

## ESSENCE AND IMPORTANCE OF COMMUNICATION IN THE MANAGEMENT PROCESS

### ISTOTA I ZNACZENIE KOMUNIKACJI W PROCESIE ZARZĄDZANIA

#### ABSTRACT

Communication is the most important and crucial to identify all of the processes influencing social behavior. Communication is the need arising from the interaction of not only people in the organization, but society in general.

Development of new technologies and modern work organization result from the development of new enterprises and companies. Therefore, demand for workers, able to adapt to the changing requirements of the market, is increasing. One of the basic skills, needed for appropriate and effective functioning of all types of organization, is communication. It determines man's success, both in social and professional life.

#### STRESZCZENIE

Proces komunikowania się pomiędzy ludźmi ma decydujące znaczenie dla określenia wszystkich procesów wpływających na zachowanie społeczne. Komunikowanie jest potrzebą wynikającą ze współdziałania nie tylko osób tworzących organizację, ale także całego społeczeństwa.

Rozwój nowych technologii, a także nowoczesnej organizacji pracy, wynika z powstawania zarówno nowych przedsiębiorstw, jak i spółek. A zatem wzrasta zapotrzebowanie na pracowników, których cechuje umiejętność dostosowania do zaistniałych wymagań na rynku. Jedną z podstawowych umiejętności niezbędnych do prawidłowego i skutecznego funkcjonowania wszystkich form organizacji jest komunikacja, która determinuje sukces człowieka zarówno w życiu społecznym, jak i zawodowym.

**KEYWORDS:** *information, communication, types of communication, synergy, verbal and nonverbal agreement*

**SŁOWA KLUCZOWE:** *informacja, komunikacja, rodzaje komunikacji, synergia, porozumienie werbalne i niewerbalne*

## WPROWADZENIE

Funkcjonowanie firm uwarunkowane jest dobrymi relacjami interpersonalnymi. Współdziałanie ludzi/pracowników uzależnione jest od rzetelnej informacji i skutecznej komunikacji. Komunikowanie się stanowi podstawowy proces zachodzący w społeczeństwie. Jest podstawą efektywnego działania każdej organizacji dla osiągnięcia zamierzonych celów. Działania pracowników determinuje jasny i konkretny przepływ informacji obejmujący zagadnienia wewnętrzne i zewnętrzne firmy.

Zarówno kadra kierownicza na wszystkich szczeblach struktury organizacyjnej, jak i pracownicy powinni tworzyć system wzajemnego porozumiewania się. Staje się on narzędziem pracy w umiejętności komunikowania interpersonalnego.

Konkurencyjność firm jest uzależniona od informacji zarówno wewnętrznej (pracownicy), jak i zewnętrznej (organizacji współpracujących). Druga dekada XXI w. oferuje organizacjom różnorodność narzędzi, które usprawniają i przyspieszają proces komunikacji, tworząc dla każdej z nich niepowtarzalny system komunikacji.

## ISTOTA I ZNACZENIE KOMUNIKACJI

Niezależnie od rodzaju i formy działalności organizacji, komunikowanie jest podstawą ich funkcjonowania na konkurencyjnym rynku. Sukces firmy determinuje komunikacja interpersonalna, która sprzyja temu, że (Brzezińska, Paszkowska-Rogacz, 2009, s. 168):

- zadania są sprawnie i efektywnie wykonywane,
- istnieje doskonały przepływ informacji,
- usprawnia się codzienne działanie,
- istnieje możliwość twórczego rozwiązywania problemów,
- możliwe jest szybkie rozwiązywanie konfliktów,
- wzmacniane są zaufanie i lojalność w zespole.

Skuteczna komunikacja ma istotne znaczenie dla efektów pracy w organizacji, a wyeliminowanie barier komunikacyjnych sprzyja osiąganiu większych zysków. Brak możliwości porozumienia się nie sprzyja z kolei możliwości cywilizacji.

Komunikowanie ma istotne znaczenie dla zachowania społecznego człowieka. Według Ch.M. Cooleya komunikacja to mechanizm, dzięki któremu stosunki ludzkie mogą istnieć i się rozwijać (Pocztowski, 2008, s. 254). Natomiast W.R. Griffin określa komunikowanie jako przepływ informacji od nadawcy do odbiorcy, a jego celem jest redukovanie niepewności poprzez eliminację informacji prawdziwych od nieprawdziwych. W procesie komunikacji wyróżnia się (Griffin, 2007, s. 19):

- źródło – osobę, która wytwarza przekaz,
- emisor – system, który przetwarza informacje,
- kanał – środek pomiędzy dostawcą i odbiorcą,
- receptor – system zmieniający sygnał,
- odbiorcę lub grupę, do których przekaz był wysłany.

