

**Krzysztof Kazimierz Bednarz**

AK-Consulting.pl

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

## **PODEJŚCIE PROCESOWE W KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA**

### **1. Wstęp**

Komunikacja wewnętrzna w organizacji odgrywa kluczową rolę w procesie zarządzania, a szczególnie w warunkach dynamicznie zachodzących zmian. Pracujący w przedsiębiorstwie mają różne potrzeby komunikowania się, znajdując się w różnych sytuacjach decyzyjnych. Codziennie w każdej organizacji mają miejsce niezliczone procesy komunikacyjne. Zarówno pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwie, jak i obsługiwani przez nich klienci czy kontrahenci (dostawcy, kooperanci) komunikują się ze sobą w celu przekazania wiedzy, doświadczenia i umiejętności potrzebnych do osiągnięcia celów organizacji. Komunikowanie się napotyka jednak wiele różnych problemów, co jest skutkiem również funkcjonalnych rozwiązań organizacyjnych. Poszczególne działy i ich pracownicy „okopują się” na swoich pozycjach, co nie sprzyja rozwojowi komunikacji poziomej (międzyprocesowej).

Komunikacja wewnętrzna ogranicza się do relacji między pracownikami firmy. Jest przy tym ważne, aby zdecydowana większość źródeł informacji potrzebnych pracownikowi do wykonywania zadań znajdowała się wewnątrz organizacji. W tych warunkach i przy takich założeniach niezbędny jest odpowiedni system komunikacji, który skutecznie służyłby wspieraniu osiągania celów, eliminowaniu oporu, a w efekcie umożliwiałby sprawne i efektywne funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Kierownictwo organizacji musi mieć przy tym świadomość, że proces skutecznej i efektywnej komunikacji w organizacji kształtuje kulturę organizacji, buduje pozytywne postawy członków organizacji i jest pozapłacowym motywatorem.

Obecnie rozwój komunikacji odbywa się pod przemożnym wpływem techniki elektronicznej, w postaci sieci komputerowych, systemów przetwarzania danych, telefonów komórkowych itd. Żyjemy bowiem na początku XXI w., który to został nazwany erą Internetu i „globalnej wioski”. Informacja, będąca nośnikiem wiadomości przekazywanej w procesie komunikacji, od zawsze była ważnym czynnikiem rozwoju gospodarczego, ale musiały zaistnieć określone warunki, aby w powszech-

nym przekonaniu stała się zasobem, który byłby przedmiotem szczególnego zainteresowania menedżerów, przyczynkiem podejmowania przez nich decyzji [Zygała 2007, s. 43]. Chodzi przy tym o to, aby pracownicy postrzegali własną działalność nie z perspektywy działów i jednostek organizacyjnych, w których są zatrudnieni, lecz poprzez funkcjonujące w nich procesy, a innych komunikujących się z nimi pracowników powinni postrzegać jako klientów. Pomimo powszechnej zgody co do takiego podejścia do komunikowania się w praktyce jest ono często niedoceniane. Z tych też powodów warto zainteresować się problemami i możliwościami usprawnień komunikacji, uwzględniając takie założenia. W artykule starano się skupić na procesowym podejściu do komunikowania się pracowników i kadry kierowniczej jako sposobie na usprawnianie współpracy wewnętrznej w przedsiębiorstwie.

## 2. Proces komunikacji wewnętrznej w świetle literatury przedmiotu

W literaturze przedmiotu istnieje wiele częściowo różnych definicji pojęcia „komunikacja” (komunikowania się). Wszystkie one traktują jednak komunikację jako proces. Komunikacja jest zatem procesem przekazywania informacji od jednej osoby do drugiej [Griffin 1996, s. 578 i n.]. Celem komunikowania się jest informowanie, wpływanie na kogoś, współpraca, ujawnianie naszych uczuć [Błaszczuk (red.) 2006, s. 155]. Proces komunikowania się składa się z kodowania treści przez nadawcę i przekazywania jej jednemu odbiorcy lub kilku odbiorcom, którzy otrzymują wiadomość i rozszyfrowują jej treść [Griffin 1996, s. 555]. Ma on charakter dwustronny: role nadawcy i odbiorcy ulegają odwróceniu (z reguły ma miejsce sprzężenie zwrotne). Jeśli komunikacja ma być skuteczna, to proces ten powinien zapewniać, by treść odebranej wiadomości była możliwie najbliższej treści wiadomości zamierzonej. Może on być zakłócony przez różne czynniki. Istnieje przy tym duża różnorodność form i technik komunikowania się w organizacji: pionowa i pozioma, ustna i pisemna, mówimy też o komunikacji pozawerbalnej (gra ciała). Często też organizacje do komunikowania się wykorzystują podejście menedżerskie (kierownicze) lub operacyjne. W tym pierwszym przypadku tworzone są stanowiska dyrektorów ds. informacji, natomiast w podejściu operacyjnym buduje się formalne systemy informacyjne wiążące wszystkie stanowiska i komórki.

