnie radiowe, telewizja, komputer, Internet⁶, telefon, wyświetlana prezentacja, prasa itd.

W tego rodzaju komunikacji znaczącą rolę odgrywa przede wszystkim komunikacja pisemna i komunikacja przez telefon.

Główną zaletą **komunikacji pisemnej** jest zmniejszenie błędów, które powstają w komunikacji ustnej czy też możliwość dokładnego przemyślenia i przygotowania treści jeśli chodzi o słownictwo.

Środki komunikacji pośredniej bywają jednak zawodne: listy i e-maile mogą

⁴ M. Knapp, J. . Hall, *Komunikacja niewerbalna w interakcjach międzyludzkich*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2000, s. 32.

⁵ *Komunikacja a konflikty w pracy*, INFOR, Artykuł z dnia: 2008-04-01.

⁶ K. Szymańska, *Obsługa klienta jako źródło innowacyjności* [w:] Innowacyjność w funkcjonowaniu przedsiębiorstw i regionów, pod red. E. Gąsiorowska, L. Borowiec, PWSZ w Ciechanowie, Ciechanów 2010, s. 311.

nie dotrzeć do adresata. Czas komunikacji za pośrednictwem narzędzi elektronicznych jest wydłużony, nie widać rozmówcy i jego reakcji. W komunikacji pisemnej nie ma możliwości przekazywania emocji, reagowania na słowa rozmówcy lub zadawania dodatkowych pytań.

Ograniczeniem w komunikacji bezpośredniej jest także język i styl. Zarówno komunikacja mailowa jak i SMS-owa wiąże się ze stosowaniem skróconych form, co może utrudniać zrozumienie wiadomości lub ograniczać ilość przekazywanych informacji. W wielu firmach w kontaktach formalnych lub nieformalnych w komunikacji online gdy brakuje języka ciała, pracownicy czy klienci używają symboli do pokazania emocji, skrótów bądź emotikon. *Emotikony* są właściwie niewerbalną formą ekspresji, są zjawiskiem ulokowanym na styku słowa i znaku: nie posiadają kształtu słowa, ale mają jego bogactwo znaczeniowe. Spełniają jednocześnie podstawowe kryterium nowoczesnego języka – szybkość i nośność informacyjną.⁷

Znaki te towarzyszą nie tylko pracownikom tematycznych działów, ale coraz częściej są wprowadzane w kontaktach między kierownictwem a pracownikami, pracownikami a klientami. Są prostszym sposobem komunikacji i szybciej przekazuje się informacje przez SMS-a, gdy liczy się liczba napisanych znaków; w komunikatorach którymi komunikują się współpracownicy czy wiadomościach e-mailowych. Wadą tradycyjnej korespondencji może być niezrozumienie języka, skrótów, emotikon, ale także formalny język, który jest najczęściej niezrozumiały (tabela 1)

Tabela 1. Skrócone formy komunikacji pisemnej.

Emoticons	Abbreviations
☺ laugh :-/ dissatisfaction :-* kiss :-0 surprise :'(crying <3 heart	THX - thanks CU see you BTW by the way IMHO (ang. <i>in my humble opinion</i>) LOL (ang. <i>Laugh Out Loud / Lots Of Laughs</i>) OT (ang. <i>Off-Topic</i>) IC (ang. <i>I see</i>) OMG (ang. <i>Oh My God</i>) 4U (ang. <i>for you</i>) 2day (ang. <i>today</i>) 2b (ang. <i>to be</i>) POZDR short: best regards (pl. <i>pozdrawiam</i>); OCB short: what is it? (pl. <i>o co biega?</i>)

Źródło: opracowanie własne.

⁷ E. Lubina, *Ewolucja języka edukacji zdalnej*, [w:] E-mentor, nr 4 (11), październik 2005, SGH w Warszawie, str. 36-39.

Komunikacja przez telefon jest coraz bardziej rozwijającą się formą kontaktu zarówno między pracownikami w organizacji, jak i z klientem. Najczęściej taką formę komunikacji stosują przedstawiciele handlowi, firmy telekomunikacyjne, towarzystwa ubezpieczeniowe, banki, towarzystwa emerytalne.

Rozmowy telefoniczne dają możliwość przekazania ważnych informacji w sposób jasny i szybki przy pomocy intonacji lub natężenia głosu. Telefon odgrywa istotną rolę przy podejmowaniu pracy w firmach (jest to narzędzie wpływające na podjęcie pracy szczególnie w pracy przedstawiciela handlowego lub narzędzie zwiększające atrakcyjność oferowanego stanowiska), daje możliwość szybkiego reagowania na nieprawidłowości w pracy kolegów, koleżanek, przełożonych czy pozwala rozwiązywać problemy klientów. Coraz częściej także przez telefon prowadzi się rekrutację pracowników do firmy. Rozmowy takie mają z reguły charakter rozmów przesiewowych i mają na celu eliminację słabszych kandydatów oraz zaproszenie silniejszych na rozmowę twarzą w twarz. Telefon z firmy jest zupełnie nieoczekiwany, można sprawdzić szybkość reakcji potencjalnych pracowników, ich słownictwo, brzmienie głosu itd.

Wadą rozmów telefonicznych jest występująca czasami niemożność dodzwonienia się do wybranej osoby lub możliwość przerwania połączenia z powodu braku zasięgu lub celowo.