Na uwagę zasługuje fakt, że odbiorca otrzymuje informacje świadomie i nieświadomie poprzez pozytywne i negatywne sprzężenie zwrotne (Stankiewicz, 2006, s. 60), które uwzględnią:

1. Teoria systemowa  
System ma stopień otwartości. Może podlegać rozwojowi, regresji lub stagnacji. Im prostsza organizacja, tym łatwiej przewidzieć kolejne zdarzenia na podstawie poprzedniego.
2. Teoria systemowo-pragmatyczna  
Relacje odbywają się w obrębie całości, oddziałują ze środowiskiem zewnętrznym, w jakim funkcjonują. Jest to zamknięty, dynamiczny, stabilny, samoregulujący się system.
3. Teoria konstruktywistów  
Człowiek jest istotą komunikującą się, uczestniczy w stałym procesie tworzenia zmian społecznych. Jest twórcą procesu komunikowania.
4. Teoria samoświadomości  
Polega na szukaniu granic między świadomą i nieświadomą kontrolą własnego zachowania.

Komunikacja jest podstawowym narzędziem wszelkich działań w organizacji. Pozwala na wymianę informacji pomiędzy osobami lub grupami. Ze społecznego punktu widzenia wyróżnia się potrzeby, które pozwalają realizować proces komunikowania się (Dmochowski, 1991, s. 103):

- potrzeby przyłączenia – poczucie uczestniczenia w jakiejś relacji społecznej,
- potrzeby posiadania kontroli nad otoczeniem – wywieranie wpływu w relacjach przełożony – podwładny oraz relacjach nieformalnych,
- potrzeby przywiązania – pragnienie opieki.

Należy również wyróżnić funkcje, które pełni proces komunikowania w organizacji (Szewczyk, 2004, s. 62):

- funkcja informacyjna,
- funkcja motywacyjna,
- funkcja kontroli.

Biorąc pod uwagę nadawcę i odbiorcę, można wyróżnić komunikaty (Stankiewicz, 2006, s. 952):

- prywatne,
- służbowe,
- publiczne.

Podczas procesu komunikowania może wystąpić zjawisko dysonansu pomiędzy odbiorcą i nadawcą, zwane luką informacyjną, wskazujące na jej dwa rodzaje (Potocki, Winkler, Zbikowska, 2003, s. 41):

- luka nadziei informacyjnej,
- luka niezgody informacyjnej.

Występuje, gdy odbiorca nie zgadza się z częścią lub z całością komunikatu i nie wykorzystuje go do podjęcia jakichkolwiek działań decyzyjnych.

## **ZNACZENIE KOMUNIKACJI NIEWERBALNEJ**

Ludzkie zachowania w procesie pracy dają wiedzę na temat komunikacji niewerbalnej, którą określa się jako porozumiewanie bez słów. Istotne jest rozróżnienie porozumienia werbalnego od niewerbalnego, co prezentuje tabela.

Tabela 1.

**Porozumienie werbalne a niewerbalne**

Werbalne	Niewerbalne
Zazwyczaj świadome i dobrowolne	Często nieuświadomione
Zorientowane na treść	Zazwyczaj relacyjne
Może być zrozumiałe lub niejasne	Z natury niejednoznaczne
Ukształtowane kulturowo	Ukształtowane biologicznie
Nieciągłe – przerywane	Ciągłe
Jednokanałowe	Wielokanałowe

*Źródło: Andersen, 2007, s. 144*

Bez względu na to, co robią pracownicy, zawsze swoją postawą wysyłają komunikat dotyczący ich zachowania w organizacji. Zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstw dotyczące między innymi zarządzania zasobami ludzkimi polegają na utrzymywaniu równowagi pomiędzy pracą zawodową a życiem osobistym (Szejniuk, 2014, s. 325). Komunikacja niewerbalna spełnia funkcje społeczne. Jedną z nich jest sterowanie tożsamością, która pozwala określić relacje z innymi ludźmi. Ponadto niewerbalne komunikaty pełnią dodatkową wartościową funkcję społeczną jako przekaźnik emocji. Komunikaty niewerbalne przekazują uczucia i stan emocjonalny pracowników w ich relacjach. Określając rodzaje emocji, dokonuje się następującego podziału (Adler, Rosenfeld, Russell, 2007, s. 220):

- pozytywne,
- negatywne,
- podstawowe,
- złożone,
- intensywne,
- umiarkowane.

