

E. JADWIGA BIESAGA-SŁOMCZEWSKA

Uniwersytet Łódzki¹

KOMUNIKACJA WEWNĘTRZNA W ERZE CYFRYZACJI

Streszczenie

W opracowaniu zwrócono uwagę na wybrane formy oraz narzędzia komunikacji wewnętrznej w kontekście pełnionych przez nią nowych ról, wynikających z aktualnych uwarunkowań funkcjonowania organizacji. Celem opracowania jest dokonanie krytycznego osądu stosowanych rozwiązań komunikacyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem jednej z ostatnich innowacji technologicznych – tj. Unified Communications (UC) – systemu ciągle jeszcze mało rozpoznanego i nieczęsto stosowanego w praktyce polskich przedsiębiorstw. Rozważania oparto na literaturze przedmiotu, osobistych doświadczeniach oraz obserwacji podmiotów gospodarczych, a także na rozmowach z pracownikami różnych przedsiębiorstw prowadzonymi na przestrzeni ostatnich lat.

Słowa kluczowe: innowacje, komunikacja wewnętrzna, narzędzia komunikacji wewnętrznej.

Wprowadzenie

Postrzeganie komunikacji wewnętrznej głównie w kontekście sformalizowanego przepływu informacji między pracodawcą, pracownikami, zespołami czy poszczególnymi działami firmy, powoli traci na aktualności. Statyczny jej charakter wynikający z hierarchicznego podporządkowania odbiorców komunikatów względem ich nadawców, nieuwzględniający złożoności zachodzących w ramach organizacji procesów – będących chociażby konsekwencją jej współuczestniczenia w sieci współpracujących podmiotów – nie jest w stanie sprostać pojawiającym się wyzwaniom. Choć przepływ informacji odgrywa niekwestionowaną kluczową rolę

¹ Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania.

w zarządzaniu każdym podmiotem biznesowym w płaszczyźnie wspierania procesu podejmowania decyzji, analizy podjętych działań, ich ukierunkowania i kontroli, to jest tylko jednym z elementów procesu komunikacji wewnętrznej. Dlatego też częste utożsamianie komunikacji tylko z wymianą informacji jest nieuprawnione i wręcz niebezpieczne, gdyż może doprowadzić do osłabienia zaangażowania pracowników i zmniejszenia poczucia ich wspólnoty z firmą.

W ostatnich latach zauważa się starania o nakreślenie nowej roli komunikacji wewnętrznej i traktowania jej jako narzędzia ujawniania wzajemnych postaw i oczekiwań względem siebie, poszukiwania porozumienia, tworzenia więzi, jednoczenia się wokół wspólnej idei. Niestety, choć zarządzający mają świadomość tego, że komunikacja wewnętrzna stała się obecnie jednym z istotniejszych warunków prawidłowego funkcjonowania firmy i jej istnienia w rynkowym otoczeniu, to nadal dobór form i narzędzi jest przedmiotem wielu akademickich dyskusji, podkreślających potrzebę poszerzenia relacyjnego wymiaru komunikacji (tworzenie relacji, nawiązywanie kontaktu, itp.) (Biesaga-Słomczewska, Iwińska-Knop 2013, s. 135). W każdym przypadku padają jedynie deklaracje o konieczności zmian, które pozwoliłyby komunikacji pełnić rolę integratora pracowników wokół strategii firmy, skalającego toczące się procesy biznesowe (Jaśniok 2009, s. 101). W rzeczywistości komunikacja wewnętrzna jest nadal skoncentrowana głównie na celach doraźnych – informacyjnych.

Uwzględniając współczesne potrzeby organizacji i konieczność zagwarantowania skuteczności komunikacji, zaczęto zwracać uwagę na takie systemy informatyczne, które w swych założeniach uwzględniają między innymi wielozadaniowość, czyli wykonywanie przez pracowników wielości zadań w tym samym czasie. Wynikające z ich zastosowania korzyści dla wprowadzających je firm są oczywiste, choć nie brak również negatywnych skutków ich wdrożenia. Dlatego też nadal budzą szereg kontrowersji. Obserwacje praktyki pokazują, że funkcjonujące w polskich przedsiębiorstwach systemy komunikacji wewnętrznej są jednym z obszarów, które są odporne na zmiany i wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań. Powodów takiego stanu jest dużo, ale przede wszystkim należy ich poszukiwać w ludzkiej mentalności i przyzwyczajeniach, ale również w ograniczeniach finansowych.

