

**Zenon Ślusarczyk\***

## **Istota i znaczenie komunikacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem**

### **Wstęp**

Komunikowanie jest procesem świadomym i celowym. Każdy uczestnik procesu komunikacyjnego stawia sobie określony cel i stara się go zrealizować. Jest to proces wykorzystujący zarówno werbalne, jak i niewerbalne środki przekazu. Efektywność komunikacji zależy od podobieństwa umiejętności komunikacyjnych, postaw, wykształcenia, doświadczeń społecznych i kultury uczestników tego procesu. Im większe różnice pomiędzy tymi cechami osób, tym większe prawdopodobieństwo niepowodzenia w komunikacji. A nieefektywność komunikacji może oznaczać zmianę znaczenia wiadomości przyjętej przez odbiorcę, będzie się różnić od znaczenia sformułowanego przez jego nadawcę. Bardzo ważne są też cechy nadawcy, a najważniejsze z nich to wiarygodność, kompetencje i obiektywność.

Proces komunikacji może być zakłócony wieloma szumami informacyjnymi. Zakłócenia te mogą znacznie utrudnić lub nawet uniemożliwić porozumiewanie się z odbiorcą. O tym, czy treść przekazu została prawidłowo odczytana i zinterpretowana przez odbiorcę, decyduje informacyjne sprzężenie zwrotne, zwane też reakcją zwrotną (ang. *feedback*). Reakcja zwrotna może być bezpośrednia, na przykład odbiorca ustnie potwierdza otrzymanie komunikatu, albo pośrednia, kiedy to odbiorca zachowuje się zgodnie z intencjami nadawcy (Oleksyn, 2001: 190–216; Nęcki, 1995: 26–52; Hamilton, 2011: 320–349).

W artykule dokonano analizy istoty, celu i znaczenia komunikacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Zrozumienie procesów komunikacji w organizacji jest pomocne w ich diagnozie, a później w szkoleniu pracowników. Większość problemów, jakie istnieją w organizacjach, wynika z niewłaściwego przekazywania i odbioru informacji (Moszyński, 2010).

---

\* Prof. nadzw. dr hab. Zenon Ślusarczyk, Akademia Humanistyczno-Ekonomiczna.

## Istota komunikacji

Funkcjonując w społeczeństwie, ludzie jako istoty społeczne zmuszeni są do ciągłego komunikowania się z otoczeniem. Dzięki komunikacji mamy możliwość wymiany myśli, doświadczeń i współdziałania. Komunikacja leży u podstaw kontaktów międzyludzkich. Daje szansę na poszerzenie horyzontów, znajomości czy też zdobywanie niezbędnych informacji, wiedzy bądź nawiązywanie relacji. Nie sposób wyobrazić sobie powstanie kultury i rozwoju cywilizacji bez komunikacji. Porozumieć się ze sobą może dwie lub więcej osób, ale także organizacja z pracownikami bądź klientami. W zależności od nadawcy i wysyłanego komunikatu komunikacja może przebiegać w różny sposób, przybierając inne formy. Odmienne również mogą być cele nadawanej informacji.

Termin *komunikowanie* pochodzi od łacińskiego czasownika *communico*, *communicare*, co oznacza: dzielić się, połączyć, uczynić wspólnym, przekazać informację, naradzać się; rzeczownik *communico* oznacza wspólność.

Istnieje wiele definicji dotyczących komunikacji, między innymi taka, że komunikacja to proces wymiany informacji między dwiema lub większą liczbą osób przy wykorzystaniu różnorodnych środków i form komunikowania; komunikacja to proces, w którym ludzie dążą do dzielenia się znaczeniami za pośrednictwem symbolicznych komunikatów (przekazów) (James i in., 2011: 508; Aronson, 1995; Toffler, 1986).

Ze względu na typy sytuacji komunikacyjnych możemy wyróżnić następujące rodzaje komunikacji:

- komunikowanie interpersonalne (społeczne),
- komunikowanie interpersonalne (odnoszące się do jednej osoby),
- komunikowanie interpersonalno-medialne (społeczne: telefon, faks, komunikator),
- komunikowanie publiczne (społeczne, np. wykład),
- komunikowanie masowe (społeczne: radio, telewizja, kino, prasa; odbiorca jest anonimowy).

W literaturze przedmiotu funkcjonują trzy terminy odnoszące się do procesu komunikacji:

- komunikowanie to proces jednostronny,
- komunikowanie się to proces dwustronny,
- komunikacja werbalna (mowa, akcent) i niewerbalna (mowa ciała, zapach).