Wszystkie zachowania niewerbalne informują o emocjach. Każda z nich przekazuje informacje, jaki wpływ mają emocje na sposób porozumiewania się z ludźmi. Przykładem może być koło emocji według R. Plutchika (1984).

Rysunek 1.  
Koło emocji wg Roberta Plutchika



Źródło: Adler, 2007, s. 220

Na podstawie koła emocji należy stwierdzić, że wiele uczuć można opisać, używając wielu różnorodnych terminów. Na ekspresję emocji mają wpływ zarówno osobowość, kultura, konwencje społeczne, jak i role społeczne.

W organizacjach stosunki interpersonalne traktowane są jako podstawowy sposób zaspokajania potrzeb ludzkich. Jakość tych relacji stanowi podstawę funkcjonowania i pozytywnego oddziaływania w miejscu pracy. Są podstawowym źródłem synergii w całej organizacji.

Istotą pracy menedżera jest dynamika interpersonalna, a podstawą dobrej atmosfery jest komunikowanie się pomiędzy ludźmi. Charakter tych relacji zależy od uczestników, ich przywiązania i wzajemnego szacunku. Coaching może być wykorzystywany przez menedżerów wyższego szczebla w celu

określenia znajomości i doświadczenia w zarządzaniu. Pobudza kreatywność i doskonali umiejętności członków zespołu (Szejniuk, 2015, s. 76).

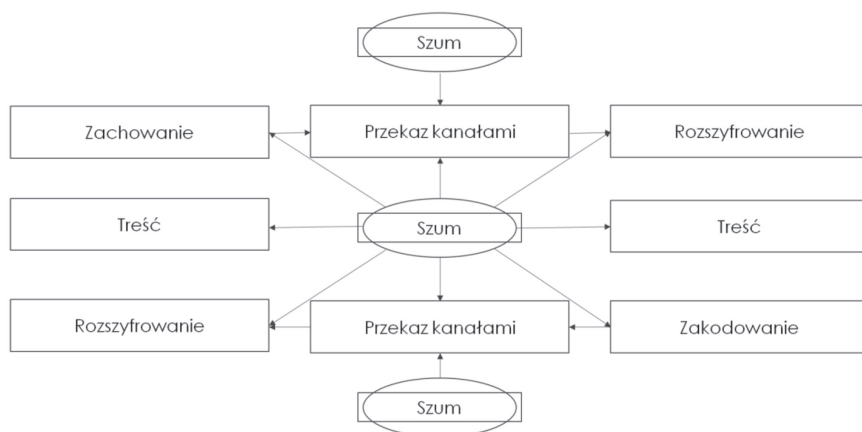
Skuteczność komunikowania się polega na przekazywaniu informacji, tak aby była ona bardzo wiarygodna. Dotyczy to treści i zgodności przekazywanego komunikatu.

## KOMUNIKACJA W PROCESIE ZARZĄDZANIA

Proces komunikowania jest związany z podstawowymi funkcjami zarządzania typu planowanie, organizowanie, motywowanie i kontrolowanie. Dotyczy on analizy otoczenia. Wytyczenia planów strategicznych dla całej organizacji. Ponadto sposobu podejmowania szybkich i trafnych decyzji. A także umiejętności wytyczania zadań i uprawnień podległym pracownikom. Należy podkreślić, że komunikowanie jest podstawowym elementem pracy każdego menedżera, a także personelu w organizacji. Proces komunikowania między ludźmi może być zakłócany.

Rysunek 2.

Proces komunikowania się



Źródło: Griffin, 2007, s. 595

Konsekwencją pracy menedżera jest dobra znajomość procesu komunikowania się, jego skuteczności oraz zwalczanie przyczyn ewentualnych błędów w tym procesie.

Menedżerowie powinni poprawić skuteczność porozumiewania się, którą określają następujące cechy:

- zdolności przystosowawcze,
- umiejętności zachowania się,
- zaangażowanie,
- przyjęcie postawy empatycznej, złożoność poznawcza,
- samoobserwacja.

Wykorzystanie zdolności przystosowawczych personelu do zmieniających się warunków jest podstawą funkcjonowania organizacji. Właściwe zaangażowanie poprzez zachowanie się na stanowisku pracy pozwala na szybkie komunikowanie się pomiędzy ludźmi. Stosowanie controllingu zwiększa majątek przedsiębiorstwa.

