



PIOTR ZAWADA

Cardinal Stefan Wyszyński University
in Warsaw, Poland

ORCID iD: 0000-0003-2817-9578

KINGA OSZUST

Rzeszów University of Technology,
Poland

ORCID iD: 0000-0001-9507-0703

KOMUNIKACJA A KULTURA ORGANIZACYJNA WSPÓŁCZESNYCH PRZEDSIĘBIORSTW

ABSTARCT

The living aspect of organizational culture operates as a vital component which affects how a company performs in its daily activities. A culture that is properly defined leads to higher employee commitment and organizational loyalty. Companies must develop their organizational culture because it directly affects human capital management policy effectiveness and employee motivation optimization. Every organization must adapt to change and effective communication serves as the essential factor for this process. Organizations need to remain flexible and open to new challenges because they operate in dynamic market conditions. Organizations should implement proper communication management systems when undergoing change because this approach reduces employee resistance while making new strategies more implementable. The organizational culture transforms through evolution to meet market requirements. This paper examines the fundamental role of communication in developing cultural frameworks. Research indicates that effective communication both demonstrates current organizational structures and actively transforms them while modifying organizational norms and values and how employees perceive their work environment.

KEYWORDS: organizational culture, communication, modern company

STRESZCZENIE

Kultura organizacyjna jest nie tylko zbiorem wartości i norm, ale także żywym elementem, który wpływa na codzienne funkcjonowanie firmy. Właściwie zdefiniowana kultura może przyczynić się do zwiększenia zaangażowania pracowników oraz ich lojalności wobec organizacji. Doskonalenie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw nabiera coraz większego znaczenia w kontekście zwiększania efektywności polityki zarządzania kapitałem ludzkim oraz optymalizacji mechanizmów motywacyjnych pracowników. Adaptacja do zmian jest nieodłącznym elementem każdej organizacji, a skuteczna komunikacja jest kluczowa w tym procesie. W obliczu dynamicznych warunków rynkowych, organizacje muszą być elastyczne i otwarte na nowe wyzwania. Właściwe zarządzanie komunikacją w czasie zmian pozwala na minimalizację oporu ze strony pracowników oraz ułatwia wdrożenie nowych strategii. Dzięki temu kultura organizacyjna może ewoluować, dostosowując się do potrzeb rynku. Artykuł analizuje znaczenie komunikacji w kształtowaniu kultury. Przegląd literatury wskazuje, że skuteczna komunikacja nie tylko odzwierciedla istniejące struktury organizacyjne, ale także aktywnie je kształtuje, wpływając na normy, wartości i percepcję rzeczywistości organizacyjnej.

SŁOWA KLUCZOWE: kultura organizacyjna, komunikacja, współczesne przedsiębiorstwo

WPROWADZENIE

Kultura organizacyjna to wyróżniająca tożsamość jednej firmy w porównaniu do innej, obejmująca podstawowe wartości, normy, przekonania i cechy firmy, które wyróżniają ją na tle innych przedsiębiorstw. Jest definiowana jako podstawowa filozofia w organizacji, w tym wspólne normy, przekonania i wartości, które definiują organizację. Choć często jest nieformalna lub niepisana, kultura organizacyjna ma głęboki wpływ na sposób myślenia, postawy i perspektywy pracowników (Jameel, 2022:81-100). Kultura organizacyjna stanowi jeden z kluczowych elementów zarządzania, wpływając zarówno na zarządzanie kapitałem ludzkim, jak i na strategię przedsiębiorstwa (Masłyk-Musiał, 2011:3; Cameron, Quinn, 2003:24; Armstrong, 2001:72). W każdej organizacji można wyróżnić określone normy, wartości i postawy akceptowane przez większość pracowników. Stanowią one fundament kultury organizacyjnej, przejawiając się w zachowaniach i reakcjach zarówno indywidualnych osób, jak i zespołów. Kultura ta kształtuje się jako wytwór społeczności organizacyjnej, wpływając na postawy i poglądy jej członków. (Pawłowski, Kułakowska, Piątowski, 2019:125). Badania wielokrotnie potwierdziły wpływ kultury organizacji na jej funkcjonowanie (Kotter, Heskett, 1992:11–12). Kultura organizacji jest czynnikiem, który pomaga w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej (Dworzecki 2002, s. 288). Kultura organizacji odgrywa ogromną rolę w osiągnięciu przez nią sukcesu, jest podstawą przewagi konkurencyjnej, bowiem to właśnie kultura odzwierciedla pewne elementy, które różnią instytucje między sobą, które decydują o tym, że dane przedsiębiorstwo jest rozpoznawalne, identyfikowalne z określoną cechą (Przybysz, 2011:146).

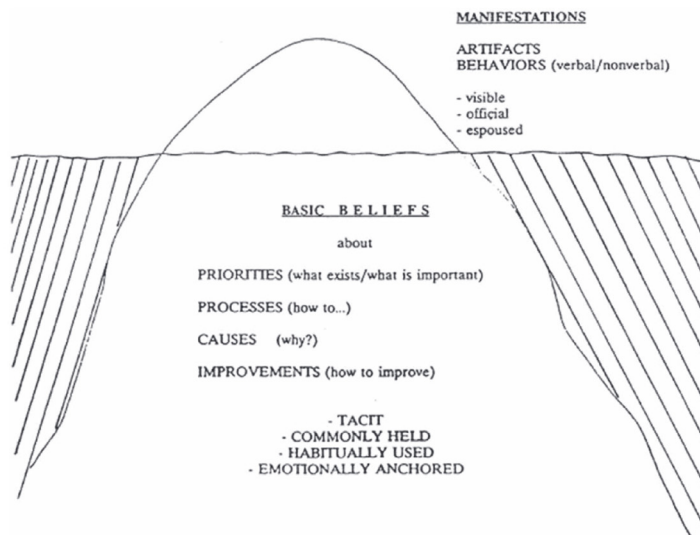
Współczesne przedsiębiorstwa coraz częściej korzystają z narzędzi komunikacji online, co stanowi istotny element artykułu. Wraz z postępującą cyfryzacją i popularyzacją pracy zdalnej, komunikacja online zyskuje na znaczeniu w budowaniu relacji wewnętrznych oraz wspieraniu spójności kultury organizacyjnej. W artykule zostanie przeanalizowano, jak narzędzia takie jak platformy do komunikacji oraz media społecznościowe wpływają na przepływ informacji, kształtowanie relacji między pracownikami oraz

budowanie tożsamości organizacyjnej. Zostały również omówione wyzwania oraz dobre praktyki w zarządzaniu komunikacją oraz kulturą organizacyjną.