Komunikacja werbalna i niewerbalna to formy komunikacji interpersonalnej. Komunikacja werbalna ma charakter przerywany, niewerbalna zaś ciągły. Do typów komunikacji niewerbalnej zaliczamy:

- aparycję – która dotyczy wyglądu zewnętrznego, wspomaga budowę wizerunku, wiarygodności,
- kinetykę – ruchy ciała, gesty, sposób poruszania się, mimika twarzy, ruchy głowy,
- proksemikę – odległość pomiędzy uczestnikami rozmowy, która świadczy zazwyczaj o łączących partnerów relacjach (sfery: intymna, społeczna, publiczna),

- parajęzyk – głosowy, ale niewerbalny typ porozumienia: intonacja, tembr głosu, tempo wypowiedzi, rytm, głośność, a także ziewanie, kaszel, kichanie bądź chrząkanie,

- haptkę – przekazywanie informacji poprzez dotyk, np. poklepywanie po ramieniu.

Należy pamiętać także o tym, że komunikacja niewerbalna:

- jest niejednoznaczna,
- służy przekazywaniu emocji,
- jest nieświadoma,
- służy przekazywaniu relacji.

Komunikacja niewerbalna służy odzwierciedleniu naszego stosunku do otoczenia i powoduje, że komunikacja werbalna staje się pełniejsza, kompletna.

Głównymi zadaniami komunikacji niewerbalnej są:

- uzupełnienie komunikacji werbalnej,
- zaprzeczenie komunikacji werbalnej (w przypadku, gdy gesty i zachowanie są sprzeczne z wypowiedzią),
- funkcjonowanie niezależne od komunikacji werbalnej.

Cechami komunikacji interpersonalnej są:

- nieodwracalność – nie możemy cofnąć wypowiedzianych wcześniej słów,
- niepowtarzalność – za każdym razem będzie to już inna interpretacja.

Aby nasza komunikacja z otoczeniem była efektywna, musimy pamiętać o czterech bardzo istotnych cechach:

- miejsce i czas – musimy wybrać odpowiednie miejsce i czas dla nas i odbiorcy,
- język – przekaz musi być jasny, zrozumiały i zwięzły,
- używamy tylko języka szacunku – nigdy nie podkreślając naszej wyższości,
- słuchanie – musimy dać do zrozumienia drugiej stronie, że słuchamy, a nie słyszymy najlepiej stosując parafrazę.

Możemy wyróżnić trzy podstawowe style komunikowania się:

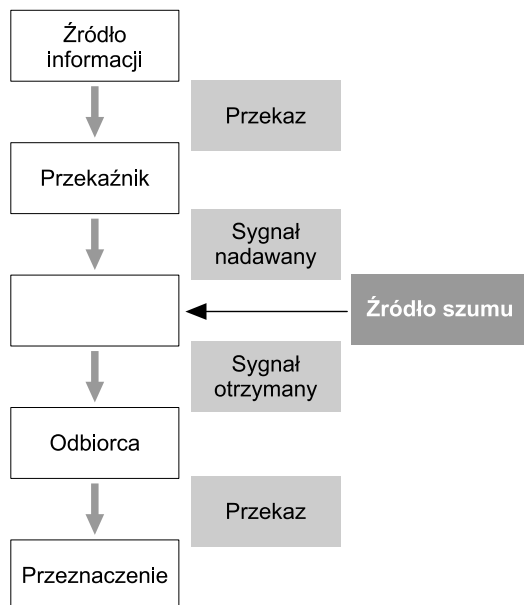
- instrumentalny – skupiony na przedmiocie rozmowy w celu osiągnięcia konsensusu,
- egocentryczny – skoncentrowany na nadawcy (zakazy, nakazy),
- allocentryczny – dostosowanie wypowiedzi do potrzeb odbiorcy, obiektem jest partner.

Znane z literatury modele komunikowania to:

- model Marolda Lasswella,
- model Claude'a Shannona i Warrena Weavera.