2.3. Kolejnym podziałem komunikacji jest podział na:

- komunikację wewnętrzną;
- komunikację zewnętrzną.

Komunikacja wewnętrzna w pracy jest nieodłącznym elementem odpowiedniego funkcjonowania firmy. Stanowi istotny, złożony proces w przedsiębiorstwie, którego celem jest informowanie pracowników o planach i zadaniach przedsiębiorstwa. Jednocześnie jest to mechanizm integrujący pracowników, wzmacniający spójność organizacyjną a także wspierający budowanie wizerunku przedsiębiorstwa na zewnątrz. Działania wewnętrzne mają doprowadzić do jak najlepszej komunikacji pomiędzy pracownikami różnego i tego samego szczebla. Dzięki dobremu przepływowi informacji udaje się uniknąć niejasności, nieścisłości w przekazywanej informacji czy plotek, nieporozumień destruktywnie wpływających na współpracę między pracownikami.⁸

W miejscu pracy relacje pomiędzy pracownikami, pracownikami i przełożonymi, przełożonymi i pracownikami powinny być oparte na dawaniu i otrzymy-

⁸ Komunikacja wewnętrzna drogą do sukcesu firmy, <http://www.szkolenia.com.pl/index/artukul/151>; 01.10.2004.

waniu pomocy oraz wsparcia przy realizacji wspólnych zadań i działań. Błędne jest chyba też przekonanie, że czynnikiem najsilniej motywującym zachowanie pracownika są płace. Gdyby tak było wszyscy byliby milionerami ponieważ pracowaliby dla pieniędzy. Ważniejszą rolę niż zarobki odgrywać mogą relacje między pracownikami tworzące klimat współpracy, korzystne warunki pracy, możliwość kształtowania się czy wszelkie imprezy integrujące pracowników firm.

To, czy komunikacja wewnętrzna przebiega w sposób prawidłowy zależy w dużym stopniu od tego, jaka jest atmosfera miejsca pracy i jakie wyniki osiągają poszczególni pracownicy. Życzliwe i przyjazne stosunki między ludźmi podnoszą stopień identyfikacji z zakładem oraz zadowolenie z wykonywanej pracy – mogą dawać wsparcie, satysfakcję, czasem są nawet źródłem przyjaźni. Satysfakcja z relacji w pracy ma bardzo duży związek z satysfakcją z samej pracy, ta zaś – z ogólnym poziomem satysfakcji życiowej.

Komunikację wewnętrzną w organizacji powinno się rozpatrywać na trzech płaszczyznach⁹:

- struktury organizacyjnej która determinuje komunikację w kontekście układu zależności między stanowiskami – formalne przepływy informacji zachodzą między stanowiskami i nie są zależne od osoby pełniącej daną funkcję;
- czynnika ludzkiego w którym wyróżnia się dwa aspekty, mogące wzmocnić lub osłabić komunikację formalną: po pierwsze dotyczą indywidualnych cech pracowników, ich percepcji i subiektywnej interpretacji informacji; po drugie pracownicy mogą komunikować się, pomijając formalne struktury, budując nieformalną sieć powiązań (może ona funkcjonować zgodnie bądź przeciwko formalnym zależnościom),
- symboliki gdyż każda firma tworzy swój system symboli i znaczeń, który ułatwia zrozumienie pracownikom własnej roli, pomagający we wspólnej interpretacji zjawisk, pozwalający rozumieć wydarzenia.

Komunikowanie się wewnątrz organizacji przebiega na dwóch poziomach:¹⁰

- interpersonalnym, które jest związane z osobistymi kontaktami i przekazywaniem informacji od kierownika do pracownika;
- grupowym, które dotyczy pracy zespołów zadaniowych, grup interesów.

⁹ A. Olsztyńska: *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie. Koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji*, Poznań 2005, s. 40.

¹⁰ B.Dobek-Ostrowska (red): *Współczesne systemy komunikowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1998, s. 33.

W komunikowaniu się organizacyjnym lub instytucjonalnym procesy komunikowania są sformalizowane. W związku z powstaniem władzy i jej formalnych struktur, role nadawcy i odbiorcy są określone – władza i kontrola są jasno zdefiniowane.

W zależności od kierunku komunikacji w miejscu pracy wyróżniamy komunikację pionową, tzw. „góra-dół” dotyczącą relacji pracownik-przełożony oraz komunikację poziomą (horyzontalną) określającą sposób porozumiewania się między pracownikami.

Komunikacja pozioma obejmuje osoby zajmujące równorzędne stanowiska w organizacji. Jej główne cele to: koordynowanie działań, uzupełnianie i dzielenie się informacjami, budowanie wzajemnej więzi między pracownikami oraz rozwiązywanie zaistniałych konfliktów. Ten rodzaj komunikacji sprzyja **nieformalnemu charakterowi komunikacji związanemu z faktem zajmowania** podobnej pozycji w strukturze firmy: ze zbliżonym zakresem obowiązków, porównywalnymi oczekiwaniami, wymaganiami stawianymi pracownikom zajmującym podobne stanowiska pracy. W wyniku ośmiodziesiętnego dnia pracy, pracy wielu pracowników w jednym pomieszczeniu rodzą się wzajemne sympatie i antypatie – dlatego codzienna praca może być traktowana jak kara za całe zło tego świata lub nagroda. **Komunikacja w pracy** stanowi tu niezwykłą siłę, która może zarówno motywować, kształtować jak i poprawiać relacje pracy.¹¹

Komunikacja pionowa dotyczy najczęściej komunikatów formalnych przepływających pomiędzy pracownikami i ich przełożonymi w celu osiągnięcia założonych celów, przekazania informacji i poleceń, a także zasygnalizowania spraw wymagających szczególnej uwagi lub rozwiązania problemu. Można mówić o komunikacji skierowanej ku dołowi lub ku górze.