Dostarcza odpowiednich informacji wykorzystywanych w procesach decyzyjnych (Szejniuk, 2015, s. 36).

Poprawa skuteczności komunikowania jest uzależniona od (Cooper, 2000, s. 208):

- umiejętności indywidualnych,
- umiejętności organizacyjnych.

Indywidualne umiejętności związane są z wiarygodnością, a także odpowiednim słuchaniem. Właściwym zadaniem pytań, a przede wszystkim umiejętnością wyrażania własnych opinii. Natomiast umiejętności organizacyjne dotyczą interpretacji przesłanej informacji, a także sposobu regulowania jej przepływu.

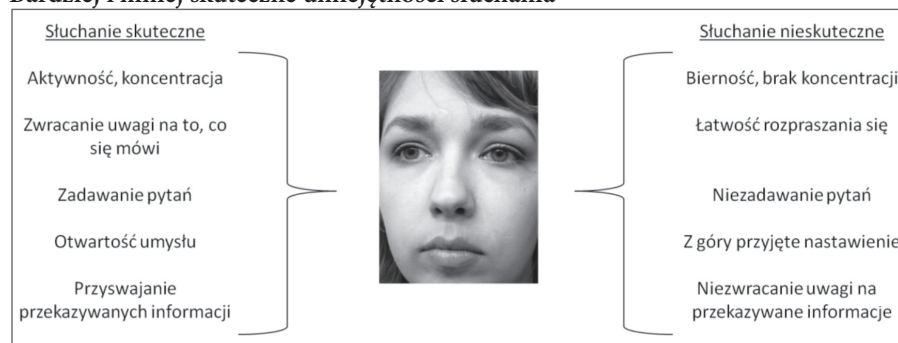
Komunikacja jest efektywna tylko wtedy, gdy przekazywana informacja motywuje i pobudza do pozytywnych działań dla organizacji. Formy komunikacji w całej organizacji odbywają się w następujący sposób (Griffin, 2007, s. 601):

- komunikacja pionowa,
- komunikacja pozioma,
- od dołu ku górze,
- z góry do dołu,
- poczta pantoflowa.



Rysunek 3.

**Bardziej i mniej skuteczne umiejętności słuchania**



Źródło: Griffin, 2007, s. 611

Skuteczność słuchania dotyczy zarówno aktywności, jak i otwartości umysłu. Umiejętności zadawania właściwych pytań, a także zdolności przyswajania i przekazywania informacji z zewnątrz i wewnątrz organizacji.

Niezależnie od sposobu wykonywanej pracy efektywność komunikowania jest priorytetem w organizacji. Pozwala na osiąganie sukcesów poprzez skuteczność działań wszystkich członków firmy. Konieczne staje się nieustanne szkolenie kierownictwa w zakresie skutecznej komunikacji, która sprzyja rozwojowi organizacji na rynku.

## BARIERY W KOMUNIKOWANIU SIĘ W ORGANIZACJACH

Proces komunikowania może być zakłócony poprzez czynniki stanowiące bariery zaprezentowane w formie kategorii.

Tabela 2.

**Bariery w skutecznym komunikowaniu się**

Bariery indywidualne	Bariery organizacyjne
Sprzeczne lub niespójne sygnały	Semantyka
Kwestia wiarygodności (rozmówcy)	Różnica statusu lub władzy
Niechęć do komunikowania się	Różnice percepcji
Brak nawyku słuchania	Szumy
Z góry przyjęte nastawienie do sprawy	Przeciążenie

Źródło: Griffin, 2007, s. 610

Istotną barierą jest przede wszystkim niechęć do komunikowania się z innymi ludźmi. A także negatywne nastawienie do rozmówcy i do sprawy. Ponadto bardzo ważną kwestią jest wiarygodność rozmówcy.

Natomiast bariery organizacyjne są efektem przeciążenia, a także różnicy w pojmowaniu zarówno statusu, jak i władzy. Skuteczność komunikacji mogą zakłócać czynniki z otoczenia. Jest to efekt napływu dużej ilości informacji, której organizacja nie jest w stanie przetworzyć. Pokonywanie barier, które występują na każdym szczeblu organizacyjnym przedsiębiorstwa, należy do kierownictwa najwyższego szczebla. Jego zadaniem jest tworzenie kultury organizacyjnej poprzez upowszechnianie misji, wartości i norm oraz zasad zarządzania zasobami ludzkimi (Szejniuk, 2015, s. 57).