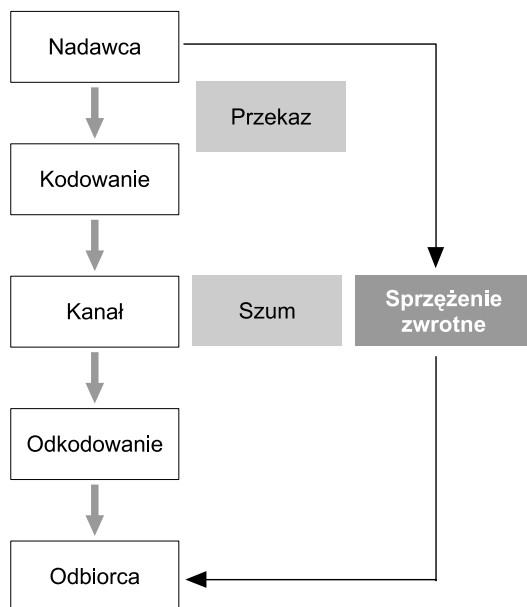
Najczęściej używany jest model Shannona i Weavera. Powstał w 1948 roku i odnosił się do transmisji sygnałów w układach telefonicznych. Został on zaadaptowany do opisu przebiegu komunikacji między ludźmi (społecznej). Zmieniono „nadajnik” na „nadawcę”, a „odbiornik” na „odbiorcę” i w tej formie definicja cybernetyczna funkcjonuje w literaturze komunikacji interpersonalnej do dnia dzisiejszego.

Poniżej schemat przedstawiający model procesu komunikowania Shannona i Weavera.



Rys. 1. Model Shannona i Weavera

Źródło: opracowanie własne na podstawie Shannon–Weaver model of communication.



Rys. 2. Schemat procesu komunikowania – elementy

Źródło: opracowanie własne na podstawie James i in., 2011.

Powyższe rysunki pokazują, jak istotne w procesie komunikacji są kodowanie i odbiór odpowiedniego kanału informacji.

Kodowanie polega na takim przekształceniu informacji, aby była ona czytelna dla odbiorcy. Kodem może być np.: znak graficzny, sygnał świetlny, ruchowy, dźwiękowy bądź flagowy. Znajomość kodu jest podstawowym warunkiem dekodowania i prawidłowego odbioru przekazywanych informacji (Oleksyn, 2001: 208). Oznacza to, iż nadawca, przekazując wiadomość, musi dobrać takie znaki, określenia czy sformułowania, które według niego mają takie samo znaczenie dla niego i dla odbiorcy (James i in., 2011).

Kolejnym istotnym czynnikiem przepływu informacji jest dobór właściwego kanału. Z uwagi na okoliczności, czas, istotę, treść komunikatu oraz efektywność przekazu możemy wyróżnić takie kanały informacji, jak:

- kanał fizyczny – np. mowa ciała, gesty, głos,
- kanał społeczny – media, uczelnia, instytucje, które przekazują informacje szerokiemu gronu odbiorców,
- kanał techniczny – telefon, faks, Internet.

W przypadku źle dobranego kanału lub błędnie zakodowanej informacji dochodzi do zniekształcenia wiadomości, tzw. szumu. Najczęściej spotykane to:

- szum fizyczny – (zewnętrzny, mechaniczny), np. hałas, temperatura, oświetlenie,
- szum psychiczny – (wewnętrzny), np. nastawienie odbiorcy do nadawcy,
- szum semantyczny – bariera językowa, np. język specjalistyczny,
- szum fizjologiczny – związany ze zdrowiem, głodem, bólem głowy, zęba.

W przypadku powstania szumów informacyjnych niemożliwe staje się prawidłowe odkodowanie informacji.

Dekodowaniem nazywamy interpretację informacji, która jest przekazywana przez nadawcę, to najtrudniejszy moment, ponieważ właśnie na tym etapie pojawiają się błędy ze względu na fakt, iż informacja nie zawsze odbierana jest zgodnie z intencjami nadawcy. Odbiorcy często odczytują informacje tak, jak im odpowiada, jak jest im wygodnie (błąd wybiórczej percepcji), zgodnie z ich potrzebami, motywacjami. Błędy mogą też pojawić się po stronie nadawcy komunikatu. Najczęściej popełniany błąd nadawcy to błąd filtrowania na poziomie kodowania – komunikat przekazywany jest w taki sposób, aby był bardziej odpowiedni dla odbiorcy. Komunikat staje się zniekształcony – tzw. ubarwiony przekaz.

Równie istotnym elementem w procesie komunikacji jest „sprzężenie zwrotne”, czyli feedback, informacja zwrotna, odpowiedź odbiorcy na otrzymany komunikat.

Możemy wyróżnić informację zwrotną właściwą i samozwrotną, pośrednią i bezpośrednią.

Informacja właściwa to taka, gdy odbiorca odpowiada na uzyskany komunikat (w tym brak odpowiedzi); informacją samozwrotną nazywamy modyfikację odpowiedzi, w tym również poprawę błędów ortograficznych, interpunkcyjnych; informacja zwrotna pośrednia dotyczy sytuacji, w której odpowiedź jest opóźniona;

natomiast informacja bezpośrednia jest charakterystyczna dla komunikacji interpersonalnej, następuje natychmiast po otrzymaniu komunikatu.