Proces komunikowania się jest procesem transferu wiedzy, co jest bardzo istotne w dobie społeczeństwa opartego właśnie na wiedzy. Obejmuje dwa rodzaje dopełniających się działań: transmisję – polegającą na wysyłaniu i prezentowaniu wiedzy potencjalnemu odbiorcy, oraz absorpcję – polegającą na przyjęciu wiedzy w celu późniejszego wykorzystania. Aby zatem uznać, że transfer wiedzy nastąpił, niezbędne jest wystąpienie obu tych procesów [Gołuchowski 2007, s. 56].

W procesie komunikacji bardzo ważna jest jakość informacji (dokładność, rzetelność, kompletność, aktualność, terminowość, istotność, zwięzłość i treściwość) [Kardas, Wójcik-Augustyniak 2008, s. 482].

Ze względu na ergonomiczność i rzetelność **komunikacji wewnętrznej** dużego znaczenia nabiera także tzw. ekologia informacji (*information ecology*), która w centrum zainteresowania stawia środowisko informacyjne każdej instytucji. Badania w tym zakresie zapoczątkowali T.H. Davenport i L. Prusak pracą *Information ecology: mastering the information and knowledge environment* (1997). W odniesieniu do badania otoczenia informacyjnego organizacji proponują oni analizę ośmiu elementów środowiska: misji organizacji, celów, jakim ma służyć zarządzanie informacją, planów zarządzania informacją, kultury informacyjnej organizacji, polityki informacyjnej, fizycznej lokalizacji zasobów, pracowników informacji oraz kierowania informacją (*information handling*)(zob. [Materska 2004, s. 355]). Ten nurt badań bardzo silnie splata się z zarządzaniem informacją i wiedzą w organizacjach.

Badanie otoczenia oznacza orientację na współpracę z otoczeniem (*collaboration*). Taka współpraca sprzyja innowacji. W badaniu przeprowadzonym w marcu 2008 r. przez firmę IBM ponad 75% z 765 szefów firm amerykańskich i europejskich stwierdziło, że współpraca jest bardzo ważna dla starań innowacyjnych [*Business-ready... 2008*]. Kluczowe znaczenie innowacyjności jest coraz częściej dostrzegane przez kierujących przedsiębiorstwami. Są oni zgodni, że efektywne zarządzanie procesem innowacyjności staje się warunkiem koniecznym do uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej oraz wzrostu wartości spółki w długim okresie [*Innowacyjność polskich... 2008*, s. 13].

Sprawna komunikacja wewnętrzna zwiększa zaangażowanie pracowników i zmniejsza ich opór wobec zmian. Pracownicy, którzy wiedzą, co dzieje się w firmie, znają jej plany i zamierzenia, czują się docenieni i traktowani poważnie. Zwiększa to ich motywację do wykonywania zadań.

Komunikacja, niezależnie od kanałów (pisemne, ustne) oraz techniki (tradycyjna i elektroniczna), jak każdy inny element organizacji, podlega monitorowaniu i ocenie i powinna być przedmiotem usprawniania. Przyczyny usprawniania procesu komunikacji leżą w potrzebie ciągłego rozwoju przedsiębiorstwa w kierunku „organizacji uczącej się” – otwartej na zmiany i ciągłe doskonalenie.