Należy jednak pamiętać, że komunikacja w pracy nie przebiega w sposób standardowy uregulowany hierarchicznie i formalnie. Poza formalną, hierarchiczną strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwie kluczową rolę w komunikacji i przepływie informacji odgrywają sieci nieformalnych powiązań międzyludzkich.

Komunikacja zewnętrzna dotyczy relacji organizacji z jej otoczeniem zewnętrznym tj. klientami, społecznością, władzami, konkurencją, dostawcami itp. Realizowana jest ona za pomocą reklamy, mediów, sponsoringu, konferencji czy szkoleń. Poprzez opracowanie odpowiedniej strategii medialnej oraz kontakt z dziennikarzami firma może nie tylko informować o podjętych działaniach, ale

¹¹ A. Korczyńska; *Jak się porozumieć, czyli o komunikacji w pracy*, http://kariera.forbes.pl/z_polecamy/jak-sie-porozumiec-czyli-o-komunikacji-w-pracy.

również ma wpływ na kreowanie wizerunku wśród obecnych i potencjalnych klientów.¹²

Komunikacja zewnętrzna zazwyczaj obejmuje: e-maile, broszury, biuletyny, plakaty, reklamy i inne formy multimedialne marketingu mającego na celu przyciągnięcie klientów, partnerów i dostawców do przeprowadzenia korzystnych transakcji biznesowych.

Wewnętrzne i zewnętrzne formy komunikacji obejmują wszystko od formalnych e-maili i oficjalnych sprawozdań, poprzez rozmowy twarzą w twarz do przypadkowych rozmów telefonicznych. Komunikacja zewnętrzna przybiera również postać stron internetowych z aktualnościami i reklamą¹³ (tabela 2).

Tabela 2. Kanały komunikacji.

	WEWNĘTRZNE	ZEWNĘTRZNE
FORMALNE	Wewnątrz przedsiębiorstwa – <i>e-maile, notatki, połączenia konferencyjne, raporty, prezentacje, blogi wykonawcze</i>	Planowana komunikacja poza organizacją – <i>listy, wiadomości błyskawiczne, raporty, przemówienia, komunikaty informacyjne, reklamowe, strony internetowe, blogi kierowników</i>
NIEFORMALNE	Typowa komunikacja wśród zatrudnionych pracowników – <i>e-maile, komunikatory, telefony, rozmowy twarzą w twarz, blogi zespołu</i>	Typowa komunikacja z przedstawicielami zewnętrznymi (np. dostawcy, odbiorcy, wynalazcy) – <i>e-maile, wiadomości błyskawiczne, rozmowy telefoniczne, rozmowy twarzą w twarz, eksperci wspierający klienta, blogi</i>

Źródło: opracowanie własne.

3. Narzędzia komunikacji

Dla stworzenia sprawnego modelu komunikacji wewnętrznej kluczowa jest pełna i szybka informacja. Współczesna komunikacja wewnętrzna daje wiele narzędzi, którymi można się posługiwać.¹⁴

¹² *Leksykon Public Relations*, <http://pl.scribd.com/doc/19681659/sownik-PR>.

¹³ J.V. Thill, C. L. Bovée, *Excellence in Business Communication*, 8th ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2008, pp. 4–6.

¹⁴ K. Kuźnik; Dobra komunikacja wspiera biznes; <http://twojbiznes.infor.pl/index.php/archiwum/2009/11/praktyka/arttykul-1303394.html>, 2009-11-03.

Do rozwiązywania problemów komunikacyjnych służy szereg narzędzi i technik wykorzystywanych do udroźnienia przepływu informacji. Różnią się one w zależności od kierunku komunikacji. Narzędzia te mają na celu przede wszystkim pouczać, informować, motywować, budować lojalność wobec firmy czy nawiązać dobre stosunki z klientem.¹⁵

Wewnętrzna komunikacja w firmie może być znacząco usprawniona poprzez prywatne sieci komputerowe, tzw. *Intranet*. W rozwiązaniach takich wykorzystuje się głównie technologie sieci lokalnych (LAN), elektroniczną wymianę dokumentów (EDI), pocztę elektroniczną, transfer plików, standardowe przeglądarki internetowe stron www oraz specjalistyczne programy izolujące od sieci Internet.¹⁶

Poza tym w firmach coraz częściej spotykane są **media społecznościowe** w komunikacji wewnętrznej. Pracownicy w kontaktach między sobą wykorzystują fora dyskusyjne, komentarze i chat. Rzadziej stosowane rozwiązania to portal społecznościowy, blogi pracowników i blog prezesa.

Za stosowaniem mediów społecznościowych przemawia wiele korzyści tj. możliwość budowania wśród pracowników i potencjalnych kandydatów do pracy wizerunku organizacji, rozwijania dialogu między pracownikami a kadrami zarządzającą. Media społeczne rozwijają się ponieważ w firmach zauważa się wzrost zainteresowania opiniami, sugestiami, pomysłami i rozwiązaniami pracowników, które pozwolą firmie efektywniej działać (rys. 2).