Celem opracowania jest zidentyfikowanie i poddanie analizie nowych ról, jakie przypisuje się komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie działającym w konkurencyjnym otoczeniu – w kontekście powszechnie stosowanych form i narzędzi. Dokonanie krytycznego ich osądu pozwoli określić zasadność wykorzystywania niektórych rozwiązań komunikacyjnych, zarówno tradycyjnych, jak i wspomaganych technologiami informatycznymi. Jako przykład innowacyjnego rozwiązania problemów komunikacji wewnętrznej posłuży system Unified Communications (UC), ciągle jeszcze mało rozpoznany i nieczęsto stosowany w praktyce polskich przedsiębiorstw.

Rozważania oparto na literaturze przedmiotu, osobistych doświadczeniach oraz obserwacji podmiotów gospodarczych, a także na prowadzonych na przestrzeni ostatnich lat rozmowach z pracownikami różnych przedsiębiorstw.

1. Nowe role – tradycyjne narzędzia

Nakreślając nowe role komunikacji wewnętrznej, przyjęto założenie, że podstawą sukcesu każdej organizacji są jej pracownicy, których potrzeby i oczekiwania stanowią punkt wyjścia wszelkich działań w obrębie funkcji personalnej. Takie podejście wyznacza koncepcja marketingu wewnętrznego, w myśl której każdy pracownik jest klientem wewnętrznym, a tym samym współtwórcą sukcesu rynkowego organizacji². Pociąga to za sobą określone konsekwencje zarządcze w sferze procesów rekrutacyjnych, motywacyjnych, oceniania, czy planowania rozwoju, przejawiające się w dążeniu do transparentności podejmowanych decyzji i działań. Rozumienie oraz akceptacja tych procesów przez pracowników daje solidną podstawę do integrowania się wokół strategii firmy oraz inicjowania zmian. Podstawowym narzędziem umożliwiającym realizację tak określonych celów marketingu wewnętrznego jest komunikacja wewnętrzna³, która nie tylko umożliwia swobodny przepływ informacji, ale kształtuje również relacje wewnętrzne dzięki procesom interakcji. Więż informacyjna jest nieodłącznym elementem więzi organizacyjnej, tym samym jest warunkiem kształtowania tych relacji.

Przyjęcie perspektywy marketingu wewnętrznego skłania do wyznaczenia następujących nowych ról komunikacji wewnętrznej:

1. Komunikacja integruje pracowników wokół strategii firmy poprzez przekaz informacji, w wyniku którego dochodzi do formalnych i nieformalnych interakcji, a tym samym scalania wszystkich działań.

² Szeroko na ten temat pisali: A.I. Baruk, *Wybrane aspekty marketingu holistycznego: perspektywa odbiorców*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2014; A.I. Baruk, *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Wyd. Difin, Warszawa 2006; A.I. Baruk, *Postmodernistyczne koncepcje marketingowe a marketing klasyczny*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń 2008; A. Olsztyńska, *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie. Koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2005; E.J. Biesaga-Słomczewska, *Negocjacje jako narzędzie zarządzania w organizacji zorientowanej na rynek*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2009.

³ Komunikację wewnętrzną, przyjmując perspektywę systemową, zalicza się do jednego z wzajemnie powiązanych i sprzężonych podsystemów organizacji. Przepływy komunikacyjne sprawiają, że organizacja jest jedną spójną całością. Takie też rozumienie komunikacji wewnętrznej przyjęto w opracowaniu. U.Gros traktuje system komunikacji jako „wieloelementowy układ przekazu planów, zapytań, uwag, myśli, idei, emocji, bodźców i umiejętności pomiędzy nadawcą i odbiorcą ożywiany ze względu na osiągnięcie celu ogólnego i szczegółowego”. Por. U. Gros, *Analiza systemu porozumiewania się organizacji*, „Przegląd Organizacji” 1993, nr 3, s. 11.