Decydując się na wybór sposobu usprawnienia komunikacji w przedsiębiorstwie, należy przede wszystkim skoncentrować się na zdefiniowaniu i pogrupowaniu typów informacji oraz na doborze najodpowiedniejszego sposobu ich przekazywania wewnątrz organizacji. Proces budowania komunikacji w firmie musi być oczywiście poprzedzony dokładnym rozeznaniem potrzeb oraz możliwości pracowników, a sama komunikacja jako proces może podlegać modelowaniu. Trzeba przy tym stwierdzić, że budowa spójnej i właściwie skonstruowanej komunikacji w firmie nie jest procesem łatwym. W dużej mierze jej skuteczność zależy od wielu czynników, m.in. od rodzaju struktury organizacyjnej (funkcjonalnej czy procesowej), liczby komórek organizacyjnych, zależności między nimi, rozproszenia terytorialnego czy też poziomu kultury organizacyjnej.

### 3. Komunikacja wewnętrzna w badanych przedsiębiorstwach

W ramach prac badawczych prowadzonych przez autora referatu przeprowadzono ankietę wśród 200 pracowników pochodzących z 5 przedsiębiorstw należących do różnych branż, wśród których były:

- firma z branży produkcji wody źródlanej,
- firma z branży dystrybucji i serwisu wysokospecjalistycznych urządzeń biurowych,
- firma z branży „pracoserwisu”,
- firma z branży obuwniczej,
- dealer samochodowy i autoryzowana stacja naprawcza.

W badaniu uczestniczyły wszystkie osoby biorące czynny udział w procesach biznesowych zachodzących w poszczególnych przedsiębiorstwach.

Na pytanie „**Z jakich systemów pan/i korzysta?**” około 30% ankietowanych wskazało na system księgowy i jego pochodne. Kolejnymi używanymi aplikacjami są systemy biurowe. Aż 17% badanych odpowiedziało, że korzysta w swojej pracy z edytorów tekstu (Office, Open Office i inne). 13% badanej populacji używa w swej codziennej pracy Excela. Na kolejnym miejscu znalazły się systemy kadrowo-płacowe (9% odpowiedzi), system finansowy (9% odpowiedzi), programy do umów z klientami (8% odpowiedzi). Systemy klasy CRM są używane przez około 7% badanych. Na ostatnim miejscu znajduje się aplikacja typu Acces (bazy danych) – jej stosowanie w pracy zadeklarowało 4% użytkowników. Pozostali ankietowani (3%) korzystają z innych systemów, które w badaniu nie podlegały klasyfikacji.

Korzystanie z wielu systemów pracujących w różnych środowiskach bazodanowych, opisujących w różny sposób zachodzące operacje gospodarcze i finansowe naraża wiele problemów w dalszej „obróbce” tych danych przez pozostałych uczestników organizacji. Każdy pracownik reprezentujący „swoją obszar” w firmie w badanych przedsiębiorstwach zazwyczaj używa „swoich aplikacji”. Stosowanie przez większość badanych „twardych” aplikacji typu: finanse, księgowość, kadry, płace jest konieczne w każdej firmie. Niezadowolający jest natomiast poziom używania rozwiązań informatycznych „drugiego obszaru”. Można tutaj zaliczyć aplikacje opierające się na filozofii CRM czy też „miękkie” aplikacje z obszaru zarządzania zasobami ludzkimi.

W kolejnym pytaniu o liczbę **dziennie wykonywanych operacji na systemie** chodziło o stwierdzenie częstotliwości wejść do systemu i dokonywania różnego typu operacji na podległych aplikacjach. Aż 37% badanych wykonuje codziennie od 20 do 50 operacji i działań. 13% badanych wykonuje od 50 do 100 operacji dziennie, a 23% ankietowanych wykonuje powyżej 100 operacji dziennie. 5% badanych rzadziej wykorzystuje w swojej pracy technikę informatyczną i dokonuje do 5 działań na podległych systemach informatycznych; taki sam odsetek ankietowanych wykonuje od 5 do 10 działań.

Bardzo ważnym aspektem w pracy każdego pracownika **jest ergonomia pracy**. Powielanie tych samych czynności podczas rejestracji danych powinno mieć charakter zautomatyzowany – **procesowy**. Dlatego sformułowano kolejne pytanie „**Czy podczas pracy na podległych systemach korzysta pan/pani z informacji zapisanych w innych systemach – eksport/import plików?**”.