Celem artykułu jest analiza wzajemnych relacji między komunikacją a kulturą organizacyjną we współczesnych przedsiębiorstwach. W artykule ukazano w jaki sposób skuteczna komunikacja wpływa na kształtowanie i utrwalanie kultury organizacyjnej, a także w jaki sposób kultura organizacyjna determinuje sposób komunikowania się w firmie. Podstawę rozważań stanowi analiza literatury naukowej oraz opracowań branżowych dotyczących komunikacji organizacyjnej, kultury organizacyjnej i wpływu technologii informacyjnych na zarządzanie. Artykuł opiera się na podejściu przeglądowo-analitycznym, obejmującym analizę literatury przedmiotu oraz porównanie dwóch przedsiębiorstw – Microsoft i Google. Autorzy porównali te dwa przedsiębiorstwa, aby lepiej zrozumieć, jak komunikacja i kultura organizacyjna współlistnieją w praktyce. Analiza Google miała charakter jakościowy i koncentrowała się na wartościach oraz codziennych praktykach komunikacyjnych, natomiast w przypadku Microsoft wykorzystano dane z badań dotyczących dynamiki sieci komunikacyjnych.

ROLA KOMUNIKACJI W KSZTAŁTOWANIU KULTURY ORGANIZACYJNEJ

Każda organizacja ma swoją własną kulturę, która mogła rozwijać się z czasem poprzez praktyki lub zachowania stające się normą, a następnie de facto kulturą organizacji. Innym sposobem na kształtowanie kultury organizacyjnej jest przyjęcie standardowych norm, zachowań i praktyk wprowadzonych przez liderów organizacji, które z czasem stają się jej kulturą. Według Sackmanna (1991) kultura organizacyjna jest jak góra, gdzie widoczna część kultury jest bardzo mała w porównaniu z tym, co znajduje się poniżej (Rysunek 1.). Choć kultura organizacyjna składa się z wielu elementów, wyróżnia się trzy główne jej części: artefakty, wyznawane wartości oraz podstawowe, ukryte założenia (Sackmann, 1991).

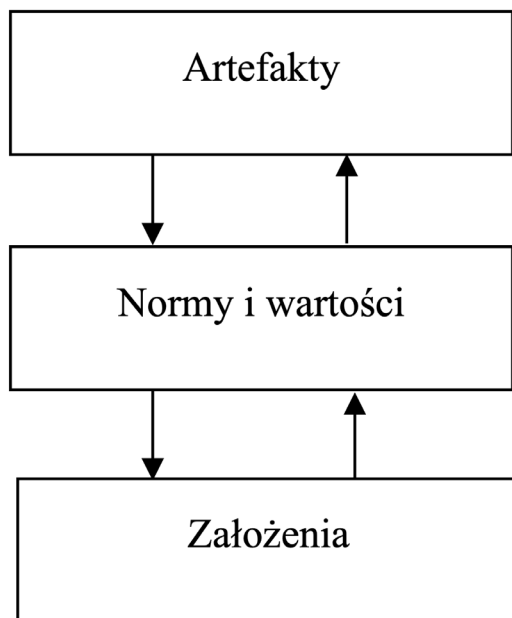
Rysunek 1. *Model góry lodowej kultury według Sackmanna*

Źródło: Sackmann, S. (1991). *Uncovering culture in organizations*. The Journal of Applied Behavioral Science. Vol. 27. No. 3, pp.295–317.

Rozszerzając eksplorację Sackmanna, E. Schein (1992) szczegółowo przeanalizował kulturę organizacyjną na trzech poziomach: artefaktów, wyznawanych wartości oraz podstawowych, ukrytych założeń. Model kultury organizacyjnej Scheina wyróżnia poszczególne elementy kultury organizacyjnej na podstawie dwóch kryteriów: widoczności dla zewnętrznego obserwatora oraz stopnia ich uświadomienia wśród członków organizacji.

Najbardziej widocznym poziomem kultury są artefakty, czyli sztuczne twory danej kultury. Są widoczne, świadome ale wymagające interpretacji, dzielą się na:

- artefakty językowe – język, mity, legendy,
- artefakty behawioralne – ceremonie, rytuały,
- artefakty fizyczne – sztuka, technologia, przedmioty materialne.

Rysunek 2. *Poziomy kultury organizacyjnej*

Źródło: Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed., pp. 25–411). San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.

Do wartości według E. Scheina zalicza się cele uznawane przez członków danej kultury za istotne. Stanowią one podstawę wydawania osądów o charakterze moralnym i etycznym oraz wynikających z nich działań i postaw. Charakteryzuje je znacznie niższa podatność na zmiany niż artefakty, nawet gdy w ramach kultury organizacyjnej pojawiają się tendencje do przeprowadzenia daleko idących zmian w zestawie wyznawanych wartości (Schein, 2004:28–30).

Najgłębszym, a jednocześnie najtrwalszym i najtrudniejszym do rozszyfrowania poziomem kultury organizacyjnej są założenia podstawowe. Są one nie-uświadamiane przez członków kultury i wykraczają poza ich osobiste poglądy, stanowiąc nie zawsze w pełni spójny zbiór. Można powiedzieć, że są fundamentem kultury organizacyjnej firmy. Odnoszą się one do (Schein, 2004: 138):

- natury człowieka,
- relacji międzyludzkich,

- samej organizacji,
- natury otoczenia,
- relacji organizacji z otoczeniem.