2. Komunikacja przyczynia się do zaspokajania potrzeby przynależności do danej społeczności organizacyjnej i poczucia uczestnictwa w życiu firmy, co przekłada się na scalanie wspólnoty (Rosa 2013, s. 137).
3. Komunikacja wewnętrzna wspomaga budowanie zaufania do firmy⁴ poprzez słuchanie pracowników, gotowość dzielenia się informacjami np. o kondycji finansowej firmy – dobrej lub złej, występujących problemach, o możliwościach budowania ścieżki kariery itp.⁵
4. Komunikacja uczestniczy we współtworzeniu reputacji firmy jako solidnego i budzącego zaufanie pracodawcy i partnera biznesowego. Wprawdzie komunikacja wewnętrzna nie odgrywa bezpośredniej roli w jej kreowaniu, ale jest jednym z ważniejszych instrumentów pośrednich, gdyż determinuje postawy i zachowania ludzi, którzy tę reputację współtworzą. W skład tego audytorium wchodzi również pracownicy, ale zazwyczaj to nie na nich koncentrowane są działania wizerunkowe, tylko na podmiotach zewnętrznych, związanych z firmą określonymi relacjami, czyli na jej klientach, inwestorach, udziałowcach, akcjonariuszach, dostawcach i innych społecznościach, mających względem firmy różne oczekiwania. Zarządzający nader często zapominają, że to właśnie pracownicy są współtwórcami reputacji firmy i pierwszym ogniwem tworzenia łańcucha skojarzeń kreującego tę reputację. To oni są jej pierwszymi ambasadorami. Dotarcie do tych, od których rozpoczyna się proces budowania reputacji firmy – jako niezawodnej, godnej zaufania, albo niestabilnej, o nieklarownej polityce personalnej, złym klimacie organizacyjnym itp. – jest możliwy właśnie dzięki różnym kanałom komunikacji wewnętrznej (formalnym i nieformalnym) i jej narzędziom (poprzez zebrania, tablice ogłoszeń, newslettery, e-maile, intranet, skrzynki pomysłów itp.).
5. Komunikacja pełni rolę „budowniczego” więzi organizacyjnej. Może ułatwiać (lub utrudniać) rozpowszechnianie przyjętych w firmie idei, założeń, realizowanych celów, może wzniecać entuzjazm do podejmowania inicjatyw, lub wyrażać niezadowolenie, a nawet przyczyniać się do zmiany postaw pracowników.
6. Komunikacja współuczestniczy w tworzeniu wartości. Każdy w firmie, w większym lub mniejszym zakresie, może przyczyniać się do kreowania jej wartości pod warunkiem, że będzie świadomy wnoszonego przez siebie „wkładu” w proces realizacji celów firmy. Na ogół pracownicy, na-

⁴ Komunikacja wewnętrzna jest jednym z wielu działań budujących zaufanie do firmy. Por. W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, *Komunikacja wewnętrzna w budowaniu zaufania pracowników*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2008, nr 5, s. 5–6.

⁵ Szerzej o roli komunikacji w budowaniu zaufania w: W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchowicz, *Trust Management in Virtual Working Environments: Human Factors Perspective*, Taylor & Francis Group CRC, New York 2008.

wet jeśli czują się częścią określonej społeczności, rzadko mają „poczucie wspólnego znaczenia” (Gobillot 2008, s. 167), które stanowi warunek wyzwolenia w nich chęci angażowania się w określone inicjatywy. Dzięki komunikacji wewnętrznej jest to możliwe – informacja o „wkładzie” danego pracownika w tworzoną przez firmę wartość ma szansę dotrzeć do zainteresowanego.

Jeśli komunikacja wewnętrzna ma skutecznie spełniać wyznaczone nowe role w organizacji, to należy spojrzeć na dotychczasowe formy i narzędzia nie tyle pod kątem zastępowania ich innymi, ile zweryfikowania zakresu, zasadności i częstotliwości ich wykorzystywania. Każde z dotychczas stosowanych rozwiązań ma rację bytu w procesach toczących się w organizacji. Problem tkwi jedynie w zasadności ich użycia z punktu widzenia celu, który chce osiągnąć nadawca komunikatu. Jeśli jego zamierzeniem jest formalny przekaz informacji w sprawach tego wymagających i niepodlegających dyskusji (takich jak: pisma o konieczności zastosowania standardowych praktyk, zarządzenia, obowiązujące przepisy, instrukcje, ogólne zalecenia itp.), to poszukiwanie narzędzi ułatwiających obustronną wymianę informacji, czy formy innej niż droga formalna, wydaje się niezasadne. Rodzaj przekazywanych informacji tego nie wymaga. Nie jest również konieczny kontakt bezpośredni. W zależności od wagi informacji i ich pożądanego zasięgu można zastosować newslettery, tablice ogłoszeń, infolinie, radio zakładowe, intranet, e-mail, listy polecane itp. Gdyby jednak okazało się, że wskazana byłaby dyskusja nad przesłanymi materiałami, to należałoby poszerzyć zakres stosowanych narzędzi komunikacji formalnej o zebranie, briefing, skrzynkę pomysłów, badanie opinii i postaw, a także skorzystać z narzędzi komunikacji nieformalnej, takich jak nieoficjalne spotkania po pracy, nieformalne powiązania między pracownikami, czy *management by walking around* (Olsztyńska 200, s. 48), czyli nieformalne rozmowy z podwładnymi podczas wykonywania ich zadań. Zebrane w ten sposób dodatkowe informacje pozwalają „wysłuchać się” w problemy pracowników, spojrzeć na nie z innej perspektywy, poznać ich stanowisko, stopień akceptacji planowanych inicjatyw. Są to niewątpliwie sprawy istotne dla podejmujących ostateczną decyzję. Dzięki uzyskanym dodatkowym informacjom kadra zarządzająca ma możliwość sprawdzenia, czy komunikaty zostały właściwie zinterpretowane przez pracowników, czy pojawiają się ewentualne problemy związane z wdrożeniem przepisów, regulaminów, instrukcji, zaleceń. Komunikacja spełnia w tym przypadku dwie role: po pierwsze – przyczynia się do zaspokojenia potrzeby przynależności do danej społeczności organizacyjnej i daje poczucie uczestnictwa w życiu firmy, mimo widocznego hierarchicznego statusu odbiorcy względem nadawcy, po drugie – pozwala współtworzyć wartość. Pracownicy, widząc zaangażowanie kierownictwa we wspólną pracę, chętniej angażują się w podobne działania w przyszłości, wierząc, że będzie to zauważone i docenione. Dzięki wspólnym działaniom zaczynają być świadomi tego, jaką wartość „wnosi” ich praca w realizację ogólnego celu.