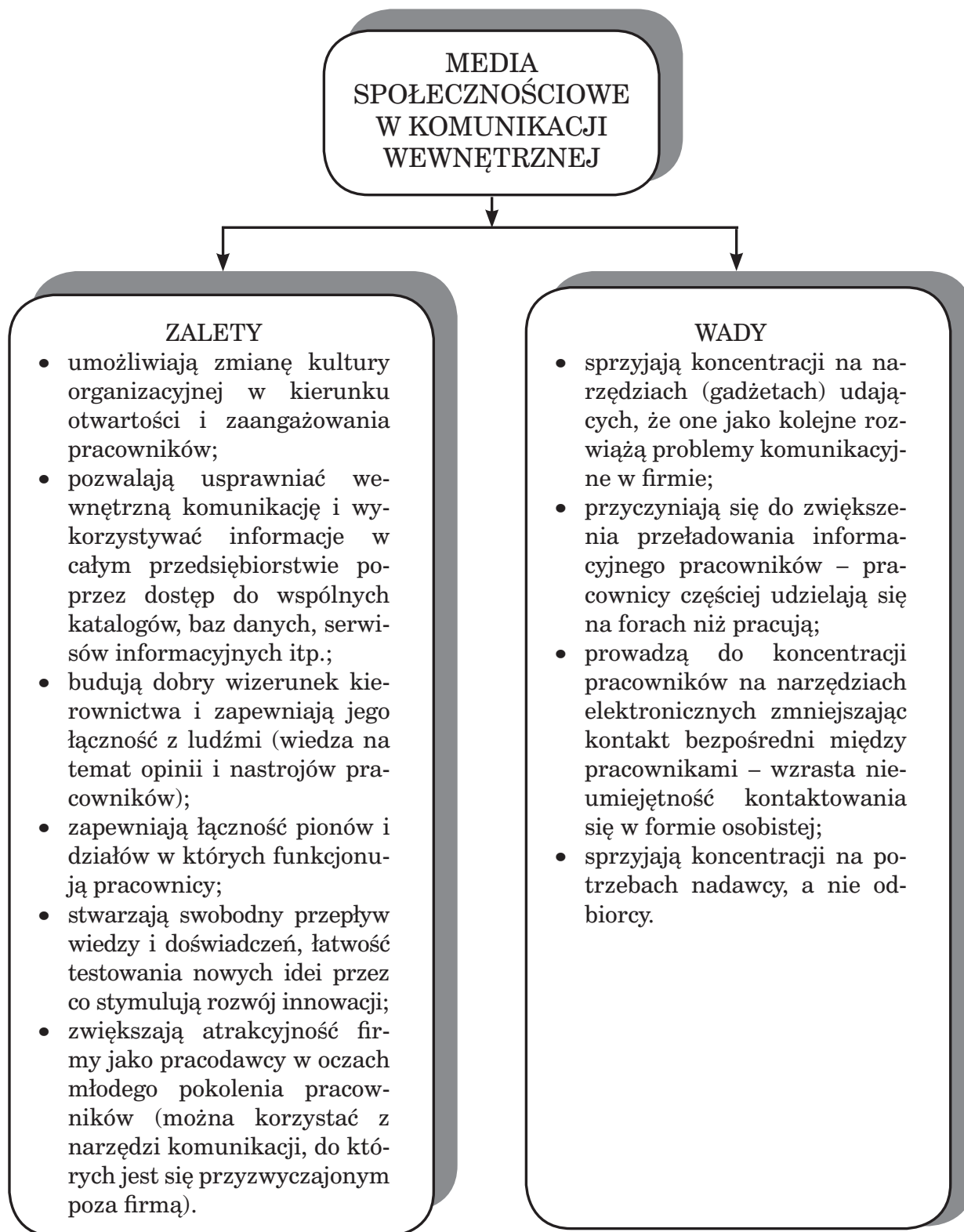
Samo wdrożenie mediów społecznościowych nie wystarcza jednak by mówić o sukcesie. W wielu przypadkach pracownicy korzystają ze stworzonych im możliwości w mniejszym stopniu niż się oczekuje. Wynika to z obaw pracowników przed wyrażaniem własnej opinii (strachu przed karą, wyśmianiem), niechęci wyrażania takiej opinii (nie każdy odczuwa potrzebę do wyrażenia się na dany temat – tylko niewielka część pracowników jest aktywnym twórcą treści – reszta korzysta z mediów na zasadzie odbiorcy; nie każdy z pracowników działów posiada odpowiednią wiedzę), nieufności czy obojętności. Media społecznościowe mogą wywoływać zanikanie bezpośrednich kontaktów oraz wejście do systemu niepowołanych osób (np. w ramach szpiegostwa gospodarczego).¹⁷

¹⁵ Komunikacja wewnętrzna drogą do sukcesu firmy, <http://www.szkolenia.com.pl/index/artukul/151>; 01.10.2004.

¹⁶ A. Turek, *Rola systemu informacji i komunikacji w organizacji – analiza przypadku banku komercyjnego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Bochni” nr 1 2003, str. 90.

¹⁷ A. Turek, *op.cit.*, str. 91.

Rys. 2. Media społecznościowe w komunikacji bezpośredniej – zalety i wady



Źródło: opracowanie własne.