Kultura organizacyjna wciąż nie doczekała się jednoznacznej definicji, co jest naturalnym efektem trudności związanych z samymi pojęciami kultury i organizacji, które posiadają odrębne subdyscypliny w ramach nauk społecznych i humanistycznych. (Schein, 2004, cyt. za Juchniewicz, 2016:7). Kulturę organizacyjną jako koncepcję badano w różnych dyscyplinach, od antropologii społecznej po psychologię pracy i organizacji (Schein, 2010, cyt. za Ishamari, 2017). Na podstawie dokonanego przeglądu literatury wyróżnić można dwa nurty związane z kulturą organizacyjną. Niektórzy uważają, że kultura to nie coś, co organizacja posiada – to coś, czym organizacja *jest*, według tego podejścia organizacja *jest kulturą*. Z kolei inni twierdzą, że kultura istnieje w organizacji, co oznacza, że organizacja *posiada kulturę* (Pacanowski, O'Donnell-Trujillo, 1983:7). Niezależnie od różnych koncepcji, można wyróżnić kilka elementów związanych z pojęciem kultury przedsiębiorstwa, które pojawiają się w obu tych podejściach: kultura ta nie ma oddzielnego bytu, ponieważ stanowi zbiór wspólnie podzielanych przekonań, które wpływają na postrzeganie i identyfikację organizacji. Jest to doświadczenie, które przejawia się w codziennych działaniach, a nie w formie autorefleksji nad jej założeniami. Kultura organizacyjna, odnosząc się do wspólnych wartości i przekonań, sprawia, że działalność wszystkich członków organizacji funkcjonuje jako zharmonizowana całość, w pewnym sensie jednolita i spójna. Stanowi ona rezultat uczenia się zarządzania konfliktami oraz problemami zarówno z otoczeniem zewnętrznym, jak i wewnętrznym, co oznacza, że ma swoją historię rozwoju. Kultura ta odzwierciedla sposób postrzegania świata przez członków organizacji, dostarczając orientacji w złożonej rzeczywistości i wprowadzając wzorce do selekcji oraz interpretacji działań. Przekazywana jest w procesach społecznych i nie jest nauczana w sposób świadomy. Na podstawie analizy tych elementów można łatwo dostrzec, że sposób, w jaki pracownicy postrzegają kulturę organizacyjną, jest powiązany z różnorodnymi mechanizmami komunikacji. (Przybysz, 2011:142). Ponad to K. Czainska (2013:37) za jeden z pozytywnych efektów kultury organizacyjnej podaje sprawną sieć

komunikacyjną, która opiera się na jednorodnych wzorcach, dzięki czemu przekazywane informacje są mniej zniekształcone. Pozytywne i negatywne efekty kultury organizacyjnej zaprezentowano w tabeli nr 1.

Tabela 1. *Pozytywne i negatywne efekty kultury organizacyjnej wobec przedsiębiorstwa.*

Efekty pozytywne	Efekty negatywne
Ukierunkowanie działań przez redukcję złożoności – silne kultury przekazują pracownikom organizacji podstawę codziennego działania w sposób zrozumiały i przejrzysty. Sprawną sieć komunikacyjną – opiera się na jednorodnych wzorcach orientacji, dzięki czemu przekazywane informacje są znacznie mniej zniekształcone. Szybkie podejmowanie decyzji – akceptowane cele przedsiębiorstwa i wspólny język pozwalają na szybkie osiągnięcie porozumienia w procesach decyzyjnych. Przyspieszone wdrażanie planów i projektów – szeroka akceptacja i silne przekonania wpływają na szybkie i skuteczne realizowanie strategii, planów i projektów w firmie. Małe nakłady na kontrolę – kontrola sprawowana jest w sposób pośredni, ponieważ nie ma potrzeby ciągłego sprawdzania przyjętych wzorców orientacji. Silna motywacja i lojalność – silne wzorce kulturowe oraz wierność przyjętej misji powodują duże zaangażowanie i gotowość pracowników do reprezentowania firmy na zewnątrz. Stabilność i niezawodność – panujący spójny system, niosący ze sobą poczucie bezpieczeństwa i wiary w siebie, eliminuje tendencje do unikania pracy lub jej zmiany.	Tendencje do zamykania się w sobie – silne kultury mogą stać się systemami zamkniętymi, gdyż krytyka i sygnały ostrzegawcze z zewnątrz, sprzeczne z panującą kulturą, mogą być odrzucane lub ignorowane. Blokowanie nowych orientacji – wszelkie zmiany przeciwstawne przyjętym wzorcom stają się podejrzane i są od razu negowane albo nawet niezauważane. Barieri we wdrożeniach – silna kultura staje się barierą w przypadku wprowadzania zasadniczych zmian, a dotychczasowe wzorce, które wydawały się bardzo nowatorskie, utrudniają przedsiębiorstwom dostęp do nowoczesnych technologii.

Źródło: Czainska K. (2013). *Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną przedsiębiorstw wielonarodowościowych*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza, s.37.

Pomimo braku jednej, powszechnie akceptowanej definicji komunikacji organizacyjnej, badacze zauważają, że komunikacja organizacyjna obejmuje proces interakcji między dwoma lub więcej osobami w określonym środowisku. Jak podają Ufuophu-Biri & Ayewumi (2022: 223-22) komunikacja organizacyjna to proces wymiany informacji, pomysłów i wiadomości między członkami organizacji w celu osiągnięcia wspólnych celów i zapewnienia efektywnego funkcjonowania. Obejmuje różne formy komunikacji, zarówno

formalną, jak i nieformalną, i angażuje interakcje na różnych poziomach i w różnych działach organizacji. McCroskey i in. (2006) podkreślają, że komunikacja wywołuje znaczenie w umysłach innych osób poprzez wymianę werbalną i niewerbalną w formalnym kontekście konkretnej organizacji.

Komunikacja organizacyjna obejmuje zarówno komunikację wewnętrzną w organizacji, jak i komunikację zewnętrzną między organizacją a jej interesariuszami za pośrednictwem różnych kanałów i metod. Zachowanie pracowników wewnątrz i na zewnątrz organizacji jest kształtowane przez sposób zarządzania komunikacją w organizacji (McCroskey i in. 2006). Komunikacja zawsze zaczyna się od potrzeb nadawcy, który ma jakiś powód, aby przekazać daną informację swojemu odbiorcy. Można przyjąć, że proces komunikacji składa się z kilku elementów, do których zalicza się (Kuc, Moczydłowska, 2009: 186):

- formułowanie wiadomości,
- gesty, słowa i obrazy,
- przekazanie wiadomości,
- odbiór wiadomości,
- znaczenie wiadomości,
- reakcja na wiadomość,
- sprzężenie zwrotne.

