PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU nr 114
Nauki o Zarządzaniu 3 2010

Stanisław Urban
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KOMUNIKOWANIE SIĘ W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie: We współczesnych przedsiębiorstwach rośnie znaczenie komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Spełnia ona wiele ważnych funkcji. Na rozwój komunikacji wpływa wiele czynników, wśród których szczególnie ważne jest wyposażenie w techniczne środki wspomagające proces komunikowania się.

W artykule przedstawiono sytuację w zakresie komunikowania się w zielonogórskim Zakładzie Górnictwa Nafty i Gazu. W przedsiębiorstwie tym procesy komunikowania się rozwijają się dobrze i stanowią wsparcie dla procesów zarządzania.

Słowa kluczowe: informacja, komunikowanie się, przedsiębiorstwo, zarządzanie.

1. Wstęp

Przedsiębiorstwo jest zbiorem pracowników, którzy zajmują określone stanowiska i odgrywają różne role organizacyjne. Efektywne wykonywanie zadań wynikających z pełnienia funkcji wymaga dokładnej informacji, która dociera do pracowników w procesie porozumiewania się. Dlatego umiejętność skutecznego komunikowania się jest bardzo ważna i potrzebna w codziennej pracy.

Obecnie menedżerowie muszą mieć umiejętność kierowania podległym zespołem, organizowania i koordynowania pracy w grupach, rozwiązywania zaistniałych konfliktów. Zlecają oni wykonanie wielu prac podległym sobie pracownikom. Stawiane przed menedżerami zadania wymagają zdolności efektywnej komunikacji i dzielenia się informacjami z pracownikami. Stąd znajomość zagadnień komunikowania się jest dla uczestników organizacji niezbędna.

Komunikowanie się jest istotną częścią zarządzania. Bez niego kierownicy nie mogliby wypełniać swoich zadań. Dzięki komunikowaniu się menedżerowie realizują swoje funkcje związane z planowaniem, organizowaniem, kontrolowaniem i motywowaniem. Dobre zarządzanie wymaga skutecznego komunikowania się. Kierownicy komunikują się nie tylko z podwładnymi, ale także ze swoimi przełożonymi, kierownikami równorzędnych działów, klientami, partnerami z innych firm.

Umiejętność porozumiewania się jest jednym z warunków osiągnięcia sukcesu przez indywidualne osoby oraz przez firmy. Jest również warunkiem sprawnego przebiegu wielu procesów w każdej organizacji, takich jak: kontakty z pracowni-

kami, konkurentami, kooperantami, formułowanie celów, podejmowanie i implementowanie decyzji oraz kontrolowanie przebiegu określonych działań [Bittel 2002, s. 161]. Dlatego wiele czasu i uwagi poświęca się problemom komunikowania się.

Celem artykułu jest wskazanie istoty procesu komunikowania się, wyjaśnienie, czym jest skuteczna komunikacja i jaką rolę odgrywa w organizacjach oraz przedstawienie sposobów komunikowania się na przykładzie zielonogórskiego Zakładu Górnictwa Gazu w latach 2001-2006.

2. Znaczenie komunikowania się w organizacji

Organizacje funkcjonują przez zbiorowe działanie ludzi, ale każdy pracownik może podjąć niezależne działania, które nie będą w zgodzie z polityką firmy lub z otrzymanymi instrukcjami. Może też zdarzyć się, że informacje o działaniach danego pracownika nie zostaną przekazane ludziom, którzy powinni je poznać. Dobre komunikowanie się jest warunkiem osiągania skoordynowanych wyników [Amstrong 2000, s. 651].

Dla kierowników skuteczne komunikowanie się jest szczególnie ważne, gdyż wszystko, co robi kierownik, wiąże się z komunikacją. Nie może on podejmować decyzji bez informacji, a po podjęciu decyzji znowu jest potrzebna komunikacja. Bez niej nikt nie wiedziałby, że decyzja została podjęta. Bez komunikacji nie można zrealizować nawet najlepszych pomysłów czy najdoskonalszych planów. Kierownikom są więc potrzebne umiejętności skutecznej komunikacji. Brak tych umiejętności może stwarzać problemy [Robbins, De Cenzo 2002, s. 513].