Wszystkie przedstawione czynniki dotyczą zarówno komunikacji społecznej, jak i komunikacji w organizacji. W organizacji ze względu na hierarchiczność dodatkowo wyróżniamy komunikację formalną i nieformalną.

Komunikacja formalna przebiega zgodnie z hierarchią, strukturą organizacyjną, kompetencjami, za pomocą oficjalnych kanałów dystrybucji w danej jednostce organizacyjnej. Informacja wysyłana jest zazwyczaj przez kierowników za pomocą:

- wewnątrzzakładowych aktów normatywnych, w tym instrukcji służbowych, zarządzeń, norm, procedur itp.,
- poczty elektronicznej bądź tradycyjnej, telekonferencji,
- rozmów indywidualnych,
- spotkań, okresowych zebrań grupowych, narad, odpraw,
- gazetki zakładowej, biuletynów,
- informacji na tablicy ogłoszeń.

W zakresie komunikacji formalnej może dojść do zakłóceń spowodowanych na przykład brakiem zachowania drogi służbowej lub przekazaniem informacji osobom trzecim.

Komunikacja nieformalna to przekazywanie i odbieranie informacji niezależnie od struktury organizacyjnej, szczebla czy zajmowanego stanowiska bez zachowania form komunikacji formalnej. Ma charakter zastępczy. Może być pionowa (różne szczeble) lub pozioma (pracownicy tego samego szczebla).

Komunikacja nieformalna może być zjawiskiem pozytywnym, gdy jest prawdziwa i na przykład pokrywa lukę informacyjną pracowników dotyczącą priorytetów lub realizacji zadań. W przypadku przekazywania nieprawidłowych treści lub naruszania interesów firmy mamy do czynienia z negatywnym zjawiskiem tej formy komunikowania.

Komunikacja w organizacji może przebiegać pionowo (dwukierunkowo) lub poziomo:

- komunikacja pionowa z góry w dół, tzw. zstępująca, odbywa się na różnych poziomach struktury organizacyjnej, od przełożonego do podwładnego (Oleksyn, 2001: 216; Daszkowski, 1988),
- komunikacja pionowa z dołu w górę (wstępująca) to zazwyczaj odpowiedź skierowana do przełożonego na jego pytanie,
- komunikacja pozioma ma miejsce wówczas, gdy informacje przekazywane są na tym samym szczeblu decyzyjnym, na przykład w celu usprawnienia pracy zespołu.

Tak więc komunikacja jest bardzo obszernym i trudnym zagadnieniem, procesem, na który składa się wiele czynników mających ogromny wpływ na istnienie nas i organizacji.

## Cele komunikacji

Komunikacja jest nieodłącznym elementem naszej codzienności. Wymiana informacji towarzyszy nam przez cały dzień w rozmowach z rodziną, dziećmi, przełożonym i podwładnymi w pracy, ze znajomymi. Skinienie głowy sąsiadowi na dzień dobry również jest formą komunikacji, komunikujemy się z wykładowcą, z recepcjonistką, umawiając się na wizytę lekarską. Cele tej komunikacji bywają różne, może to być okazanie komuś szacunku, przyjaźni, przekazanie informacji lub wynegocjowanie korzystnego kontraktu.

Wysyłany komunikat ze względu na cel może przybrać formę:

- komunikatu wspierającego – przekazującego chęć niesienia pomocy i uwzględniając odczucia i inicjatywę odbiorcy;
- komunikatu opiekuńczego – nadawca komunikatu oferuje pomoc, włączając się osobiście w rozwiązanie problemu, jednocześnie ograniczając inicjatywę i wolę odbiorcy;
- komunikatu strukturalnego – mającego pouczyć odbiorcę o prawidłowym postępowaniu;
- komunikatu krytycznego – mającego ośmieszyć bądź wzbudzić poczucie winy u odbiorcy.

Bardzo często zdarza się nam, że jako odbiorcy komunikatu zastanawiamy się, „co autor miał na myśli”. Przyczyną może być niejasny przekaz, trudny język, niedokładne dane. O ile w przypadku utworów literackich, tekstów piosenek lub dzieł sztuki, wielość interpretacji jest zaletą i świadczyć może o wielkości autora, o tyle w życiu prywatnym i organizacji, w sytuacjach, w których oczekujemy, że ktoś zrobi lub zareaguje w konkretny sposób, nie możemy pozwolić sobie na dwuznaczność przekazywanych treści. Jak wiele osób, metod i okoliczności, tak wiele jest powodów, dla których się komunikujemy.