Przewyciężenie barier w komunikowaniu dotyczy umiejętności indywidualnych i organizacyjnych.

Tabela 3.

**Przewyciężanie barier w komunikowaniu się**

Umiejętności indywidualne	Umiejętności organizacyjne
Doskonalenie umiejętności uważnego słuchania Zachęcanie do komunikowania się w obu kierunkach Świadomość języka i znaczenia Utrzymanie wiarygodności Wrażliwość na punkt widzenia odbiorcy Wrażliwość na punkt widzenia nadawcy	Rozwijanie i kontynuacja Regulowanie strumieni informacji Zrozumienie bogactwa środków przekazu

*Źródło: Griffin, 2007, s. 611*

Menedżerowie doceniają znaczenie komunikacji poprzez określenie barier utrudniających jej skuteczność. Podstawową barierą związaną z umiejętnościami indywidualnymi jest świadomość języka i jego znaczenie. Ponadto doskonalenie umiejętności słuchania, która jest podstawą podejmowania szybkich i trafnych decyzji. Stanowi ważną część komunikacji w organizacjach. Zaangażowanie pracowników w działalność organizacji uzależnione jest od stworzenia przez pracodawców prawidłowych warunków pracy, będących polityką danej firmy (Szejniuk, 2014, s. 254).

## PODSUMOWANIE

Komunikacja jest podstawowym elementem pracy zarówno menedżera, jak i całego personelu w organizacji. Sposobem przekazywania informacji. Skuteczność komunikowania determinuje treść i sposób przekazywania wiadomości. Dobra komunikacja jest podstawą efektywnej pracy wszystkich uczestników organizacji. Stanowi nieodłączny element pracy z ludźmi.

Umiejętność komunikowania zależy zarówno od zdolności menedżera, jak i skuteczności przekazu informacji, a także od skuteczności przyjmowania tych informacji przez podwładnych.

Kierowanie procesem komunikowania wymaga zrozumienia i znalezienia sposobu pokonywania barier skutecznego porozumiewania. Dlatego wykorzystuje się umiejętności całej organizacji w drodze ich przeciążenia.

### Literatura

- Adair, J. (2000). *Anatomia biznesu. Komunikacja*, Warszawa: Studio EMKA. ISBN 8385881719.
- Andersen, P. (1999). *Nonverbal Communication: forms and functions*, Mayfield: Mountain View. ISBN 9781559347266.
- Antoszkiewicz, J.D., Pawlak, Z. (2000). *Techniki menedżerskie*, Warszawa: Poltext. ISBN 8386890886.
- Cooper, R. Markus, M.L. (2000). *Human Reengineering*, Sloan Management Review.
- Dmochowski, W. (1991). *Interakcyjny model funkcjonowania społecznego, społeczna psychologia kliniczna*, Warszawa: PWN.
- Griffin, W.R. (2007). *Podstawy zarządzania organizacjami*, Warszawa: PWN. ISBN 9788301164713.
- Pocztowski, A. (2008). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, Warszawa: PWE. ISBN 8320816629.
- Potocki, A., Winkler, R., Zbikowska, A. (2003). *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Warszawa: Wyd. Diffin. ISBN 8372513732.
- Stankiewicz, J. (2006). *Komunikowanie się w organizacji*, Wrocław: Astrum. ISBN 8372772169.
- Szejniuk, A. (2015b). *Coaching – narzędzie rozwoju kompetencji zawodowych*, „Journal of Modern Science”, tom 3/26/2015. ISSN 1734-2031.

- Szejniuk, A. (2015a). *Controlling personalny w procesie zarządzania zasobami ludzkimi*, „Journal of Modern Science”, tom 2/25/2015. ISSN 1734-2031.
- Szejniuk, A. (2015c). *Kapitał ludzki jako wyznacznik sukcesu organizacji*, „Journal of Modern Science”, tom 3/26/2015. ISSN 1734-2031.
- Szejniuk, A. (2014b). *Równowaga praca – życie osobiste*, „Journal of Modern Science”, tom 2/21/2014. ISSN 1734-2031.
- Szejniuk, A. (2014a). *Warunki pracy a efektywność przedsiębiorstwa*, „Journal of Modern Science”, tom 1/20/2014. ISSN 1734-2031.
- Szewczyk, A. (2004). *Informacja – dobra lub zła nowina*, Szczecin: Wyd. Hogben Uniwersytetu Szczecińskiego. ISBN 8391925579.