Komunikowanie się ma bezpośredni związek z podstawowymi funkcjami zarządzania: planowaniem, organizowaniem, motywowaniem i kontrolowaniem..

Codziennie menedżer poświęca wiele czasu na komunikowanie się, gdyż oprócz pracy za biurkiem uczestniczy w spotkaniach, wykonuje rozmowy telefoniczne, czyta lub przegląda korespondencję, kontaktuje się z pracownikami, przełożonymi i kontrahentami. Stąd wyróżnia się trzy role kierownicze: interpersonalną, informacyjną i decyzyjną [Stoner, Freeman, Gilbert Jr. 1997, s. 515].

Proces komunikowania się w organizacji jest uwarunkowany m.in. przez następujące czynniki: psychologiczne, sytuacyjne i sposób przekazywania informacji.

Istnieją różne sposoby przekazywania informacji w organizacji: ustne, pisemne i wizualne. Ustne informacje można przekazywać podczas rozmowy bezpośredniej, w grupie, na zebraniach, podczas szkolenia, przez telefon itp. Pisemne komunikowanie można realizować w formie listu, ulotki, sprawozdania, tekstu umieszczonego na ekranie komputerowym, w gazecie, na tablicy ogłoszeń.

Wykorzystując wizualne porozumiewanie się, można stosować: rysunki, tabele, fotografie itp. Trzeba przy tym brać pod uwagę odbiorców, ich możliwości percepcyjne, stopień skomplikowania komunikatu itp. Nie należy ograniczać się do jednego sposobu przekazu wiadomości, pamiętając, że jedne bardziej nadają się do

rozpowszechniania pomysłów, idei, np. gazety czy spotkania w większych grupach, inne – do przekazywania oceny pracy pracownikowi [Stankiewicz 1999, s. 36].

Wśród psychologicznych czynników na uwagę zasługują: warunki sytuacyjne i motywy pracowników, wyznaczane postawami, uczuciami wobec odbiorcy, nadawcy i informacji oraz oceną nadawcy. Ponadto należy zauważyć, że jednostka odbiera informację przez pryzmat własnych motywów, aspiracji i potrzeb.

Czynniki sytuacyjne warunkujące komunikowanie się w przedsiębiorstwie to przede wszystkim rodzaj struktury organizacyjnej i pozycja, jaką zajmuje w niej pracownik oraz kultura organizacyjna.

Struktura określa takie czynniki warunkujące skuteczne komunikowanie się, jak: oficjalne drogi przepływu informacji, struktura władzy, specjalizacja zadań oraz posiadanie informacji na własność. Ostatnie stwierdzenie oznacza, że niektórzy pracownicy mają szczególne informacje i one zapewniają im pewną władzę. Część pracowników, którzy dysponują takimi informacjami, nie dzieli się z innymi członkami organizacji. Zajmowana pozycja przez pracownika w hierarchii organizacyjnej jest nie tylko swoistym filtrem, przez który przesącza się informacja, ale również określa, z kim komunikować się w organizacji. Ostatecznie wyznacza treść komunikatu, sposób oraz miejsce jego przekazania.

Kultura organizacyjna najogólniej rozumiana jako całokształt założeń, wartości, norm i wzorów zachowań członków organizacji wyznacza styl komunikowania się, a ten określa klimat porozumiewania się rozumiany jako całość interpersonalnych relacji między członkami organizacji [Stankiewicz 1999, s. 36].

R.V. Lesikar opisał cztery czynniki, od których zależy skuteczność komunikacji w organizacjach: formalne kanały komunikacji, struktura władzy w organizacji, specjalizacja zadań i własność informacji [Stoner, Freeman, Gilbert Jr. 2002, s. 515].