Prócz mediów społecznościowych w firmach można spotkać się z bezpośrednią komunikacją w postaci spotkań o mniej formalnym charakterze (np. wspólne śniadania, różnego rodzaju imprezy tj. Wigilia zakładowa, Jajeczko, imieniny). Popularnym rozwiązaniem pozwalającym pozyskać cenny wkład pracowników w opracowywanie pomysłów lub rozwiązań są skrzynki pytań lub specjalne formularze w Intranecie do przekazywania pytań, sugestii lub pomysłów.¹⁸

Zewnętrzna komunikacja może przybierać różne formy w świecie online, w tym tekst, audio i wideo.

W zewnętrznej komunikacji wykorzystuje się takie narzędzia jak:

- poczta elektroniczna (SPAM-y¹⁹ – tu często występuje docieranie do szerokiego grona klientów, ale może się okazać, że przekaz jest nieczytelny, słownictwo niedobre lub wiek respondentów nieodpowiedni),
- standardowe przeglądarki internetowe stron WWW,
- fora dyskusyjne (dostępne nawet przedstawicielom partii politycznych),
- komentarze i czaty na których można porozmawiać o produktach, oceniać je;
- portale społecznościowe (tj. Nasza klasa czy Facebook),
- grupy dyskusyjne,
- blogi produktów na których można porozmawiać z serwisem, biurem obsługi klienta,
- współtworzenie stron www (np. witryna firmy Winiary zachęca klientów do umieszczania na swoich stronach przepisów kulinarnych oraz opowieści związanych z produktami firmowymi),
- kartki z życzeniami (w Polsce opcję taką udostępniają głównie portale – Onet, Wirtualna Polska, Interia – wysyłanie życzeń ze stron www wzmacnia wizerunek firmy i generuje powtórne wizyty na stronę),
- gry i gadżety elektroniczne (gadżetami elektronicznymi są tapety komputerowe, zegarki komputerowe, ozdobniki programów itp.; ściągnąć je można po podaniu własnych danych adresowych albo bez jakichkolwiek warunków i ograniczeń),
- wideokonferencje – w postaci szkoleń, dyskusji, konferencji.

Media społecznościowe w marketingu są nową szansą dla wielu firm na dotarcie do nowych klientów. Mogą skutecznie zwiększyć lojalność klientów, pozwalają

¹⁸ Komunikacja wewnętrzna w firmie 2011, 30.12.2011, 11:05, <http://www.egospodarka.pl/75371,Komunikacja-wewnetrzna-w-firmie-2011,1,39,1.html>.

¹⁹ *Obroń się przed spamem!, Przegląd programów antyspamowych*, "Internet Standard" 5/2001.

kierować wiadomości oraz budować markę i reputację w miejscach, takich jak Facebook, MySpace, Twitter, LinkedIn, blogi i wiele innych.

W komunikacji zewnętrznej wykorzystuje się także nietypowe narzędzia: komunikację wizualną, aromarketing oraz audiomarketing.

Komunikacja wizualna jest komunikacją obrazową, ikoniczną, która przekazuje różne idee czy informacje. Bazuje na takich elementach wyrazu jak: znaki graficzne, kolory, rysunki, film, telewizja, fotografia czy reklama. Komunikacja wizualna jest przeznaczona do rozrywki poprzez ruchome obrazy, takie jak film, telewizja i gry wideo.²⁰

Ciągły wzrost roli obrazu wynika z rozwoju społecznego. Mamy coraz mniej czasu, żyjemy w ciągłym pośpiechu, często nie czytamy tekstów, za to obrazy odbieramy niekiedy nieświadomie. Mijamy je na ulicy, w autobusie, samochodzie czy w telewizji. Zauważalne jest to także w prasie, która jest przez nas kupowana – prasa, szczególnie kolorowa ma więcej zdjęć niż tekstu (dotyczy to także pism tematycznych i odkrywczych). Społeczeństwo czyta coraz mniej książek. Nawet instrukcje na produktach spożywczych (makaron, ryż, kasza) są obrazkowe. Komunikacja wizualna jest coraz częściej odpowiedzialna za wybór produktów podczas codziennych zakupów.

Komunikacja wizualna doprowadziła do opracowania wielu nowych form marketingu. Teraz produkt można dotknąć, powąchać, posłuchać, zobaczyć lub posmakować.

Marketing zapachowy, aromarketing to koncepcja marketingu sensorycznego polegająca na aromatyzowaniu pomieszczeń firmy. Podstawowym zadaniem aromarketingu jest stworzenie przyjemnej, prozakupowej atmosfery w miejscu sprzedaży, pracy oraz w punktach obsługi klienta.²¹

Aromarketing jest skutecznym narzędziem w pozyskiwaniu zmysłowych spostrzeżeń konsumentów w strategii marketingowej. Mierzy on i wyjaśnia stan emocjonalny konsumenta w podejmowaniu decyzji przez zróżnicowanie produktów, koncepcji, opakowań i scenariuszy marketingu mix na podstawie zapachu aby zapewnić długotrwały sukces.²²

Wykorzystanie marketingu zapachowego pokazuje, że pachnący kanał komunikacji wpływa zarówno na pracowników jak i na klientów, ma duży wpływ na decyzję o zakupie produktu.²³

²⁰ S. Few, *Visual Communication*, Cognos Innovation Center for Performance Management, September 13, 2006, p. 3.

²¹ A. Dąbrowska, *Marketing pachnący sukcesem*, „Marketingu w Praktyce” nr 10 (152) 2010 r.