Głównymi celami komunikacji międzyludzkiej jest przede wszystkim:

- przekazywanie wiedzy, informacji i doświadczeń,
- nawiązywanie związków z innymi ludźmi,
- wpływanie na postępowanie innych,
- porównywanie pomysłów,
- rozwój własnej osobowości,
- prezentowanie własnej osoby,
- kształtowanie przekonań i postaw innych ludzi,
- organizowanie pracy załogi,
- uwrażliwienie na zadania przedsiębiorstwa,
- tworzenie ducha rywalizacji, współpracy i zaufania,
- umacnianie jedności i spójności firmy.

W przypadku organizacji celem komunikacji medialnej może być na przykład:

- rozpoznawalność, marka, logo,
- prezentowanie firmy,

- wizerunek,
- umacnianie pozycji na rynku,
- pozyskanie nowych partnerów,
- wdrożenie nowego produktu.

Ten przekaz skierowany jest do liczego grona odbiorców i posiada charakter jednostronny.

Priorytetem w tym przypadku jest wykreowanie konsekwentnego i ujednoliconego wizerunku przedsiębiorstwa, dzięki któremu stanie się bezkonkurencyjną, ale przede wszystkim godną zaufania organizacją. Firma o silnej osobowości – tak jak silny człowiek – odnosi sukcesy.

Komunikując się z otoczeniem, nie sposób uniknąć konfliktów czy to w sferze osobistej, czy też służbowej. Konflikt powstaje wówczas, gdy komunikat przekazany jest w sposób niezrozumiały dla odbiorcy lub wtedy, gdy jest on sprzeczny z jego poglądami (James i in., 2011: 521; Doroszewski, 1988). Każdy z nas jest inny, posiada inne potrzeby, inne pragnienia, inne wartości, choćby moralne. Konflikt może wpływać budująco lub destrukcyjnie. Nie wolno nam obojętnie przyglądać się, jak konflikt narasta, ponieważ może wrócić ze zdwojoną siłą. Osoby skonfliktowane są nieefektywne. Dlatego powinniśmy podjąć działania mające na celu osiągnięcie porozumienia stron konfliktu poprzez choćby częściowe respektowanie interesów wszystkich uczestników.

Nieocenioną wręcz rolę w rozwiązywaniu konfliktów odgrywa sztuka negocjacji.

Negocjacje to proces zmierzający do porozumienia i wspólnego rozwiązania konfliktu pomiędzy stronami, których interesy są częściowo zbieżne, a częściowo rozmiągają się (Nęcki, 1995: 18–29).

Negocjacje są nieodłącznym elementem życia codziennego, którego zadaniem jest doprowadzenie do konsensusu (negocjacja ceny zakupu lub najmu, negocjacje doboru kreacji, miejsca rozrywki, godzin pracy czy płacy itd.).

Negocjacje określają zazwyczaj trzy cechy:

- sprzeczność interesów,
- brak stosownych regulacji,
- niechęć do walki wręcz i zerwania kontaktów partnerskich (James i in., 2011: 523).

Sztuka negocjacji jest niezmiernie trudna i czasochłonna. Wymaga cierpliwości i opanowania, zdolności analitycznych, kompetencji, twórczego myślenia oraz posiadania umiejętności przekonywania i godzenia zwaśnionych stron. Aby podjąć się negocjacji, należy przede wszystkim ocenić szanse ich powodzenia, sprawdzić, czy strony są gotowe do zawarcia umowy oraz czy posiadamy odpowiednie kompetencje decyzyjne. Do negocjacji musimy dobrze się przygotować i wybrać odpowiednie miejsce (Donaldson, 1999: 188).

Wyróżniamy cztery fazy negocjacji:

- przygotowanie,
- otwarcie rozmów,
- przedstawienie propozycji,
- kontrakt końcowy.



Przygotowując się do negocjacji, musimy także ustalić, jaki efekt końcowy chcemy uzyskać i w jakiej atmosferze chcemy je przeprowadzić, aby m.in. wybrać odpowiedni styl negocjacji. Przykładowe style to:

- styl rzeczowy – oddzielamy ludzi od problemu, celem jest uzyskanie rozsądnego wyniku,
- styl rywalizacyjny – żądamy ustępstw, celem jest zwycięstwo,
- styl kooperacyjny – ustępujemy, aby utrzymać relacje, celem jest ugoda.