Ważny z punktu widzenia skuteczności komunikowania się w firmie jest dostęp do informacji zarówno kierujących, jak i podwładnych. Rzadko zdarza się, by wszyscy mieli pełną informację. Innymi informacjami dysponują przełożeni, a innymi pracownicy, niektóre mają wszyscy, a innych, potrzebnych, nie ma nikt [Szaban 2003, s. 76].

Komunikacja w grupie lub organizacji służy czterem podstawowym funkcjom: kontrolowaniu, motywacji, wyrażaniu uczuć i informowaniu. Każda z tych funkcji jest jednakowo ważna. Aby grupy mogły skutecznie działać, muszą sprawować kontrolę nad swoimi członkami, pobudzać ich do efektywnego działania, stwarzać im możliwości wyrażania uczuć i podejmowania decyzji. Każde komunikowanie się w grupie spełnia jedną funkcję lub więcej z tych czterech funkcji [Robbins 1998, s. 216].

Komunikowanie się w procesach kierowania spełnia wiele różnorodnych psychoorganizacyjnych funkcji:

– informacyjną,
– rozumienia samego siebie,

– wymieniania informacji, aby zaprogramować działania, porównywać wiadomości dotyczące danego zdarzenia, zjawiska, procesu,
– ustalenia znaczenia powiązań między ludźmi czy wzajemnych emocjonalnych ustosunkowań partnerów,
– pomagania w badaniu i próbach zmian postaw oraz zachowań nas samych i innych osób,
– zaspokojenia potrzeb: bezpieczeństwa, dominacji, konformizmu itd.,
– rozpoznawania zawierającego ocenę i rokowania,
– rozstrzygającą, np. gdy partnerzy starają się wyjaśnić sobie jakiś problem bądź rozwiązać konflikt, w który są uwikłani [Wajda 2003, s. 152-153].

3. Sieci i kierunki komunikowania się w zielonogórskim Zakładzie Górnictwa Nafty i Gazu

Komunikowanie się jest procesem pozostającym w gestii organizacji, który ma na celu informowanie kierownictwa i pracowników o różnych sprawach. Na przykład dla kierownictwa ważne jest, aby ludzie wiedzieli o misji, jeżeli ona istnieje, i o celach przedsiębiorstwa. Ludzie informowani są też o tym, czego się od nich oczekuje w zakresie wykonywania pracy, i o tym, jak wpływają na ich pracę zmiany dotyczące strategicznego kierunku przedsiębiorstwa. Ważne jest również to, aby dać pracownikom możliwość porozumiewania się z kierownictwem tak, by znane były ich reakcje na składane im propozycje oraz zaistniała szansa na przedstawienie kontrpropozycji. Dobra komunikacja pomaga organizacji w promowaniu zaangażowania pracowników w procesie podejmowania decyzji. Służy ona wzmocnieniu identyfikowania się jednostki z organizacją, co z kolei może prowadzić do usprawniania wykonywanej pracy [Mckenna, Beech 1997, s. 224].

Biorąc za podstawę podziału kierunek komunikowania się, można wyróżnić:
– komunikację pionową,
– komunikację poziomą (horyzontalną),
– komunikację diagonalną (ukośną),
– komunikację dośrodkową i odśrodkową.

Komunikacja pionowa odbywa się między osobami znajdującymi się na różnych poziomach hierarchii organizacyjnej i może odbywać się z góry na dół lub odwrotnie. Komunikacja pozioma odbywa się między osobami zajmującymi stanowisko pracy w różnych komórkach organizacyjnych na tym samym poziomie hierarchii. Komunikacja diagonalna ma miejsce, jeżeli odbywa się między pracownikami z różnych komórek organizacyjnych i z różnych szczebli hierarchicznych. Pewną odmianą komunikacji ze względu na jej kierunek jest komunikacja odśrodkowa i dośrodkowa, która odbywa się między pracownikami w centrali i oddziałach firmy [Pocztowski 2003, s. 249].