Komunikacja wpływa na zachowanie w grupie, które wynika głównie z przyczyn niezależnych od uczestników procesu. Dobra komunikacja oznacza taki sposób mówienia i słuchania, który umożliwia wzajemne rozumienie się a w warunkach sprzyjających prowadzi do zgodnego rozwiązania problemu. Na porozumiewanie się ludzi mają wpływ działania obu stron, bo jeśli słuchacz nie jest uważny, to niewiele zmieni nawet najlepsza argumentacja mówiącego. Natomiast jeśli mówca wyraża się w sposób mało zrozumiały, okръżnie oraz wieloznacznie, słuchacz może nie zrozumieć intencji, znaczenia i sensu (Hewett i in., 2018, Wang i in., 2020). Cechy nadawcy są niezwykle istotne podczas interpretacji wygłaszanych przez niego treści. Za cechy szczególnie istotne dla nadawcy należy uznać: wiarygodność, obiektywność (Moczydłowska, 2006:198), atrakcyjność (sympatia) (Nęcki, 2005:77), znajomość stosunku wypowiedzianych treści do motywacji odbiorcy, wielkość, emocjonalność i nasycenia tego mówi, (Nęcki, red., 1989:12-14), poziom

interpretacji oraz wygląd zewnętrzny (Moczyłowska 2006:186). Szczególnym przykładem komunikacji nieformalnej jest plotka, która stanowi specyficzną mieszankę faktów oraz interpretacji. W pewnych sytuacjach, jakimi są np. strajki, zmiany organizacyjne, zmiany personelu, plotka silnie oddziałuje na postawy pracowników (Sikorski, 2009:133).

Sprawna komunikacja w przedsiębiorstwie wiąże się z przezwyciężeniem wielu barier, z których większość z nich powiązana jest z percepcją nadawcy i odbiorcy. Część z nich bezpośrednio wynika z patologii kultury organizacyjnej lub zachowań przywódczych, inne z różnorodności kulturowej. Wskazane bariery komunikacyjne pogłębiane są poprzez (Łasiński, 2000:20):

- wielkość szczebli w kulturze organizacyjnej,
- wielkość przedsiębiorstwa i jego organizacja (oddziały, filie),
- niekonsekwencja w zachowaniu kierownictwa firmy,
- zły dobór narzędzi i kanałów komunikacyjnych.

Zakłócenia oraz błędy w procesie komunikacji mogą nieść za sobą poważne konsekwencje. W przypadku organizacji ujawniają się one w postaci marnotrawienia czasu, narażają na stratę zaufania pracowników, a także partnerów zewnętrznych, co z kolei pociąga za sobą utratę prestiżu, wiarygodność, a nawet straty finansowe (Moczyłowska, 2006:186).

WPLYW MEDIÓW SPOŁECZNOŚCIOWYCH I NOWYCH TECHNOLOGII NA KOMUNIKACJĘ I KULTURĘ ORGANIZACYJNĄ

Kultura organizacyjna przenika wszystkie obszary działania organizacji – od najprostszych zadań, przez sposób kształtowania środowiska pracy, aż po relacje i współpracę z innymi (Juchniewicz: 8). Wprowadzenie określonej kultury organizacyjnej w struktury organizacji prowadzi do utrwalenia rytuałów, wartości i wzorców zachowań, które wspólnie tworzą spójne poczucie tożsamości i samorozumienia organizacji (Schein: 15-16). Postępujące procesy globalizacji, digitalizacji oraz rozwoju nauki i technologii generują nieustanne zmiany w warunkach społeczno-gospodarczych, w jakich funkcjonują współczesne

organizacje. Pracownicy coraz częściej mają styczność z wiedzą i informacją, co jest efektem rozwoju społeczeństwa informacyjnego w Polsce oraz transformacji w zakresie organizacji pracy, czasu jej wykonywania oraz form zatrudnienia. Pandemia COVID-19 dodatkowo zintensyfikowała te zmiany, czyniąc technologie komunikacyjne kluczowym elementem zarządzania organizacjami w warunkach niepewności otoczenia społeczno-gospodarczego (Stare, Jaklić, Kotnik, 2006: 287–302).

Obecne modele pracy wymagają od pracowników rozwijania kompetencji cyfrowych, samodzielnej organizacji pracy oraz umiejętności zachowania równowagi między życiem zawodowym a prywatnym. Praca zdalna, wykonywana z domu, stawia przed pracownikami dodatkowe wyzwania, zwłaszcza w kontekście pracy wymagającej wysokich kwalifikacji. Szybkie tempo zmian i złożoność obowiązków powodują, że pracownicy muszą nieustannie przyswajać nową wiedzę oraz nadążać za innowacjami pojawiającymi się w ich branżach (Ratajczak, 2007: 32–34).

Jak wynika z badań przeprowadzonych w dużych przedsiębiorstwach w Polsce, przed wybuchem pandemii COVID-19 najczęściej wykorzystywanym narzędziem komunikacji była poczta elektroniczna. W dalszej kolejności wskazywano sieć wewnętrzną Intranet, systemy ERP, media społecznościowe oraz komunikatory internetowe (tabela 2). Skuteczne wdrażanie i wykorzystywanie nowoczesnych narzędzi komunikacyjnych wymaga jednak odpowiednio ukształtowanej kultury organizacyjnej, sprzyjającej otwartości na wiedzę oraz współpracę. Tego rodzaju rozwiązania technologiczne znajdują zastosowanie przede wszystkim w organizacjach uczących się, otwartych na dzielenie się informacjami.

Zgodnie z wynikami badań przeprowadzonych w dużych przedsiębiorstwach w Polsce, wdrażanie nowoczesnych technologii komunikacyjnych stanowi istotny czynnik warunkujący utrzymanie konkurencyjności na rynku. Zastosowanie tych narzędzi jest pozytywnie skorelowane zarówno z gotowością organizacji do implementacji innowacyjnych rozwiązań technologicznych, jak i z postrzeganiem innowacyjności jako jednej z kluczowych wartości kultury organizacyjnej (Karczevska, 2012, s. 238–249).