Negocjator, aby przeprowadzić skutecznie negocjacje, powinien posiadać silne cechy osobowościowe, trzymać się faktów i koncentrować się na problemie, nie na uczestnikach, powinien mieć dobrą reputację, posiadać autorytet, być odporny na stres, ponadto powinien posiadać umiejętność perswazji, przekonywania. Nie może być tendencyjny, egocentryczny ani podejrzliwy. Dobry negocjator musi być lubiany i szanowany. Zadaniem negocjatora (czasem mediatora) jest, najogólniej rzecz biorąc, ułatwienie komunikacji interpersonalnej. Cechy i zdolności przydatne negocjatorowi to także:

- empatia – wczuwanie się w problemy innych,
- asertywność – otwartość w wyrażaniu własnego ja z uwzględnieniem potrzeb innych,
- perswazja – przekonanie drugiej strony do naszych poglądów (skuteczna – logiczna bądź nieskuteczna – siłowa).

Z powyższych informacji wynika, że komunikując się, wcielamy się w różne role, stosując przy tym rozmaite techniki, aby osiągnąć różne „swoje” cele.

## Znaczenie komunikacji

Zgodnie z szacunkami naukowców aż 70% naszego czasu poświęcamy na komunikację. Ten wskaźnik pokazuje, jak ważny jest to proces. Oznacza, że większość naszych potrzeb realizujemy dzięki komunikowaniu się z otoczeniem.

Umiejętność komunikowania to sztuka pozwalająca na utrzymywanie właściwych relacji międzyludzkich. Ranga tego zjawiska jest ogromna, pozwala na sprawowanie kontroli, motywowanie, informowanie, a także na wyrażanie uczuć. Powyższe funkcje możemy przenieść zarówno na grunt prywatny, jak i służbowy.

Zarządzając firmą, jesteśmy w zasadzie skazani na nieustanne komunikowanie się z podwładnymi. Bez informacji nie sposób podjąć decyzji ani przekazać jej podwładnemu. Nie możemy wytyczać zadań, delegować uprawnień, opracować systemu ocen czy nagradzania. Nieumiejętne komunikowanie może prowadzić do dezorganizacji lub błędnych decyzji.

Komunikacja na pozór niewidoczna, nienamacalna, a jednocześnie bardzo rozległa tematycznie stanowi o naszym życiu, sukcesach i porażkach, o istnieniu wielkich korporacji lub ich bankructwie.

Dziś już nie sposób przejść obojętnie nad problemem komunikacji. Temat jest bardzo obszerny, dotyka wielu dziedzin życia, zarówno zarządzania, jak i psychologii, socjologii, politologii czy filozofii. Każdy dobry menedżer zdaje sobie sprawę z ogromu jego oręża, z funkcji, jakie pełni komunikacja.

Komunikacja w organizacji spełnia rolę:

- informacyjną – przekazywanie i pozyskiwanie niezbędnych informacji,
- kontrolną – wyznaczanie zadań i kontrola ich realizacji, wyznaczanie obowiązków,
- motywacyjną – zachęca do zmiany zachowań, podejmowania wysiłków, realizacji celów,
- emotywną – pozwala na wyrażanie własnych uczuć, emocji lub zaspokojenie potrzeb psychospołecznych.

Wszystkie zadania komunikacji są zbieżne, a u ich podstaw leżą aspekty poznawcze. W przedsiębiorstwie istotna jest komunikacja grupowa. Najefektywniej działają niewielkie zespoły, do pięciu osób, zorientowane na cel. Zespoły, które skutecznie rozwiązują problemy, łączą siedem cech:

- są dobrze zorganizowane,
- biorą udział w szkoleniach okresowych,
- analizują założenia i opinie,
- szukają i dokonują oceny możliwych rozwiązań,
- unikają syndromu grupowego myślenia (Irving Janis),
- korzystają z różnorodności kulturowej,
- działają w przestrzeni wizualnej (Hamilton, 2011: 349).

Badania dowodzą, że dobrze zorganizowane grupy działające w myśl procedur są bardziej wydajne, popełniają mniej pomyłek, lepiej radzą sobie z konfliktami, doświadczają mniejszej liczby problemów, skuteczniej wykorzystują mocne strony swoich członków, mają także poczucie większej kompetencji.

Komunikacja zewnętrzna przedsiębiorstwa z otoczeniem dostarcza organizacji wiedzy na temat jej działalności, czy firma dostarcza odpowiednich produktów i na odpowiednim poziomie.

Jednym z najpopularniejszych źródeł tej wiedzy jest badanie satysfakcji klienta. W firmach, w których badanie to jest obligatoryjne (np. norma ISO), ma ono status miernika oceny skuteczności systemu zarządzania jakością.

Badanie satysfakcji klienta ma na celu m.in. monitorowanie informacji o zadowoleniu klienta i o tym, czy przedsiębiorstwo spełnia jego oczekiwania, wymagania. Od zadowolenia klienta zależy bowiem poziom jego lojalności, klient niezadowolony odchodzi do konkurencji, a koszty pozyskania nowego są niewspółmiernie wyższe niż utrzymanie dotychczasowego.