Kierunki wewnętrznego komunikowania się w oddziale zielonogórskim Zakładu Górnictwa Nafty i Gazu są następujące:

1. Pionowo, wzdłuż linii służbowego podporządkowania w zielonogórskim zakładzie w celu wykonania działań wynikających z przyjętych zasad działalności zgodnie ze schematem organizacyjnym. Celem komunikowania pionowego w organizacji jest:

– zapewnienie skutecznego rozpropagowania informacji o celach firmy w dziedzinie jakości, ochrony środowiska oraz bezpieczeństwa i higieny pracy,
– przekazywanie decyzji kierownictwa,
– doradzanie,
– pouczanie,
– informowanie wyższych szczebli zarządzania o realizacji podstawowych zadań.

2. Poziomo, gdy prowadzona jest koordynacja organizacyjna dotycząca rozwiązywania problemów związanych z podstawową działalnością zielonogórskiego zakładu, jakością, ochroną środowiska oraz bezpieczeństwem i higieną pracy między jednostkami organizacyjnymi firmy. Przykładem komunikowania się w dół są tablice ogłoszeń. Dokumenty, zapisy i informacje przeznaczone do wiadomości pracowników O/ZZGNiG są publikowane w wyznaczonych miejscach:

a) stałych, by niejako wymuszać ich przeczytanie (np. tablice informacyjne),
b) przy wykorzystaniu mediów funkcjonujących w O/ZZGNiG (gazetki zakładowe, biuletyny, foldery, wewnętrzna sieć internetowa).

Na tablicy ogłoszeń umieszczane są życzenia świąteczne, informacje o spotkaniach, wystawach i wycieczkach, informacje organizacji technicznych i związków zawodowych, ogłoszenia dotyczące życia zawodowego. Za kontrolę materiałów publikowanych na tablicy ogłoszeń oraz za usuwanie informacji nieaktualnych i nieautoryzowanych odpowiedzialny jest Dział Organizacji i Zarządzania we współpracy z innymi komórkami organizacyjnymi.

Wchodząc do niektórych pokoi biurowych, można zauważyć tablice, na których pracownicy przypinają krótkie informacje dotyczące tego, co mają zrobić w najbliższym okresie lub jakie zadania powinny zostać zrealizowane w przyszłości. Innym komunikatem, który pojawia się na takiej tablicy, jest polityka zintegrowanych systemów zarządzania. Tablice takie nie są konieczne w zakładzie, ale pracownicy mają możliwość zamówienia ich u dyrektora.

Zakład wydaje foldery i biuletyny informujące o działalności ZZGNiG. Tego typu wydawnictwa można znaleźć z salonie wystawienniczym, utworzonym przez oddział SITPNiG w Zielonej Górze. Ekspozycja wystawiennicza znajduje się na terenie zakładu i jest odwiedzana przez pracowników oraz przechodzących obok ludzi. Jest to więc element komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej. Ze względu na rozległy teren działania ZZGNiG przepływ informacji do wszystkich pracowników odbywa się przez pismo zakładowe, Internet i pocztę zakładową. Czasopismo

„Szejk" dostarcza pracownikom informacji z różnych dziedzin. Obecnie podział prezentowanych tematów w tym czasopiśmie jest następujący:
– aktualności,
– informacje z terenu – o działalności jednostek terenowych,
– widomości po godzinach – informacje o przeprowadzonych imprezach, zawodach, zabawach, odbytych wycieczkach i wystawach,
– sprawy pracownicze – informacje z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi,
– kalendarium SITPNiG – chronologiczny spis ważniejszych wydarzeń z życia stowarzyszenia,
– kalendarium ZZGNiG – chronologiczny opis faktów z działalności ZZGNiG.

Przykładami komunikacji w górę w organizacjach są okresowe sprawozdania opracowywane przez kierowników niższych szczebli dla średniego i wyższego kierownictwa, skrzynki wniosków, ankiety dotyczące postaw pracowników, procedury składania skarg i zażaleń, nieoficjalne spotkania, w trakcie których pracownicy mogą poruszać problemy i omawiać je ze swoim szefem albo z przedstawicielem kierownictwa wyższego szczebla [Amstrong 2000, s. 656].