Tabela 2. Wykorzystanie wybranych nowych narzędzi komunikacyjnych w dużych przedsiębiorstwach w Polsce. N=179

Rodzaj narzędzia komunikacyjnego	Procentowy udział użytkowników (użytkownie narzędzia przynajmniej w średnim stopni
E-mail	98,3%
Sieć wewnętrzna (Intranet)	85,5%
System ERP (Enterprise Resource Planning)	63,7%
Media społecznościowe (np. Twitter, Facebook, Instagram)	42,4%
Komunikatory internetowe (np. Skype dla Biznesu, Messenger)	39,6%
Platformy komunikacji online (wymiany dokumentów, koordynacji pracy grupowej np. Workflow, Google Docs)	33,5%
Webinary (szkolenia online)	21,8%
Systemy monitorowania efektywności pracy	18,4%

Źródło: Karczevska A. (2020). *Conditions of Work in the Digital Economy and Their Consequences for Management of the Enterprises*. [w:] Soliman K.S. (red.) *Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development During Global Challenge*. s. 16157-16167, International Bussines Information Management Association (IBIMA), Norristown.

Rozwój mediów społecznościowych przyczynił się do uproszczenia i ułatwienia otwartej komunikacji w organizacjach, jednocześnie zmieniając sposób jej realizacji. Wpłynął również na codzienne praktyki komunikacyjne oraz kulturę organizacyjną. Jak wskazują Parveen i in. (2015:67-78), organizacje zaczęły zakładać i zarządzać publicznymi profilami w mediach społecznościowych, aby zwiększyć zainteresowanie swoimi działaniami, poprawić widoczność w sieci oraz rozwijać interakcje z publicznością online, dostrzegając rosnące znaczenie aplikacji Web 2.0. organizacyjnej, gdyż wyznacza określoną ramę wyposażoną, w jakiej poruszają się i jaką posługują się członkowie organizacji do realizacji powierzonych im zadań (Goffman 2010 ; McDermott, Stock: 523). Co więcej, media społecznościowe coraz częściej są postrzegane jako kluczowe narzędzie strategiczne. Przykładowo, zmieniają charakter relacji wewnątrz organizacji, umożliwiając prowadzenie dialogu i wzmacniając wzajemne

zrozumienie między organizacją a jej pracownikami (Culnan, 1986:156-172; Hanna i in., 2011:256-273). Mangold i Faulds (2009:357-265) zauważają, że media społecznościowe umożliwiają organizacjom dzielenie się i wymianę treści związanych z ich działalnością, co może przyczynić się do poprawy skuteczności i sprawności działania.

O'Connor i in. (2016:205-211) wskazują, że media społecznościowe odgrywają kluczową rolę w rozwoju kultury organizacyjnej, ponieważ wspierają budowanie różnorodnych relacji między liderami, menedżerami, pracownikami i innymi interesariuszami. W kontekście komunikacji i kultury organizacyjnej media społecznościowe mają istotne znaczenie, pomagając organizacjom zdobywać publiczne poparcie i akceptację, co przekłada się na ich skuteczność i produktywność. Wszystkie organizacje mogą odnieść korzyści z posiadania przemyślanej strategii mediów społecznościowych, uzupełnionej planem komunikacji kryzysowej oraz zarządzania kluczowymi kwestiami. Pomimo licznych badań nad wpływem mediów społecznościowych na komunikację,

Media społecznościowe odgrywają kluczową rolę w budowaniu marki i kreowaniu wizerunku organizacji, dlatego przekazy, treści oraz ich dystrybucja powinny skupiać się na angażowaniu klientów i wzmacnianiu relacji z marką (Berz, 2016). Glucksman (2017:77-87) podkreśla, że platformy mediów społecznościowych dynamicznie wpływają na komunikację i kulturę organizacyjną. Boyd i Ellison (2007:210-230) zauważają, że odpowiednio zaprojektowany system komunikacji w mediach społecznościowych odgrywa kluczową rolę w realizacji zadań organizacyjnych i menedżerskich, które opierają się na efektywnym przekazywaniu informacji zarówno wewnątrz, jak i zewnątrz.

Media społecznościowe zmieniły sposób, w jaki pracownicy i menedżerowie się komunikują, prowadzą działalność i nawiązują relacje (Henderson & Bowley, 2010:237-257). Pomimo że interakcja twarzą w twarz jest niezbędna w tradycyjnej komunikacji, komunikacja za pośrednictwem platform mediów społecznościowych polega na odpowiadaniu na statusy innych użytkowników, komentowaniu postów lub nawet rozpoczęciu dialogu z innym użytkownikiem. W kontekście organizacyjnym pracownicy muszą komunikować się ze sobą częściej i efektywniej, wykorzystując istniejące struktury komunikacji wewnętrznej. Roshan i in. (2016:350-361) oraz Schlagwein i Hu (2017:194-209) zwracają uwagę na niewielką liczbę analiz poświęconych

związkom między mediami społecznościowymi, kulturą organizacyjną i komunikacją w organizacjach.

Technologia stanowi integralny element kultury organizacyjnej, ponieważ wyznacza określone ramy działania, w których poruszają się członkowie organizacji oraz którymi się posługują w realizacji powierzonych zadań (Goffman, 2010; McDermott, Stock, s. 523). W tym kontekście istotne znaczenie zyskały media społecznościowe, które przeniknęły do wielu obszarów codziennego życia, w tym również do środowiska zawodowego. Sieci społecznościowe stały się powszechnym narzędziem komunikacji między współpracownikami (Awolusi, 2012, s. 2–6; Bolton i in., 2013, s. 245–267). Coraz więcej organizacji – w tym także instytucje rządowe – wykorzystuje je do różnych celów, takich jak komunikacja wewnętrzna, zewnętrzna, a także pozyskiwanie informacji. Obecność technologii w kulturze organizacyjnej nie ogranicza się jedynie do infrastruktury – staje się również narzędziem kształtowania relacji, wartości i sposobów pracy we współczesnych organizacjach. Warto jednak zaznaczyć, że nie wszystkie przedsiębiorstwa dysponują zasobami pozwalającymi na implementację najnowszych technologii. W szczególności małe i średnie firmy często pozostają w tyle w porównaniu z dużymi organizacjami, zwłaszcza tymi posiadającymi kapitał zagraniczny (Skrzypek, 2018: 36)

DOBRE PRAKTYKI ZARZĄDZANIA KOMUNIKACJĄ I KULTURĄ ORGANIZACYJNĄ – PRZYKŁAD GOOGLE I MICROSOFT

Współczesne, globalne i konkurencyjne środowisko biznesowe sprawia, że pozytywna kultura organizacyjna odgrywa istotną rolę w przyciąganiu utalentowanych pracowników i budowaniu przewagi rynkowej (Sadri i Lees, 2001: 853-859). Przykładem firmy, która osiągnęła wysoki poziom rozwoju kultury korporacyjnej, jest Google – jej organizacyjne otoczenie uznawane jest za jedno z najbardziej sprzyjających wśród światowych liderów branży. Google, założone w latach 90. XX wieku w kalifornijskiej Dolinie Krzemowej, funkcjonuje w specyficznym obszarze gospodarki internetowej opartej na rozproszonej inteligencji (Girard, 2009).