Jakość wyrobów i usług także stanowi o zadowoleniu klienta.

Wyjście naprzeciw oczekiwaniom klienta to kolejny czynnik pozytywnie wpływający na wzrost dochodowości przedsiębiorstwa.

Bezpośrednią funkcją badania satysfakcji klientów jest ukierunkowanie na określenie pozycji, a także dostrzeżenie mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa. Funkcje pośrednie skoncentrowane są na wykrywaniu potencjału usprawnień.

Wiedza pochodząca z badań może inspirować kierownictwo organizacji do działań skierowanych na innowacyjność i usprawnienie wyrobów i procesów (wyprzedzenie konkurencji), jak również działań nastawionych na niwelację błędów (Jedynak, 2010: 64).

Pomiar satysfakcji klienta należy traktować jako dialog pomiędzy przedsiębiorstwem a jego odbiorcami mający na celu ustalenie kierunków, zakresu i sposobów działania organizacji.

We współczesnej organizacji coraz większego znaczenia nabiera komunikacja elektroniczna, czyli m.in.:

- dokumenty elektroniczne,
- Internet (wewnętrzna tablica ogłoszeń, dokumenty internetowe),
- biuletyn elektroniczny,
- telekonferencje,
- podpis elektroniczny,
- grupy dyskusyjne w Internecie,
- bezpieczeństwo informacyjne,
- ochrona danych osobowych.

Komunikacja internetowa daje nam szybszy i pełniejszy dostęp do informacji, musimy jednak pamiętać o trzech jej najważniejszych atrybutach:

- integralności,
- poufności,
- dostępności.

Internet niesie wiele możliwości, ale i zagrożeń, dlatego każda firma dbająca o bezpieczeństwo swoje i klientów powinna odpowiednio zabezpieczyć posiadane dane.

Infrastruktura klucza publicznego pozwala stworzyć system o najwyższym poziomie bezpieczeństwa (oprogramowanie, sprzęt, procedury postępowania).

Elektroniczny podpis umożliwia sygnowanie dokumentów lub poczty elektronicznej. Dzięki nadanemu certyfikatowi uwierzytelnia nadawcę i pozwala na przesłanie dokumentów w nienaruszonym stanie. Każda ingerencja (nawet przypadkowa) sygnalizowana jest przez komputer odbiorcy.

Podpis elektroniczny to ogólna nazwa różnych technik potwierdzania autentyczności dokumentu i tożsamości jego nadawcy przy wymianie informacji drogą elektroniczną.

Podpis elektroniczny musi spełnić te same warunki co podpis zwykły, tzn. powinien być trudny lub niemożliwy do podrobienia, stwarzać możliwość weryfikacji i trwale łączyć się z dokumentem.

Niewątpliwie jedną z najważniejszych cech elektronicznego podpisu jest jego poufność, czyli możliwość zaszyfrowania dokumentów. W praktyce oznacza to, iż

wiadomość (e-mail) oraz dane w niej zawarte może odczytać tylko jedna osoba, dokładnie ta, do której wiadomość jest adresowana.

Komunikacja elektroniczna rozwija się bardzo szybko, niemniej jednak bez względu na to, z jakim rodzajem informacji mamy do czynienia, musimy zdawać sobie sprawę z faktu, iż otrzymane dzięki niej informacje stanowią najcenniejsze (zaraz po człowieku) aktywa organizacji. Kto ma informacje, ten ma władzę i pieniądze. Dlatego bardzo ważne jest, abyśmy umieli ją odczytać i zadbali o jej bezpieczeństwo.

## **Oddziaływanie słowno-emocjonalne na odbiorcę komunikatu**

Oddziaływanie żywym słowem na drugiego człowieka jest z natury rzeczy oddziaływaniem emocjonalnym. Zadaniem słowa żywego jest bezpośredni słowny kontakt z rozmówcą, bezpośrednio, sugestywne wpływanie na odbiorcę. W praktyce (do niedawna) bagatelizowano oddziaływanie emocjonalne, sądząc, że rzeczowa argumentacja jest wystarczająca. Jednak sama argumentacja, choćby najszlachetniejsza, powinna być poparta oddziaływaniem na sferę uczuć człowieka. Chodzi przecież najczęściej o przekonania i zachowanie ludzi, a ich ważnym elementem jest właśnie uczucie. Bezpośredni wpływ mówiący wywiera poprzez swój głos i sposób bycia, oddziaływanie jego osobowości ma istotne znaczenie dla skuteczności oddziaływania. Liczy się nie tylko treść, ale i wiarygodność źródła – kto mówi do słuchaczy, kiedy, w jakich warunkach i jakim tonem. Nadawca, komunikując określone treści, jakąś myśl, idee itd., chce wywołać u odbiorcy pożądane nastroje, zaszczerpić mu opinię, przekonanie niezbędne do przyjęcia lub utrwalenia pewnego systemu wartości (Rubinsztein, 1962: 54–57).