Pracownicy O/ZZGNiG regularnie opracowują sprawozdania ze swojej pracy dla przełożonych. Co miesiąc składają sprawozdania w formie pisemnej drogą tradycyjną lub przez Internet. Oprócz sprawozdań pracownicy zobowiązani są do składania swoim zwierzchnikom planów na kwartał w takiej samej formie jak w przypadku sprawozdań.

Formą komunikowania się w górę jest też przesyłanie uwag do czasopisma „Szejk". Redaktor naczelny pisma zakładowego często przyjmuje na swoją skrzynkę pocztową pomysły i propozycje zmian dotyczące nie tylko gazetki. Również prowadzone są ankiety dotyczące czasopisma zakładowego.

W każdej organizacji współistnieją obok siebie dwa przenikające się obszary komunikowania się: ustrukturyzowane i nieustrukturyzowane. Ustrukturyzowane komunikowanie odbywa się przez wymianę pisma i dokumentów organizacyjnych, okresowe narady i spotkania robocze z menedżerami niższego szczebla, doroczne zebrania akcjonariuszy itp. Ten typ komunikowania jest zazwyczaj rejestrowany lub dokumentowany (np. w postaci protokołów z zebrań i narad), stosunkowo mało podatny na zmiany (często jego formy wynikają z obowiązujących przepisów prawa) oraz powszechnie znany i akceptowany. Badania i analizowanie ustrukturyzowanego komunikowania się w organizacji jest możliwe, gdyż ma ono w przeważającej mierze charakter jawny. Nieustrukturyzowane komunikowanie obejmuje nieformalną sieć, złożoną m.in. ze swobodnych rozmów w czasie przerw w pracy, kontaktów członków organizacji w czasie wolnym od pracy, plotek i pogłosek. Opiera się ono na osobistych, emocjonalnych relacjach między ludźmi, uwzględnia ich indywidualne cechy, postawy i interesy. Ten typ komunikowania jest elastyczny, podatny na zmiany i zwykle ma charakter niejawny. Jedną z najbardziej użytecznych, ale jednocześnie najbardziej destruktywną formą komunikowania się jest nieformalna sieć plotek i pogłosek.

Menedżer nie powinien polegać wyłącznie na informacjach pochodzących z oficjalnych, ustrukturowanych czy formalnych kanałów. Powinien też zadbać o dobre stosunki z nieformalnymi przywódcami i szeregowymi członkami organizacji na różnych szczeblach. Zagwarantuje sobie w ten sposób dopływ informacji oraz możliwość wywierania nieformalnego wpływu [Dobek-Ostrowska 2002, s. 33].

W zależności od sprawy, nad którą pracuje zakład, komórka organizacyjna czy grupa robocza kształtuje się sieć komunikacji pomiędzy jej członkami. Zależność ta jest określana znaczeniem, jakie przypisuje się realizowanemu zadaniu oraz poziomem złożoności zadania.

Komunikacja formalna w O/ZZGNiG wynika z funkcji, jakie pełnią poszczególni pracownicy, z pozycji, jaką zajmują w organizacji, oraz z zakresu obowiązków, jakie powinni spełniać na stanowisku przez nich zajmowanym.

Na terenie zakładu znajdują się miejsca nieformalnych spotkań, podczas których pracownicy wymieniają się różnymi informacjami. Takimi miejscami są aneksy jadalne znajdujące się na każdym piętrze. Są one wyposażone w dystrybutory z wodą, czajniki i inne urządzenia pomagające w przygotowaniu posiłku. Za miejsce nieformalnych spotkań można uznać też salon wystawienniczy zlokalizowany w siedzibie zakładu. W salonie prezentowane są osiągnięcia branży naftowo-gazowniczej oraz organizowane są wystawy twórców, wernisaże znanych artystów z Polski i z zagranicy. Pracownicy, biorąc udział w imprezach organizowanych w salonie wystawienniczym, mają możliwość komunikowania się ze sobą, przekazywania między sobą informacji z życia zarówno po pracy, jak i zawodowego.