Google stanowi przykład organizacji, która zrewolucjonizowała podejście do kultury pracy, odchodząc od tradycyjnych, hierarchicznych modeli zarządzania na rzecz środowiska promującego kreatywność, eksperymentowanie i współdzielenie wiedzy. Kultura organizacyjna tej firmy opiera się na wartościach takich jak otwartość, współpraca, przejrzystość i zaufanie. Firma promuje model, w którym pracownicy mają swobodę wyrażania swoich pomysłów, a ich głos jest słyszalny niezależnie od zajmowanego stanowiska (Beltrán, Gulc, 2021: 169-170). Ponadto, Google posiada płaską strukturę organizacyjną, która umożliwia wszystkim pracownikom wyrażanie swojego zdania. Tego typu struktura pozwala pracownikom na niższych szczeblach dzielenie się swoimi opiniami lub obawami bezpośrednio z CEO firmy, bez obawy o odrzucenie przez bezpośredniego przełożonego. Zgodnie z powyższym, co tydzień organizowane jest spotkanie trwające około półtorej godziny, w którym uczestniczy cała organizacja i omawiane są postępy, innowacje. Kultura Google opiera się przede wszystkim na zaangażowaniu pracowników. Ich pozycja w firmie zależy od wkładu pracy, pomysłów oraz ich jakości. Pracownicy ci to zazwyczaj wysokiej klasy specjaliści, posiadający zaawansowane wykształcenie i szeroką wiedzę z zakresu nowych technologii (Beltrán, Gulc, 2021: 168).

Oprócz wcześniej wspomnianych wartości, które Google integruje w swojej filozofii, firma posiada szereg zasad, które aktualizuje w miarę upływu czasu i które stanowią podstawę jej istnienia. Zasady te, które Google nazwało *Dziesięcioma rzeczami, które wiemy, że są prawdziwe*, można podsumować w następujący sposób (Beltrán, Gulc, 2021: 169-170):

- Użytkownik jest najważniejszy: dla Google cała praca musi być skoncentrowana na użytkownikach, aby uczynić ją dla nich użyteczną. Na przykład, gdy modyfikowany jest design przeglądarki lub strony internetowej, zawsze robi się to z myślą o użyteczności dla użytkownika.
- Pragnienie doskonalenia jest niezbędne: motywacja i chęć poprawy to kluczowe czynniki dla firmy.
- Szybkość jest lepsza niż wolność: czas użytkownika to pieniądz; dlatego procesy muszą być coraz szybsze. W końcu celem Google jest sprawienie, by użytkownicy jak najszybciej opuścili stronę główną.
- Demokracja jest dobrą formą rządu dla sieci: wszyscy pracownicy są częścią firmy, a ich opinie mają znaczenie przy podejmowaniu decyzji.

- Informacje mogą dotrzeć wszędzie na świecie: w coraz bardziej zglobalizowanym świecie Google może pochwalić się byciem pionierem w rozwoju nowych technologii. Jego system umożliwia użytkownikowi dostęp do zaktualizowanych informacji w dowolnym miejscu i czasie.
- Zarabianie pieniędzy przy zachowaniu zasad etyki: Google stosuje zasady, które regulują jego praktyki i programy reklamowe, zawsze starając się zachować uczciwość.
- Informacja nigdy się nie kończy: firma posiada odpowiednie zasoby, aby umożliwić przeszukiwanie wiadomości czy czasopism naukowych. Poszukiwanie niedostępnych informacji jest jednym z celów inżynierów Google.
- Informacja jest potrzebą bez granic: Google stara się ułatwić dostęp do informacji na całym świecie i we wszystkich językach. Ma biura w ponad 60 krajach.
- Można działać formalnie, nie będąc elegancko ubranym: talent i kreatywność są kluczowe. Nie ma znaczenia, gdzie i kto ma pomysł, musi być on omówiony i opracowany zespołowo.
- Dążenie do doskonałości jest bardzo pożądane: bycie dobrym w pracy to za mało, należy wyznaczać cele, które jeszcze nie zostały osiągnięte przez firmę, i pracować nad ich realizacją z determinacją i innowacyjnością. Firma stara się przewidywać przyszłe potrzeby użytkowników i zaspokajać je produktami i usługami, które ustanawiają nowe standardy.

Jeden z fundamentalnych filarów działalności Google stanowią innowacje technologiczne. Organizacja nieustannie dąży do wprowadzania nowych produktów lub udoskonalania już istniejących. W tym kontekście kluczową rolę odgrywają zasoby ludzkie, ponieważ to właśnie od pracowników pochodzą pomysły i innowacje, które pozwolą firmie utrzymać pozycję lidera oraz wyróżniać się na tle konkurencji (Beltrán, Gulc, 2021: 169). Przykład Google pokazuje, że nowoczesna kultura organizacyjna może pełnić rolę katalizatora innowacji i zaangażowania, szczególnie w sektorze technologicznym. Kultura organizacyjna Google należy do jednej z najbardziej rozpoznawalnych na świecie. Polityka personalna, udogodnienia oraz potencjał firmy sprawiają, że Google znajduje się na czołowej pozycji wśród najbardziej preferowanych

pracodawców, stanowiąc wzór do naśladowania dla organizacji, które dążą do utrzymania się na szczycie zarządzania zasobami ludzkimi.