W odpowiedzi na to pytanie 60% ankietowanych stwierdziło, że wykorzystuje eksport/import plików w swojej codziennej pracy. Oznacza to, że informacje wygenerowane lub zapisane w jednej aplikacji są następnie przetwarzane w kolejnych. Pozostała część respondentów, a więc 40%, nie ma potrzeby „transportowania” informacji. **Wewnętrzna współpraca czy też komunikacja** wymaga od członków organizacji wymiany informacji pomiędzy sobą. W badanych przedsiębiorstwach wymiana, przekazanie informacji najczęściej odbywa się poprzez eksport/import plików oraz w formie papierowej. Taki sposób wymiany informacji jest jednak nieergonomiczny i nieefektywny.

40% badanych co najmniej kilka razy dziennie wymienia informację z innymi systemami. Niewiele mniejszą grupę stanowią pracownicy, którzy wymieniają informacje zaledwie raz na miesiąc. Jest ich aż 39%. 14% badanych wymienia informacje z innymi obszarami funkcjonalnymi firmy raz na tydzień. Rzadziej niż raz na miesiąc wymieniane są informacje przez zaledwie 7% ankietowanych. Tylko 1 % badanych raz dziennie, na koniec lub na początek dnia, dokonuje wymiany – aktualizacji danych.

Kolejne pytanie brzmiało: „**W jaki sposób następuje przepływ informacji pomiędzy używanymi przez pana/panią systemami?**”. Chodziło tu o wskazanie metod, dzięki którym informacje i zapisane dane „przenoszone” są z jednych aplikacji do drugich. 20% ankietowanych odpowiedziało, że dane te są przenoszone w sposób automatyczny, dzięki stworzonym mechanizmom. Niestety 90% badanych przenosi te dane z jednego środowiska aplikacyjnego do drugiego za pomocą mechanizmu kopiowania plików lub poszczególnych zakresów danych.

Interesująca była kwestia wykorzystania pozyskanych informacji w trakcie komunikowania się. Na pytanie „**Czy wykonuje pan/pani analizy na użytkowanym systemie?**” zdecydowana większość ankietowanych (65%) odpowiedziała przecząco („nie”). Świadczy to jedynie o „dużej produkcji” informacji, natomiast o mniejszym wykorzystaniu powiązań pomiędzy danymi i elementami wynikowymi.

Jak pokazują omówione wyniki, w badanych przedsiębiorstwach współpracujące różne wydziały czy też obszary funkcjonalne mają odmienne potrzeby komunikacyjne. Każdy z tych „pojedynczych” procesów (obszar funkcjonalny całego przedsiębiorstwa) próbuje radzić sobie z potrzebami informacyjnymi. Brak jest zintegrowanych systemów informatycznych, które w sposób jednorodny byłyby w stanie przetwarzać i agregować informacje wykorzystywane przez różne obszary. W większości używane są poszczególne aplikacje obejmujące tylko pojedynczy obszar funkcjonowania firmy. Do gromadzonych danych nie mają dostępu wszyscy pracownicy przedsiębiorstw. Do danych o najwyższym poziomie uprawnień ma dostęp jedynie 16 z 200 badanych osób. Są to osoby z najwyższego szczebla zarządzania.

Niestety, ta wiedza jest zagregowana na najwyższym poziomie i osoby zajmujące niższe stanowiska w firmie nie mają do niej dostępu, w związku z tym nie mogą jej wykorzystać dla dobra firmy. Liczba operacji wykonywanych dziennie na systemach jest bardzo duża, co wynika z wielokrotnego powielania działań już wykonanych przez innych. Brak jednorodnego środowiska i tzw. *workflow* powoduje, że dane są często kopiowane, przenoszone z jednej aplikacji obszarowej do drugiej, przepisywane, drukowane.

Z obserwacji własnych wynika też, że pracujący w badanych przedsiębiorstwach dysponują obecnie różnymi urządzeniami i aplikacjami informatycznymi. Nie są one jednak konsekwentnie wykorzystywane. Różne środki komunikacji są używane niezależnie od siebie, a systematyzacja, synchronizacja (z innymi urządzeniami) danych i informacji nie następuje automatycznie. Użytkowane dane i informacje nie są wprowadzane do zintegrowanego systemu. Powoduje to, że w razie zapotrzebowania na te informacje muszą one zostać najpierw przygotowane. Taka sytuacja jest niewłaściwa i ma konsekwencje w malejącym zadowoleniu klienta, a także w nieefektywności kosztowej. Potwierdzają to wyniki innych badań, z których wynika, że poszczególne obszary przedsiębiorstwa działają w sposób izolowany [*Effektivität der Kommunikation...*]. Wprawdzie istnieją formalne sposoby synchronizacji i odbywają się spotkania integracyjne, ale całościowe sterowanie komunikacją możliwe w ramach istniejącego potencjału ma miejsce tylko w nielicznych przedsiębiorstwach. Jednocześnie 53% pytanym twierdzi, że przy obecnych etatach możliwe jest podwojenie skuteczności własnych aktywności komunikacyjnych.