Miejscem spotkań nieformalnych poza siedzibą oddziału jest ośrodek wypoczynkowy w Jesionce, położony nad Jeziorem Rudzieńskim w gminie Kolsko w woj. lubuskim. W Jesionce organizowane są też duże imprezy plenerowe dla pracowników i ich rodzin.

4. Sposoby komunikowania się w zielonogórskim Zakładzie Górnictwa Nafty i Gazu

Podstawę komunikacji w organizacji stanowi komunikacja interpersonalna, czyli między ludźmi, członkami danej organizacji, pracownikami firmy. To ludzie tworzą organizację, funkcjonując w pewnej zbiorowości i zarazem tworząc ją, porozumiewając się ze sobą. Przypływ informacji między pracownikami odbywa się przez większą część czasu pracy.

W procesie wewnętrznego komunikowania się w zakresie działalności O/ZZGNiG i zintegrowanego systemu zarządzania uczestniczą wszyscy pracownicy w sposób określony przydzielonym stanowiskiem i kompetencjami (tj. regulaminem organizacyjnym, zakresem czynności pracowników, szczegółowymi pełnomocnictwami).

Podstawowym narzędziem komunikacji pisemnej jest korespondencja wewnętrzna, która wynika z funkcjonowania zakładu i jest przesyłana pomiędzy jego

jednostkami terenowymi i komórkami organizacyjnymi oraz wewnątrz jednostek i komórek zielonogórskiego zakładu. Dokumentami przekazującymi decyzje centrali spółki, do której należy zakład, są:
– uchwały walnego zgromadzenia,
– uchwały rady nadzorczej,
– uchwały Zarządu PGNiG SA w Warszawie,
– rozporządzenia prezesa Zarządu PGNiG.

Spływają one na ręce dyrektora naczelnego O/ZZGNiG, który je rozdysponowuje celem poinformowania o nich podwładnych. W zakładzie występują też wewnętrzne akty prawne, które regulują sprawy nieuregulowane przez PGNiG, i są to:
– zarządzenie dyrektora naczelnego – regulacje całościowe na czas niekreślony,
– pisma okólne dyrektora naczelnego – regulacje na czas określony, dotyczące spraw mniejszych.

Wewnętrzny obieg korespondencji spływającej do zakładu oraz tworzonej w zakładzie jest regulowany w dokumencie „Instrukcja kancelaryjna" wprowadzonym w życie zarządzeniem dyrektora naczelnego. Reguluje ona zasady organizacji czynności kancelaryjnych, tj. przyjmowania, ewidencjonowania, rozdziału i wysyłania korespondencji, oraz ustala tryb postępowania z dokumentami od chwili ich wpływu lub powstania w jednostce organizacyjnej do czasu przekazania do archiwum zakładowego. W związku z wdrożeniem przez zakład zintegrowanych systemów zarządzania zostały ustalone zasady komunikacji w tym obszarze.

Oprócz wewnętrznych pism, którymi posługują się pracownicy zakładu w procesie komunikowania się, środkiem przekazu informacji jest czasopismo zakładowe „Szejk". Dodatkowo wydawane są numery specjalne i okolicznościowe. „Szejk" wydawany jest w nakładzie 650 egzemplarzy. Trafia do pracowników zakładu, wszystkich firm należących do Grupy Kapitałowej PGNiG SA, firm współpracujących i emerytowanych pracowników. Jest też dostępny w Internecie.

Komunikacja ustna ma miejsce w toku bezpośredniej rozmowy, dyskusji grupowych, rozmów telefonicznych i innych okoliczności, w których słowo mówione jest używane do wyrażania różnych treści [Griffin 1996, s. 557].

Rozmowy w pracy dotyczą różnych spraw, przede wszystkim wykonywanych zadań, a komunikowanie się polega na zlecaniu i delegowaniu zadań, objaśnianiu, wyjaśnianiu szczegółów, określaniu terminów zakończenia i ewentualnych sankcji za niedotrzymanie terminu lub nagród za dotrzymanie. Rozmowy mogą też dotyczyć oceny pracowników, motywowania do efektywniejszej pracy czy zwolnienia [Kożusznik 2002, s. 173].