²² C. Valenti, J. Riviere, *The concept of Sensory Marketing*, Höskolan i Halmstad, Marketing Dissertation, May 2008, p.6.

²³ A. Gilbert, *What the Nose Knows*, Publisher Crown, 2008, str. 2.

Naukowcy dowodzą, że odpowiedni zapach może zwiększać efektywność pracy, redukować stres i poprawiać koncentrację. Odkrywają, iż rozpylenie w biurach olejku cytrynowego powoduje zmniejszenie liczby błędów popełnianych przez pracowników obsługujących komputer o wiele procent. W centrach handlowych w czasie świąt przeważnie rozpyla się zapachy świeżego pieczywa lub jabłka i cynamonu. Mają przywołać u klientów skojarzenie z atmosferą świąteczną.

Aromat kawy jest stosowany w biurach doradczych, podatkowych, kredytowych i pożyczkowych, a także w kawiarenkach i bufetach. Pachnące kawą wnętrza cukierni gromadzą więcej klientów od tych, w których kawy się nie podaje. W kafejkach, jak np. Starbucks, rozpylany jest zapach świeżo palonej kawy, aby wzmocnić aromat sprzedawanych produktów (sam zapach podawanej kawy nie jest tak mocny i w sprzedaży by nie pomógł). Aromaterapia sprawdza się również podczas negocjacji i spotkań biznesowych. Zapach lawendy traktowany jest często jako czynnik pomagający utrzymać dobry charakter spotkania i podejmować rozsądne decyzje. Woń lawendy ponadto regeneruje działanie systemu nerwowego i wprowadza nastrój ukojenia.

Jeżeli zapach ma być częścią wizerunku, musi być z nim spójny i odpowiadać filozofii oraz wartościom przedsiębiorstwa. Problem z zapachem może polegać na tym, że ludzie mogą mieć różne reakcje na daną kompozycję zapachową i jej intensywność. Ze względu na własne doświadczenia życiowe niektórym zapach mleka kojarzyć się może pozytywnie, innym negatywnie. Należy więc dobrać takie zapachy, które będą wpływać najlepiej na większość klientów.

Audiomarketing to oddziaływanie na klienta poprzez odpowiednio dobraną muzykę oraz spoty reklamowe w punktach sprzedaży lub w punktach obsługi klienta.

Celem działań audiomarketingowych jest stwarzanie miejsc, w których klimat sprzyja intensywnym zakupom. Wszystkie te zabiegi mają sprawić, by klient jak najpóźniej opuścił miejsce sprzedaży i jak najwięcej kupił.

W ramach działań audiomarketingowych stosuje się udźwiękowienie stron internetowych, dobór odpowiedniej muzyki do miejsca (sklepy, centra handlowe, obiekty usługowe itp.), produkcję i emisję spotów reklamowych na potrzeby sieci radiowęzłowych, realizację dźwiękową reklam radiowych i telewizyjnych czy oprawę muzyczną prezentacji multimedialnych.²⁴

²⁴ <http://www.4smr.com/audio-marketing.php>

Możemy zastanawiać się: dlaczego audiomarketing?

- rozwój inteligentnych telefonów – pomaga dotrzeć do wielu klientów;
- ludzie czują się bardzo dobrze gdy słyszą muzykę, nie lubią ciszy;
- osoby lubią słuchać podczas jedzenia, kupowania, prowadzenia auta i uczą się w ten sposób.

Odpowiednio dobrana muzyka umila czas oczekiwania na lot w poczekalni portu lotniczego czy na wizytę u lekarza w przychodni lekarskiej. Pomaga się zrelaksować w gabinecie kosmetycznym lub przy wejściu do recepcji hotelowej. Określona muzyka i jej głośność wpływa odpowiednio na zakupy w sklepie odzieżowym i na osoby ćwiczące na siłowni.

Wybór melodii pod kątem preferencji potencjalnych klientów nie jest łatwym zadaniem. Tak zwane mocne uderzenia sprawdzają się w przypadku podążających za modą konsumentów w sklepie z ubraniami, ale już niekoniecznie w lokalach gastronomicznych. Muzyka powinna współgrać z charakterem miejsca, wystrojem czy nawet kartą dań. Francuskie melodie idealnie sprawdzają się w kawiarniach czy cukierniach zaś klubowe brzmienia i najnowsze hity zdecydowanie w siłowniach czy klubach fitness.²⁵

Bardzo ważna w procesie komunikacji jest również kultura organizacyjna, która przejawia się w zachowaniach i reakcjach ludzi, w ich postawach i sądach, w sposobie rozwiązywania problemów, wzajemnego odnoszenia się do siebie czy klienta oraz do sposobu postrzegania siebie i innych.²⁶

4. Kultura komunikacji w miejscu pracy

Komunikacja nie dotyczy tylko tego co powiedzieć i komu powiedzieć, ale również jak powiedzieć by zostać zrozumianym i szanowanym. Bardzo dużo miejsca w komunikacji poświęca się kulturze mówienia. Kultura osobista przejawia się w różnych sytuacjach zarówno w pierwszych kontaktach pracodawcy z pracownikiem w czasie rozmowy rekrutacyjnej, jak i w kontaktach pracowników między sobą, w kontaktach z klientami czy podczas rozwiązywania trudnych sytuacji.