Z tego powodu rośnie zainteresowanie ekonomizacją komunikacji i w konsekwencji znaczenie controllingu. Jak się twierdzi, w komunikacji ciągle jeszcze panuje niska, w porównaniu z innymi dziedzinami życia przedsiębiorstwa, świadomość kosztów. Poszczególne obszary komunikacji są optymalizowane, ale w większości przedsiębiorstw brakuje ponadobszarowego sterowania w ramach zintegrowanego systemu controllingu. Jeśli udałoby się w ramach takiego controllingu stworzyć i zastosować odpowiednie, ponadobszarowe instrumenty, to przedsiębiorstwa byłyby w stanie zidentyfikować i wyeliminować (ewentualnie usprawnić) małoefektywne procesy komunikacyjne [*Effektivität der Kommunikation...*].

Analizowane, pochodzące z różnych branż przedsiębiorstwa mają na pewno jedną wspólną cechę – niesprawną komunikację wewnętrzną, którą z pewnością należy poprawić. Ta poprawa jest stosunkowo łatwa, lecz wymaga czasu, a przede wszystkim – zmiany orientacji z funkcjonalnej na procesową.

#### **4. Podejście procesowe w usprawnianiu komunikacji wewnętrznej przedsiębiorstwa**

Procesowe postrzeganie organizacji, które zapoczątkował M. Hammer i J. Champy, jest spójne z **podejściem procesowym do zarządzania informacją** proponowanym przez różnych autorów (m.in. T. Davenporta, L. Prusaka, C.W. Choo, J. Kirk).



Według T. Davenporta model procesu zarządzania informacjami powinien obejmować cały informacyjny łańcuch wartości, zaczynając od identyfikacji potrzeb informacyjnych, przez akwizycję informacji, organizowanie i magazynowanie informacji, produkty i usługi informacyjne, dystrybucję informacji, na użyciu informacji skończywszy [Zygała 2007, s. 48]. Oznacza to, że orientacja organizacji na procesy, a nie (tylko) na funkcje zmusza jej członków do spojrzenia na własne działania z innej perspektywy. Działy i wydziały, w których pracują, stanowią część jednego dużego procesu, na którego początku są oczekiwania (zamówienie) klienta, a na końcu znajduje się satysfakcjonujący klienta produkt. Podejście procesowe mówi, że najważniejszy w organizacji jest proces, na który składa się ciąg czynności towarzyszących produkcji oraz sprzedaży produktów [Kondracki]. Takie podejście do zarządzania nakazuje koncentrację uwagi na sekwencjach działań podejmowanych w organizacji i poza nią oraz na powiązaniach między nimi w celu osiągnięcia zamierzonych wspólnie celów [Nowosielski (red.) 2008, s. 40]. Następuje skupienie na procesach szczególnie związanych z klientami zewnętrznymi, ale też wewnętrznymi, co jest ważne w komunikacji. Między nadawcą i odbiorcą informacji wytwarzają się relacje dostawca–klient. W tej sytuacji skuteczna i efektywna komunikacja powinna być oparta na zasadzie: informacja powinna wyprzedzać produkt [Kondracki]. Aby jednak organizować procesy w ten sposób, należy zwiększyć możliwość swobodnego przepływu informacji. W rzeczywistości potrzebne są jednak bardziej złożone rozwiązania adekwatne do opisywanych sytuacji. W badanych przez autora przedsiębiorstwach coraz rzadziej występują procesy proste, w których możemy wyróżnić pojedynczego nadawcę wiadomości i jego odbiorcę. Zazwyczaj te procesy przeplatają się, mają wielu nadawców i wielu odbiorców (beneficjentów). Uczestnicy organizacji chcą bezpośredniego dostępu do danych bez obiegów pośrednich i okrężnych. Elementem krytycznym jest często czas. Wiadomości, które są treścią procesu, opierają się na różnorodnych danych. Dane te powinny być w takim formacie, aby każdy uprawniony pracownik mógł z nich skorzystać. Współpracownicy uzależniają swoje działania od dostępu do informacji w danej chwili. Wysoka jakość danych, prawidłowo skonfigurowane i dystrybuowane informacje pozwalają na szybkie i prawidłowe podejmowanie decyzji. Zaoszczędzony w ten sposób czas można przeznaczyć na działania operacyjne i zmierzające do zagwarantowania zadowolenia klienta.