Wśród wielu rozwiązań organizacyjnych w ramach komunikacji ustnej zwoływane są zebrania i narady. Odbywają się one w salach konferencyjnych i w centrum konferencyjno-szkoleniowym „Bukowy Dworek" w Gronowie k. Łagowa Lubuskiego; zwoływane są także spotkania dyrekcji z załogą.

W warunkach ZZGNiG szczególnie ważne są rozmowy służące ocenie pracowników. Są one elementem systemu ocen pracowniczych. Ich celem jest wzmacnianie relacji między podwładnym a przełożonym oraz wymiana informacji zwrotnych.

Wiele informacji w trakcie komunikowania przekazuje się niewerbalnie, czyli przy użyciu symboli pozasłownych. Informacje mogą być przesyłane przez gesty, wyraz twarzy, kontakt wzrokowy czy brzmienie głosu. Najczęściej niewerbalne elementy komunikacji stanowią uzupełnienie komunikacji werbalnej. Czasem też mowa ciała skutecznie zastępuje słowo mówione.

W ostatnich latach nastąpiły gruntowne zmiany w komunikacji kierowniczej i organizacyjnej, spowodowane głównie przełomowymi osiągnięciami w zakresie komunikacji elektronicznej. Proces komputeryzacji wpłynął na przyspieszenie postępu technicznego w zakresie komunikacji. Obecnie techniczne instrumenty wspomagania procesu komunikowania się odgrywają coraz większą rolę. W powszechnym użyciu znajdują się telefony, faksy oraz techniki i technologie multimedialne. Obecnie można zauważyć bardzo szybki postęp w rozwoju cyfrowej telefonii komórkowej. Oferta usług sieci komórkowych stale poszerza się.

Wielką zaletą telefonii komórkowej jest stała dostępność posiadacza telefonu. Zazwyczaj też telefony komórkowe są wyposażone w kalkulator, notatnik, budzik, kalendarz z funkcją przypominania.

Najbardziej kompleksowym narzędziem komunikacji są multimedialne wideokonferencje. Wideokonferencja jest to sposób komunikowania się wielu oddalonych od siebie partnerów w rzeczywistym czasie, za pomocą dźwięku i obrazu ruchomego, z zastosowaniem techniki komunikacji sieciowej [Potocki, Winkler, Żbikowska 2003, s. 92].

W zielonogórskim Zakładzie Górnictwa i Gazu są na wyposażeniu wszystkie ww. urządzenia techniczne wspierające proces komunikowania i są one aktywnie wykorzystywane, łącznie z multimedialną wideokonferencją. W przedsiębiorstwie powszechnie korzysta się również z Internetu.

Obecnie o rozwoju gospodarki, w tym również przedsiębiorstw, w znacznym stopniu decydują technologie związane z przesyłem informacji. Najbardziej przełomowym efektem postępu w dziedzinie informacji stało się upowszechnienie Internetu jako nowego medium przekazu informacji oraz komunikowania się między ludźmi. Internet znacznie wzbogacił i usprawnił możliwości komunikowania się i wywarł istotny wpływ na współczesny biznes [Bajdak 2003, s. 13].

Aby sprawnie zarządzać transferem informacji i zapanować nad nim, nowoczesne przedsiębiorstwa korzystają z najnowszych osiągnięć cyfrowej technologii informatycznej. Coraz powszechniejszym rozwiązaniem stosowanym lokalnie jest intranet, czyli sieć wewnętrzna łącząca komputery w jednym przedsiębiorstwie (i jego oddziałach). Sieć ta używa tych samych protokołów i aplikacji co Internet, jest jednak dostępna tylko dla pracowników danej organizacji. Intranet jest zabezpieczony przed dostępem z zewnątrz za pomocą sprzętu i oprogramowania tworzącego *firewall* (system ochrony ograniczający zewnętrzną i wewnętrzną transmisję danych) [Griffin 1996, s. 557].