Trudno oceniać kulturę komunikacji w przedsiębiorstwie. Kultura w miejscu pracy opiera się na zdobywaniu i przekazywaniu informacji – umiejętnym prowa-

²⁵ www.streamalot.eu.

²⁶ Komunikacja interpersonalna w miejscu pracy, <http://pl.shvoong.com/business-management/management/1784460-komunikacja-interpersonalna-miejscu-pracy/#ixzz22N56yqdL>.

dzeniu rozmów (zarówno w cztery oczy jak i w formie telefonicznej), komunikowaniu pisemnym. Zwraca się tu uwagę na język, jaki został użyty do tworzenia przekazu – zrozumiały dla odbiorcy i konkretny. Słownictwo dużo mówi o kulturze – z jakiego środowiska pochodzi pracownik, czy używa właściwych form, czy jest obyty towarzysko i odpowiednio odczytany.²⁷ Słownictwo jest istotne szczególnie w przypadku sytuacji stresujących lub wywołujących emocje (zarówno pozytywne jak i negatywne). Zaskakujące są wyniki badań przeprowadzonych przez portal Praca.pl z których wynika, że w zaledwie 6% polskich firm żaden z pracowników nie przeklina – przeklina się zatem w około 94% zakładów pracy.

Najbardziej rażące i niedopuszczalne jest jednak posługiwanie się wulgaryzmami w stosunku do klientów.

5. Błędy popełniane w komunikacji

Poprawna komunikacja interpersonalna ma miejsce, gdy przekaz nadawcy jak najwierniej oddaje jego zamiary, a jednocześnie gdy odbiorca rozumie ten przekaz zgodnie z oczekiwaniami nadawcy. Bariery skutecznego komunikowania się mogą wynikać zarówno z niewłaściwych zachowań nadawcy, jak i odbiorcy.²⁸

Barierą skutecznego komunikowania w miejscu pracy może być także strach²⁹ przed utratą pracy, złożona struktura firmy, podejście pracowników do komunikacji ogółem, zbyt wiele obowiązków, język przekazu, kultura wychowania, ograniczenia techniczne czy nawet płęć.³⁰

Wyeliminowanie błędów w zarządzaniu na poziomie komunikacji interpersonalnej będzie maksymalizować zadowolenie z pracy i wydajność załogi, przyniesie wymierne efekty i pomoże odnieść sukces na rynku. Zwiększając świadomość pracowników na temat organizacji i jej działalności tym samym można zaangażować ich w jej funkcjonowanie, pośrednio stymulując równocześnie ich motywację (tabela 3).

²⁷ J. Szen-Ziemiańska, *Kultura osobista w miejscu pracy*, http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/komunikacja/artykuly/72565,kultura_osobista_w_miejscu_pracy.html.

²⁸ Komunikacja interpersonalna w pracy, <http://www.egospodarka.pl/68187,Komunikacja-interpersonalna-w-pracy,1,20,2.html>.

²⁹ Komunikacja wewnętrzna drogą do sukcesu firmy, <http://www.szkolenia.com.pl/index/artikul/151;01.10.2004>.

³⁰ Kenawy M., Borowiak K.; Przekaz bez zakłóceń; http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/komunikacja/artykuly/74004,przekaz_bez_zaklocen.html.

Tabela 3. Bariery skutecznego komunikowania

Błędy popełniane przez nadawcę	Błędy popełniane przez odbiorcę
• brak kontroli i sprawdzania, czy jego przekaz dotarł do adresata, • brak wrażliwości na postawy, uczucia, oczekiwania i słownictwo odbiorcy, • wypowiadanie się w liczbie mnogiej („my...”, „nasze...”) zamiast z użyciem zaimków osobowych („ja” czy „mój”), co robi wrażenie prezentowania myśli nie swoich własnych, a także nie bierze pełnej odpowiedzialności za przekazywane informacje, • przekazywanie tej samej informacji tylko jednym sposobem zamiast jednocześnie dwoma, np. ustnie i pisemnie, • brak dbałości o spójność między komunikatami słownymi a niewerbalnymi (gestami, mimiką, pozycjami ciała, sygnałami wokalnymi itd.), • przekazywanie komunikatów niepełnych i nieczytelnych, a dodatkowo pomijających z pozoru mniej znaczące informacje, które mogą być ważne dla zrozumienia intencji nadawcy.	• ignorowanie czy pomijanie informacji sprzecznych z jego doświadczeniami czy poglądami, • skupianie się na tym, co chce usłyszeć i co przewiduje, że padnie z ust nadawcy, • nieprzychylnie ocenianie źródła informacji bądź nadawcy przekazu (brak zaufania), • inne niż nadawca rozumienie słów użytych w jego przekazie werbalnym, • ignorowanie komunikatów niewerbalnych, • niemożność uważnego słuchania z uwagi na doznawany stres, zmęczenie, wyczerpanie psychiczne bądź poirytowanie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie BusinessClick, Błędy w zarządzaniu w aspekcie komunikacji interpersonalnej, Raport, <http://www.hrm.pl/content/view/9/50/>.

Podsumowanie

Sukcesy współczesnych przedsiębiorstw związane są ściśle z komunikacją pozwalającą sterować procesami, zasobami i informacjami dla osiągnięcia zamierzonych celów. Dobra komunikacja to podstawa budowania wspólnej, nowoczesnej, opartej na otwartości i wzajemnym zaufaniu kultury organizacyjnej.