Spośród wielu sposobów procesowego podejścia do rozwiązywania stwierdzonych problemów (integrowania pracy poszczególnych komórek w ponadfunkcyjną całość) warto zwrócić uwagę na **zespoły zadaniowe o charakterze interdyscyplinarnym oraz na intranet**. Współcześnie kładzie się nacisk na integrację poziomą, rozwiązywanie problemów i na dzielenie się informacjami [Schermerhorn 2008, s. 283]. Dąży się też do eliminowania skłonności pracowników do pozostawania w obrębie własnych funkcji i zachęcania do komunikowania się z innymi częściami organizacji. Odnosi się to zarówno do pojedynczych pracowników, jak i (a może przede wszystkim) do pracy grupowej (*team collaboration*). Grupa pracowników

wydaje się nam z natury czymś skupionym w jednym miejscu, podczas gdy obecnie może być rozproszona (nawet po odległych od siebie kontynentach). Mówiąc najprościej, **praca grupowa w sieci komputerowej** to współdzielenie dokumentów i innych zasobów przez wielu użytkowników, którzy dokładają swoją cegiełkę do wspólnego banku danych, a informacje krążą i są aktualizowane na bieżąco. Od członków grupy – zespołu interfunkcjonalnego – pochodzących z różnych jednostek funkcjonalnych organizacji oczekuje się dzielenia się informacjami, rozpatrywania nowych pomysłów, poszukiwania twórczych rozwiązań, a przy tym nieograniczania się w swojej działalności jedynie do zagadnień i potrzeb własnej dziedziny funkcjonalnej. Mają oni wspólnie i indywidualnie myśleć i działać ponad granicami, między funkcjami i w najlepszym interesie całego systemu.

**Intranet** jest to rodzaj sieci wewnętrznej w organizacji oparty na technologii internetowej, ułatwiający komunikację pomiędzy pracownikami. Umożliwia on łatwy dostęp do informacji w przedsiębiorstwie, scala istniejące już w przedsiębiorstwie systemy informatyczne, infrastrukturę komputerową (sprzęt, sieć, istniejące systemy baz danych) i wzbogaca je o różne narzędzia (m.in. platformę wymiany informacji, platformę e-learningową). Dzięki intranetowi można m.in. zwiększyć efektywność procesu wymiany wiedzy i doświadczeń, szybciej i elastyczniej reagować na zmieniające się warunki rynkowe i technologiczne, usprawniać procesy biznesowe i pracę grupową, wspierać podnoszenie kwalifikacji (dzięki aplikacjom e-learningowym).

Wykorzystanie sieci wewnętrznej (intranetu) i wirtualnych narad doprowadziło do pojawienia się zespołów wirtualnych, których członkowie, znajdujący się często w oddalonych od siebie miejscowościach, komunikując się przez komputery, współpracują ze sobą. Co prawda, znikają korzyści bezpośredniego komunikowania się (interakcji), ale oszczędza się przy tym wiele czasu [Schermerhorn 2008, s. 283-285]. Komunikacja wirtualna nie przekreśla roli tradycyjnej komunikacji, ale ją wzbogaca.

Procesowo zorientowana komunikacja w przedsiębiorstwie tworzy procesy komunikowania się, tak jak one powinny przebiegać, czyli ponad „sztucznymi” granicami wewnątrz organizacji, z pomocą nowoczesnej technologii informacyjno-komunikacyjnej. Powiązanie praktyki komunikacyjnej z taką technologią prowadzi do znaczących korzyści w stosunku do rozwiązań konwencjonalnych, a mianowicie:

1. Procesy komunikacyjne są organizowane i systematyzowane, upraszczane, przyspieszane i realizowane bardziej skutecznie. Komunikacja zachodzi szybciej, jest bardziej ukierunkowana „na klienta” i przyjazna użytkownikowi. Wymaga mniejszych zasobów do ich przygotowania.