Zielonogórski Zakład Górnictwa Nafty i Gazu w procesie komunikowania się wykorzystuje Internet i intranet. Każde stanowisko pracy jest wyposażone w komputer i wszyscy pracownicy mają dostęp do Internetu i intranetu. Intranet obejmuje siedzibę zakładu w Zielonej Górze, natomiast nie mogą z niego korzystać jednostki terenowe. Ponadto każdy pracownik dysponuje telefonem, za pomocą którego porozumiewa się z pozostałymi pracownikami i z przełożonymi.

5. Zakończenie

Jakość procesów we współczesnej organizacji zależy od skutecznej komunikacji wewnątrz przedsiębiorstwa.

Skuteczne komunikowanie się w organizacji jest istotnym czynnikiem warunkującym osiągnięcie sukcesu przez organizację. Zwłaszcza w warunkach nasilonej konkurencji rynkowej przedsiębiorstwo chcące sprostać wymaganiom stawianym przez otoczenie rynkowe powinno rozwijać i doskonalić wewnętrzną komunikację.

Menedżerowie coraz powszechniej widzą potrzebę usprawniania procesu komunikacji w firmach. Komunikacja w organizacji nabiera szczególnego znaczenia, kiedy firma ma strukturę regionalną. Duże odległości między oddziałami mają negatywny wpływ na jakość i szybkość procesu komunikacji. Również w miarę wzrostu wielkości firmy komunikowanie się jest coraz trudniejsze oraz mniej skuteczne. Obydwa te czynniki występują w zielonogórskim Zakładzie Górnictwa Nafty i Gazu.

Menedżerowie powinni zadbać o to, by w firmie rozwijała się komunikacja zarówno formalna, jak i nieformalna, gdyż obydwa rodzaje komunikacji są źródłem cennych informacji i wzajemnie się uzupełniają. Wskazane jest, by w czasie procesu porozumiewania się wykorzystywać więcej niż jeden sposób komunikowania się. Sprawi to, że komunikacja w zakładzie będzie skuteczniejsza.

Istniejące w zakładzie formy i systemy komunikowania się zasługują na ocenę pozytywną. Istniejący tam system komunikowania się pionowego można by poszerzyć, np. zakładając „skrzynki dobrych pomysłów" czy organizując cykliczne organizowanie nieformalnych spotkań różnych grup pracowników z kierownikami.

Literatura

Amstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Dom Wydawniczy ABC, Kraków 2000.
Bajdak A. (red.), *Internet w marketingu*, PWE, Warszawa 2003.
Bittel L.R., *Krótki kurs zarządzania*, PWN, Warszawa 2002.
Dobek-Ostrowska B., *Podstawy komunikowania społecznego*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2002.
Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
Kożusznik B., *Zachowanie człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
Mckenna E., Beech N., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Gebethner i Spółka, Warszawa 1997.
Pocztowski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, PWE, Warszawa 2003.

Potocki A., Winkler R., Żbikowska A., *Techniki komunikacji w organizacji gospodarczej*, Difin, Warszawa 2003.
Robbins P.S., De Cenzo D.A., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
Robbins P.S., *Zachowania w organizacji*, PWE, Warszawa 1998.
Stankiewicz J., *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 1999.
Stoner J.A.F., Freeman R.E., Gilbert D.R. Jr., *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2002.
Szaban J., *Miękkie zarządzanie. Ze współczesnych problemów zarządzania ludźmi*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa 2003.
Wajda A., *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa 2003.

COMMUNICATION WITHIN AN ENTERPRISE

Summary: In modern enterprises the importance of internal communication is growing, and plays a very important role. The development of internal communication depends on several factors, among which the technical equipment that supports the communication process is particularly vital. The paper presents the issue of communication within "Zielonogórski Zakład Górnictwa Nafty i Gazu" in Zielona Góra (Poland). In this firm, communication processes have been developed very well and they constitute the significant support for the managing process.