Organizacje o złożonej strukturze hierarchicznej stanowią ciekawe pole badań w zakresie dynamiki komunikacji wewnętrznej, ponieważ interakcje między pracownikami mogą przyjmować różne formy w zależności od poziomu organizacji i kanałów komunikacyjnych. Współczesne badania nad tym zagadnieniem pomagają lepiej zrozumieć, jak struktura organizacyjna wpływa na efektywność komunikacji oraz na jej formy, zarówno formalne, jak i nieformalne. W badaniu autorstwa Josepha, Peng i Crawforda (2022: 1-14) przeanalizowano dynamikę komunikacji w organizacjach o złożonej strukturze hierarchicznej. Celem badania było zrozumienie, w jaki sposób struktura organizacyjna wpływa na wzorce komunikacyjne wewnątrz organizacji, z uwzględnieniem zarówno formalnych, jak i nieformalnych kanałów komunikacji. Choć analiza obejmowała dane z różnych organizacji, jako jedno z głównych źródeł danych wybrano Microsoft, który stanowił przykład organizacji o dużej skali, z rozbudowaną hierarchią i licznymi zespołami.

Badanie opierało się na analizie danych komunikacyjnych pochodzących z e-maili wysyłanych przez około 200 000 pracowników zatrudnionych w firmie. Pracownicy ci zostali podzieleni na 88 zespołów, co umożliwiło autorom przeanalizowanie wzorców komunikacyjnych w kontekście różnych funkcji organizacyjnych, takich jak marketing, inżynieria czy badania i rozwój. W badaniu zastosowano zaawansowane miary, takie jak *wzajemność komunikacyjna* oraz *odległości najkrótszych ścieżek* w strukturze hierarchicznej organizacji, co pozwoliło uchwycić dynamikę komunikacji zarówno w obrębie zespołów, jak i między nimi.

Wyniki badania ujawniają kluczowe zależności między strukturą organizacyjną a wzorcami komunikacyjnymi. Przede wszystkim zauważono wyraźną asymetrię komunikacyjną – komunikacja w organizacjach hierarchicznych jest bardziej intensywna w kierunku wyższych szczebli hierarchii. Wyższe rangą osoby inicjują częstsze interakcje, podczas gdy niższe szczeble hierarchii komunikują się głównie w obrębie swoich zespołów. Zidentyfikowano również spadek częstotliwości komunikacji wraz ze wzrostem odległości w hierarchii organizacyjnej, co odpowiada klasycznym teoriom dotyczącym komunikacji w dużych firmach. Niemniej jednak, autorzy zauważają, że dynamika

komunikacyjna w organizacjach o dużej skali jest znacznie bardziej złożona niż sugerują tradycyjne modele komunikacyjne, a czynniki takie jak kultura organizacyjna, strategia komunikacyjna oraz technologia komunikacyjna mogą wpływać na te wzorce.

Wnioski płynące z badania podkreślają, że komunikacja w organizacjach o dużych strukturach hierarchicznych nie przebiega wyłącznie zgodnie z tradycyjnymi teoriami o *zstępującej* komunikacji. Autorzy wskazują na potrzebę uwzględnienia bardziej złożonych interakcji między pracownikami, które mogą występować pomimo formalnej hierarchii. Badanie to dostarcza cennych wskazówek dla menedżerów i praktyków w zakresie projektowania struktur organizacyjnych oraz wdrażania skutecznych strategii komunikacyjnych w dużych organizacjach.

WNIOSKI

Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w dynamicznym otoczeniu, w którym rola komunikacji i kultury organizacyjnej nabiera strategicznego znaczenia. Analiza literatury oraz analiza porównawcza przypadków potwierdza, że skuteczna komunikacja jest nie tylko odzwierciedleniem kultury organizacyjnej, lecz również jej czynnikiem sprawczym. Najlepsze praktyki obejmują transparentność, dwustronność komunikacji, budowanie zaufania oraz elastyczność organizacyjną. Jednakże, nie każda strategia jest uniwersalna – konieczne jest dostosowanie praktyk do kontekstu organizacyjnego i specyfiki branży. W obliczu postępującej cyfryzacji i rozwoju technologii informacyjno-komunikacyjnych, przedsiębiorstwa muszą adaptować swoje strategie komunikacyjne, uwzględniając zmieniające się oczekiwania pracowników oraz nowe narzędzia wspierające przepływ informacji. Wraz z rozwojem sztucznej inteligencji, cyfryzacji i automatyzacji procesów biznesowych obserwuje się przekształcenie relacji między komunikacją a kulturą organizacyjną. Wzrost znaczenia technologii opartych na AI prowadzi do automatyzacji procesów komunikacyjnych oraz wykorzystania danych w zarządzaniu relacjami wewnętrznymi. Cyfryzacja środowiska pracy sprzyja kształtowaniu kultur organizacyjnych opartych na zaufaniu, transparentności i współpracy w przestrzeni wirtualnej. Media

społecznościowe, praca zdalna i hybrydowe modele zatrudnienia wyraźnie zmieniają paradygmaty organizacyjnego porozumiewania się, co znajduje swoje odzwierciedlenie w ewolucji wzorców kulturowych.

Przedstawione w artykule rozważania potwierdzają potrzebę zintegrowanego podejścia do zarządzania komunikacją i kulturą organizacyjną, opartego na transparentności, otwartości na dialog oraz świadomym kształtowaniu wartości organizacyjnych. Ostatecznie to jakość relacji wewnętrznych i zewnętrznych, budowana na gruncie spójnej kultury i skutecznej komunikacji, przesądza o zdolności organizacji do trwałego rozwoju i osiągania przewagi konkurencyjnej. W zakresie przyszłych badań zaleca się pogłębioną analizę wpływu sztucznej inteligencji, cyfryzacji i automatyzacji procesów biznesowych na kształtowanie kultury organizacyjnej oraz komunikację wewnętrzną w przedsiębiorstwach. W szczególności warto skoncentrować się na roli narzędzi opartych na AI w budowaniu relacji pracowniczych, zarządzaniu wiedzą i utrzymaniu spójności kulturowej w środowisku pracy hybrydowej i zdalnej.