W organizacji poprawny proces komunikacji jest bardzo ważny – stanowi on podstawę zasadniczych funkcji takich jak sprawowanie kontroli, motywowanie, wyrażanie uczuć oraz informowanie. O istocie komunikacji świadczą zapotrzebowania na szkolenia z tego zakresu kierowane do kierownictwa różnych szczebli, pracowników, zespołów, przedstawicieli handlowych.

W kontaktach zewnętrznych poprawny proces komunikacji jest równie istotny. Dzięki sprawnej komunikacji pracownicy organizacji mogą poznać mechanizmy odpowiedzialne za podejmowanie przez ludzi decyzji o zakupie i wpływać na te mechanizmy, skutecznie prezentować produkt, sprawnie argumentować zakup, pokazać jak radzić sobie w trudnych sytuacjach i jak reagować na manipulacje przez klienta.

Bibliografia:

- 1 Berkowitz E. N., Kerin R. A., Rudelius W. (1989); *Marketing*, Homewood-Boston.
- 2 Dąbrowska A. (2010); *Marketing pachnący sukcesem*, „Marketingu w Praktyce” nr 10 (152).
- 3 Dobek-Ostrowska B. (red) (1998); *Współczesne systemy komunikowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław.
- 4 Few S. (2006); *Visual Communication*, Cognos Innovation Center for Performance Management, September 13, 2006.
- 5 Gilbert A. (2008); *What the Nose Knows*, Publisher Crown.
- 6 Knapp M. L. (2000); Hall J. A., *Komunikacja niewerbalna w interakcjach międzyludzkich*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2000.
- 7 Kotler Ph., (2005); *Marketing*, Wydawca Rebis.
- 8 Lubina E. (2005); *Ewolucja języka edukacji zdalnej*, [w:] E-mentor, nr 4 (11) październik, SGH w Warszawie.
- 9 *Obroń się przed spamem!*, Przegląd programów antyspamowych, „Internet Standard” 5/2001.
- 10 Olsztyńska A. (2005); *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie. Koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji*, Poznań.
- 11 Smith K. L (2005); *Handbook of visual communication: theory, methods, and media*, 2005.
- 12 Szymańska K. (2011); *Obsługa klienta*, [w:] Marketing w handlu, red. L. Białoń, WSM Warszawa.
- 13 Szymańska K. (2011); *Obsługa klienta jako źródło innowacyjności* [w:] Innowacyjność w funkcjonowaniu przedsiębiorstw i regionów, pod red. E. Gąsiorowska, L. Borowiec, PWSZ, Ciechanów.
- 14 Thill J. V., Bovée C. L. (2008); *Excellence in Business Communication*, 8th ed., Upper Saddle River, N J: Pearson Education.
- 15 Turek A. (2003); *Rola systemu informacji i komunikacji w organizacji – analiza przypadku banku komercyjnego*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Bochni” nr 1.
- 16 Valenti C., Riviere J. (2008); *The concept of Sensory Marketing*, Höskolan i Halmstad, „Marketing Dissertation”.

Internet

- 1 BusinessClick, Błędy w zarządzaniu w aspekcie komunikacji interpersonalnej, Raport, <http://www.hrm.pl/content/view/9/50/>.
- 2 Kenawy M., Borowiak K.; Przekaz bez zakłóceń; http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/komunikacja/artykuly/74004,przekaz_bez_zaklocen.html.
- 3 Komunikacja a konflikty w pracy, INFOR, Artykuł z dnia: 2008-04-01.
- 4 Komunikacja interpersonalna w pracy, [http://www.egospodarka.pl/68187, Komunikacja-interpersonalna-w-pracy,1,20,2.html](http://www.egospodarka.pl/68187,Komunikacja-interpersonalna-w-pracy,1,20,2.html), 12.07.2011, 12:52.
- 5 Komunikacja interpersonalna w miejscu pracy, <http://pl.shvoong.com/business-management/management/1784460-komunikacja-interpersonalna-miejscu-pracy/#ixzz22N56yqdL>.
- 6 Komunikacja wewnętrzna drogą do sukcesu firmy, [http://www.szkolenia.com.pl/index/artykul/151; 01.10.2004](http://www.szkolenia.com.pl/index/artykul/151;01.10.2004).
- 7 Komunikacja wewnętrzna w firmie 2011, [http://www.egospodarka.pl/75371, Komunikacja-wewnetrzna-w-firmie-2011,1,39,1.html](http://www.egospodarka.pl/75371,Komunikacja-wewnetrzna-w-firmie-2011,1,39,1.html), 30.12.2011, 11:05.
- 8 Korczyńska A., jak się porozumieć, czyli o komunikacji w pracy, http://kariera.forbes.pl/z_polecamy/jak-sie-porozumiec-czyli-o-komunikacji-w-pracy.
- 9 Kuźnik K.; Dobra komunikacja wspiera biznes; <http://twojbiznes.infor.pl/index.php/archiwum/2009/11/praktyka/artykul-1303394.html>, 2009-11-03.
- 10 *Leksykon Public Relations*, <http://pl.scribd.com/doc/19681659/sownik-PR>.
- 11 Szen-Ziemiańska J., Kultura osobista w miejscu pracy, http://kadry.infor.pl/kadry/hrm/komunikacja/artykuly/72565,kultura_osobista_w_miejscu_pracy.html.
- 12 <http://witaaminkaa.blox.pl/2010/11/Instrukcja-Obslugi-Dziecka.html>