2. Komunikowanie się partnerów realizowanego procesu z wykorzystaniem poczty elektronicznej lub innych mechanizmów pracy grupowej podnosi jakość komunikacji, jej szybkość pozwala na proste przekazywanie pełnej dokumentacji niezbędnej do wykonania konkretnej czynności cząstkowej.



3. Dane i informacje jako podstawa komunikowania się zostają celowo opomiarowane, są stawiane poszczególnym odbiorcom do dyspozycji i wykorzystywane do tworzenia bazy wiedzy.

4. Nadzwyczajne sytuacje komunikacyjne (kryzysy, wypadki) można z góry przygotować przez procesy i struktury, co zmniejsza prawdopodobieństwo popełnienia błędu w momencie krytycznym.

5. Procesowo zorientowana komunikacja łączy różnych nadawców z odbiorcami, wykorzystując do tego celu właściwe interfejsy i zdefiniowane reguły i procesy. Wymiana wiadomości może zachodzić w sposób niezwiązany z czasem, odpada sztywny podział ról nadawcy i odbiorcy, co powoduje, że procesy komunikowania się zachodzą w sposób jak najbardziej naturalny [*Prozessorientierte Unternehmenskommunikation...*].

## 5. Uwagi końcowe

Sprawnie, procesowo zorganizowana komunikacja pomiędzy poszczególnymi działami, a co się z tym wiąże – płynny obieg dokumentów i informacji – nie musi oznaczać likwidacji działów funkcjonalnych. Aktualnie na rynku dostępne są odpowiednie narzędzia informatyczne, dzięki którym jesteśmy w stanie wspomóc **podejście procesowe w komunikacji przedsiębiorstwa**. Wymagane są takie rozwiązania informatyczno-procesowe, które zautomatyzują nie tylko jedną funkcję biznesową przedsiębiorstwa, ale umożliwią obsługę w skali całego przedsiębiorstwa. Uzyskiwanie zbiorczych zestawień i analiz w czasie rzeczywistym pozwala pracownikom na monitorowanie aktywności całej firmy lub określonego działu. Aby sprostać wymaganiom współczesnego, coraz bardziej konkurencyjnego rynku, wymagana jest większa **elastyczność wewnętrznych procedur biznesowych oraz wewnętrznej komunikacji**. Zmiany te muszą objąć cały **łańcuch wewnętrznej komunikacji** uzależniony oczywiście od sygnałów z zewnątrz.

Na podstawie przeprowadzonych badań własnych, a także badań innych autorów (firm konsultingowych) należy się zgodzić ze stwierdzeniem, że obecnie skuteczność i efektywność komunikacji ciągle jeszcze pozostawia wiele do życzenia. Jednocześnie uważa się, że w tym zakresie możliwa jest znaczna poprawa w ramach istniejących zasobów. Dążenie do integracji, optymalizacji i ekonomizacji całego systemu komunikacji w organizacji to pierwszoplanowe działania w tym zakresie. Należy jednak zauważyć, że w dobie gospodarki globalnej trudno jest mówić już tylko o procesach zachodzących w obszarze jednego przedsiębiorstwa. Aby możliwy był rozwój przedsiębiorstw, potrzebne są zmiany w filozofii dzielenia się informacjami i „wyprowadzania części procesów” do otoczenia zewnętrznego. Zmiany te mogą być możliwe, pod warunkiem że przedsiębiorstwa będą dzieliły się swoją wiedzą i informacjami z innymi organizacjami, z którymi są w różnego rodzaju zależnościach. Zaleca się zatem, aby przedsiębiorstwa stosowały **podejście procesowe w komunikacji zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej**. Upublicznienie wiedzy

(opublikowanie jej) może wymagać, aby zasoby informacyjne zostały „przetłumaczone” oraz sprowadzone do wspólnego formatu, tzn. aby reprezentacja wiedzy została ujednolicona. Jednolita prezentacja wiedzy znacznie ułatwia **podejście procesowe w komunikacji**, poprawia dostęp do wiedzy i jej wykorzystanie. Elementem krytycznym dla transferu (dystrybucji) wiedzy jest istnienie odpowiednich kanałów komunikacyjnych oraz dostępu do wspólnych baz danych [Gołuchowski 2007, s. 57].