REFERENCES

- Armstrong, M. (2001). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Awolusi, M. F. (2012). *The impacts of social networking sites on workplace productivity*. The Beltrán, H. C., & Gulc, A. (2021). *Business culture of corporate giant – a case study of Google company*. Akademia Zarządzania, 5, Article 1.
- Berz, J. (2016). *Managing TV brands with social media*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Bolton, R. N., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., Komarova Loureiro, Y., & Solnet, D. (2013). *Understanding generation Y and their use of social media: A review and research agenda*. Journal of Service Management, 24(3).
- Boyd, D. M., & Ellison, N. B. (2007). *Social network sites: Definition, history, and scholarship*. Journal of Computer-Mediated Communication, 13(1).
- Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2003): *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Culnan, M. J. (1986). *The intellectual development of management information systems, 1972–1982: A co-citation analysis*. Management Science, 32(2).
- Czainska K. (2013). *Czynniki kształtujące kulturę organizacyjną przedsiębiorstw wielonarodowościowych*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza.
- Girard B. (2009). *The Google way: How one company is revolutionizing management as we know it*. No Starch Press.
- Glucksman, M. (2017). *The rise of social media influencer marketing on lifestyle branding: A case study of Lucie Fink*. Elon Journal of Undergraduate Research in Communications, 8(2).
- Goffman E. (2010). *Analiza ramowa. Esej z organizacji doświadczenia*. Kraków.
- Hanna, R., Rohm, A., & Crittenden, V. L. (2011). *We're all connected: The power of the social media ecosystem*. Business Horizons, 54(3).
- Jameel, A. S. (2022). *The Mediating Role of Organizational Commitment between Organizational Culture and Job Performance in the Telecommunication Sector*. Management & Economics Research Journal, 4(1).
- Josephsa, N., Peng, S., & Crawford, F. W. (2022). *Communication network dynamics in a large organizational hierarchy*. arXiv. Journal of Technology, Management, and Applied Engineering 28(1).
- Juchniewicz N. (2016). *Nowe technologie a nowa kultura organizacyjna. Wyobrażenia społeczna i uprzedmiotowione relacje społeczne*. Organizacja i Zarządzanie : kwartalnik naukowy. nr 4.
- Karczewska A. (2020). *Conditions of Work in the Digital Economy and Their Consequences for Management of the Enterprises*. [w:] Soliman K.S. (red.) *Education Excellence and Innovation Management: A 2025 Vision to Sustain Economic Development During Global Challenge*. International Bussines Information Management Association (IBIMA), Norristown.
- Kotter J. P., Heskett J. L. (1992). *Corporate culture & performance*. A Division of MacMillan. NewYork.

- Kuc, B. R., & Moczydłowska, J. (2009). *Zachowania organizacyjne: Podręcznik akademicki*. Difin.
- Łasiński, G. (2000). *Sztuka prezentacji*. Oficyna Ekonomiczna Wydawnictwa eMPi2. Poznań.
- Mangold, W. G., & Faulds, D. J. (2009). *Social media: The new hybrid element of the promotion mix*. Business Horizons, 52(4).
- Masłyk-Musiał, E. (2011). *Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.
- McCroskey, J. C., Richmond, V. P., & McCroskey, L. M. (2006). *An introduction to communication in the classroom: The role of communication in teaching and training*. Allyn & Bacon.
- McDermott C.M., Stock G.N (1999). *Organizational culture and advanced manufacturing technology implementation*. Journal of Operations Management, No. 17.
- Moczydłowska, J. (2006). *Zachowania organizacyjne w nowoczesnym przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Naukowe Śląsk.
- Nęcki, Z. (2005). *Negocjacje w biznesie*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu. Kraków.
- Nęcki, Z. (red.). (1989). *Z zagadnień komunikowania interpersonalnego: materiały z I Ogólnopolskiej konferencji Komunikowanie interpersonalne*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu. Kraków.
- O'Connor, K. W., Schmidt, G. B., & Drouin, M. (2016). Helping workers understand and follow social media policies. Business Horizons, 59(2).
- Pacanowski L., O'Donnell-Trujillo N. (1983). *Organizational Communication as Cultural Performance*. Communication Monographs 50(2).
- Parveen, F., Jaafar, N. I., & Ainin, S. (2015). *Social media usage and organizational performance: Reflections of Malaysian social media managers*. Telematics and Informatics, 32(1).
- Pawłowski M., Kułakowska A., Piątkowski Z. (2019). *Kultura organizacyjna w organizacji*. Postępy Techniki Przetwórstwa Spożywczego. Wyższa Szkoła Menadżerska.
- Przybysz, M. (2011). *Wpływ kultury organizacji na proces komunikacji z otoczeniem w odniesieniu do instytucji Kościoła rzymskokatolickiego*. Teologia Praktyczna, (12).
- Przybysz, M. M. (2011). *Wpływ kultury organizacji na proces komunikacji z otoczeniem w odniesieniu do instytucji Kościoła rzymskokatolickiego*. Teologia Praktyczna, 12, Uniwersytet im. Adama Mickiewicza, Wydział Teologiczny.
- Ratajczak, Z. (2007). *Psychologia pracy i organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Roshan, M., Warren, M., & Carr, R. (2016). *Understanding the use of social media by organizations for crisis communication*. Computers in Human Behavior, 63(8).
- Schein E.H. (2004). *Organization Culture and Leadership*. USA.
- Sadri G., Lees B. (2001). *Developing corporate culture as a competitive ad-vantage*. Journal of Management Development 20(10).
- Schein E.H. (2004). *Organization Culture and Leadership*. USA.
- Schlagwein, D., & Hu, M. (2017). *How and why organizations use social media: Five use types and their relation to absorptive capacity*. Journal of Information Technology, 32(2).

- Sikorski, C. (2009). *Kształtowanie kultury organizacyjnej: filozofia, strategie, metody*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Skrzypek, E. (2018). *Bariery dzielenia się wiedzą w organizacji w warunkach społeczeństwa informacyjnego*. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 53.
- Stare, M., Jaklič, A., & Kotnik, P. (2006). *Exploiting ICT potential in service firms in transition economies*. *The Service Industries Journal*, 26(3).
- Ufuophu-Biri, E., & Ayewumi, E. T. (2022). *Influence of Organization Communication on Employee's Job motivation and Job Performance in the Broadcast Organizations in Nigeria*. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, 24.