Tak więc komponentem każdego przekonania są zawsze uczucia. Nie można sobie wyobrazić stosunku do rzeczywistości bez oceny emocjonalnej, która jest wyrazem tego subiektywnego stosunku. Zadowolenie, radość, entuzjazm, pasja, uznanie, szacunek, niezadowolenie, zniechęcenie, rezygnacja – to rejestr możliwych uczuć towarzyszących przekonaniom i procesowi ich powstawania.

Część przedsięwzięć w coraz większym stopniu zaczyna doceniać powyższe stwierdzenia w swej działalności (zarządzaniu) (*Top Employers*, 2014).

## **Podsumowanie**

Komunikowanie jest procesem społecznym, gdyż odnosi się co najmniej do dwóch osób i ma miejsce w środowisku społecznym. Jest to wzajemna relacja stron komunikatu. Komunikowanie polega na indywidualnej interpretacji przekazu. Odwołuje się do wspólnego rozumienia przekazu. Jego błędne odczytanie może decydować o niepowodzeniu podejmowanych działań. Większość problemów, jakie istnieją w organizacjach, wynika z niewłaściwego przekazywania i odbioru informacji (Moszyński, 2010).

Komunikowanie bezpośrednio oparte jest na bezpośrednim kontakcie stron komunikacji, natomiast pośrednio wykorzystuje różnorodne nośniki informacji.

Zrozumienie procesów komunikacji w organizacji jest pomocne w ich diagnozie, a później w szkoleniu pracowników.

### Summary

#### **The nature and importance of communication in business management**

The concept of communication has two output meanings: wide, according to which this effect is all human communication and narrower, reducing it to verbal communication. Communicating depends crucially on the individual interpretation of the message, though it is based on a group of its importance. Misreading messages may decide to a large extent, the failure of the action taken. Most of the problems that exist in organizations due to incorrect transmission and reception of information.

This article analyzes the essence, purpose and importance of communication in business management. Understanding communication processes in organizations is helpful in the diagnosis and later in the training of employees.

**Keywords:** communication, communication processes, enterprise management

## Bibliografia

- Aronson E. (1995), *Człowiek – istota społeczna*, PWN, Warszawa.
- Daszkowski J. (1989), *Wpływ pracy grupowej na wysiłek w realizacji zadań*, Ossolineum, Wrocław.
- Donaldson M. C., Donaldson M. (1999), *Negocjacje*, Oficyna Wydawnicza Read Me, Warszawa.
- Doroszewski W. (1988), *Językoznawstwo a kultura umysłowa społeczeństwa*, „Roczniki Uniwersytetu Warszawskiego”, nr 7.
- Hamilton Ch. (2011), *Skuteczna komunikacja w biznesie*, PWN, Warszawa.
- James A. F., Stoner R., Freeman E., Daniel R., Gilbert Jr. (2011), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Jedynak P. (red.) (2010), *Wiedza współczesnych organizacji*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków.
- Moszyński W. (2010), *Sprawny system komunikacji w organizacji. Zarządzanie komunikacją w organizacji*, [http://dlafirmy.info.pl/3531\\_sprawny\\_system\\_ko](http://dlafirmy.info.pl/3531_sprawny_system_ko)

[munikacji\\_w\\_organizacji\\_zarządzanie\\_komunikacja\\_w\\_organizacji.htm](#),  
dostęp: 29.05.2014.

Nęcki Z. (1995), *Negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków.

Oleksyn T. (2001), *Sztuka kierowania*, WSZiP im. B. Jańskiego, Warszawa.

Rubinsztein S. L. (1962), *Podstawy psychologii ogólnej*, Książka i Wiedza, Warszawa.

*Shannon–Weaver model of communication*, [http://en.wikipedia.org/wiki/Shannon%E2%80%93Weaver\\_model](http://en.wikipedia.org/wiki/Shannon%E2%80%93Weaver_model), dostęp: 09.06.2014.

Toffler A. (1986), *Trzecia fala*, PIW, Warszawa.

*Top Employers* (2014), „Dziennik Gazeta Prawna”, 7–9.03.2014.