Badania przeprowadzone przez firmę IBM wskazują, że 75% badanych prezesów firm, uważa że współpraca ze środowiskiem zewnętrznym (otoczeniem firmy) jest bardzo ważna dla rozwoju innowacji. W **procesowym podejściu do komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej** widzą oni przyszłość swoich przedsiębiorstw. Jednak zaledwie 50% z nich twierdzi, że współdzielenie i wymiana informacji z pracownikami, partnerami, klientami ma obecnie miejsce w ich przedsiębiorstwach [Business-ready... 2008]. Różnica pomiędzy tymi dwiema wypowiedziami daje wskazówki na przyszłość co do upowszechnienia współdzielenia informacji i wiedzy oraz zmian w kierunku procesowego podejścia do komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Z badań również wynika, że zjawisko współdzielenia wiedzy, a co za tym idzie – poszerzanie obszarów procesów biznesowych i uczestniczących w nim podmiotów, będzie wzrastało. Apogeum tych zmian przewidziane jest na rok 2010. Czynniki, które to sprawią, są min: globalna integracja, Internet, zmieniająca się demografia siły roboczej, wzrost dostępności i funkcjonalności aplikacji informatycznych, wirtualizacja danych, prostota technologii i sposobów użycia [Business-ready... 2008].

## Literatura

- Błaszczyc W. (red.), *Metody organizacji i zarządzania*, PWN, Warszawa 2006.
- Bubnicki Z., *Podstawy informatycznych systemów zarządzania*, Wydawnictwo Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 1993.
- Business-ready collaboration and communication. Collaboration without boundaries: enabling innovation, changing the workplace*, IBM white paper, May 2008.
- Davenport T.H., Prusak L., *Information ecology: mastering the information and knowledge environment*, 1997.
- Effektivität der Kommunikation in Unternehmen verdoppeln*, nächste Meldung 15.08.2003, [http://www.innovations-report.de/html/berichte/kommunikation\\_medien/bericht-20596.html](http://www.innovations-report.de/html/berichte/kommunikation_medien/bericht-20596.html).
- Gołuchowski J., *Technologie informatyczne w zarządzaniu wiedzą w organizacji*, AE, Katowice 2007.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
- Innowacyjność polskich spółek giełdowych*, PriceWaterhouseCoopers, Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie, Warszawa 2008.
- Kardas J.S., Wójcik-Augustyniak M., *Zarządzanie w przedsiębiorstwie*, Centrum Doradztwa i Informatyki Difin Sp. z o.o., Warszawa 2008.
- Kondracki K., *Komunikacja w organizacjach*, <http://www.qpracy.pl>.

- Materska K., *Rozwiązania intranetowe a potrzeby informacyjne różnych grup użytkowników*, [w:] Cz. Daniłowicz (red.), *Multimedialne i sieciowe systemy informacyjne*, materiały konferencyjne, vol. 1, Wrocław 2004.
- Nowosielski S. (red.), *Procesy i projekty logistyczne*, UE, Wrocław 2008.
- Prozessorientierte Unternehmenskommunikation*, <http://www.mit.ch/prozessorientierte-unternehmenskommunikation.html>.
- Schermerhorn J.R., *Zarządzanie*, PWE, Warszawa 2008.
- Zygała R., *Podstawy zarządzania informacją w przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 2007.

## A PROCESS APPROACH IN THE INTERNAL COMMUNICATION OF BUSINESS

### Summary

A process approach in the internal communication of business is nowadays one of the most important factors of the firm's development in the age of information society. The issue of internal movements inside of an organization and movements through the territory of the whole world does not have recently a significant meaning in accomplishment of strategic target (goal) of a firm. As far as organization, work and performance are concerned, more important is an efficient organization of communication between each department of a firm as well as the one with the external world. The author in his article according to his own research tries to describe a process of internal communication and additionally indicates the new directions of its extension. To enable particular firms to develop, necessary changes are requested as far as communication and sharing of knowledge are concerned. The co-operation with the internal environment and sharing/exchanging of knowledge is essential for evolution, growing and spread of innovations and advancement of communication processes in the near future.