Na ogół za najlepszą formę komunikowania się pracowników z pracodawcami uważa się dialog, dzięki któremu łatwiej jest rozpoznać wzajemne potrzeby i oczekiwania, co w konsekwencji może się przełożyć na zwiększenie zaangażowania w tworzenie wartości oczekiwanych przez każdą ze stron. Ponadto dialog sprzyja natychmiastowej weryfikacji skali wzajemnych oczekiwań i ewentualnego dochodzenia do consensusu w drodze negocjacji. Komunikowanie tego typu – określane *korporacyjnym systemem informacji i komunikacji* (Cornelissen 2010, s. 227), niesie pewne niebezpieczeństwa związane z niedopasowaniem formy do potrzeb odbiorcy. Sposób porozumiewania się ludzi, odpowiadający przyjętym w danej kulturze normom, może odbiegać od tzw. komunikacji korporacyjnej (profesjonalny żargon, bagatelizowanie problemów, nadmierny entuzjazm w przedstawianiu sukcesów, zwracanie się po imieniu itp.), co często wywołuje u adresata frustrację, a nawet odrzucenie komunikatu, jako przejaw „skracania dystansu” czy nieuprawnionej propagandy. Podobnie jest z tzw. *rozmowami kaskadowymi*, czyli komunikowaniem się z osobami decyzyjnymi w firmie. Choć opierają się one na dialogu, uznawanego za najpowszechniejszą formę komunikacji wewnętrznej (wg badań Akademii Kalitero z 2012 roku⁶), niosą również niebezpieczeństwo celowego zniekształcania przekazywanych informacji lub ich wartościowania (dołączania własnych opinii), co przybiera postać komunikatu sugerującego.

Zważywszy na role przypisywane komunikacji wewnętrznej, warto wspomnieć o tzw. wewnętrznej komunikacji otwartej, definiowanej jako „powszechny, zdecentralizowany i zintegrowany typ komunikacji wewnętrznej, w którym zdarzenia komunikacyjne są uwolnione od ograniczeń administracyjnych i są inicjowane swobodnie przez każdego z członków organizacji” (Żur 2013, s. 173–184). Decentralizacja komunikacji oznacza przesunięcie odpowiedzialności na niższe szczeble organizacyjne (nawet na pracowników szeregowych), integracja zaś – łączne traktowanie komunikacji formalnej i nieformalnej. Z założenia przyjęcie tego modelu oznacza dla firmy powstanie przestrzeni do pełnej wymiany wiedzy, pomysłów, komentarzy, których nadawcą może być każdy. Taki typ otwartej komunikacji wewnętrznej wydaje się adekwatny do struktur sieciowych, bez hierarchicznej struktury i sformalizowanych procedur działania (Kozusznik 2007, s. 248), gdzie liczy się praca zespołowa, partnerstwo, decentralizacja decyzji. Komunikacja zaś, w zależności od potrzeb, ma swobodny przebieg, bez ograniczeń struktury organizacyjnej (*hierarchy-free communication*) (Żur 2013, s. 179). Panuje przekonanie, że dzięki temu zwiększa się członkom organizacji możliwość wyboru i kontroli swoich zachowań, co wpływa niewątpliwie na wzrost ich zaangażowania i poczucia kompetencji (Bratnicki 2001, s. 42).

⁶ Ważne narzędzie employer branding. Komunikacja wewnętrzna, <http://www.wizerunekpracodawcy.com.pl/wazne-narzedzie-employer-brandingu-komunikacja-wewnetrzna/#.VJSn8sAOA> [dostęp: 19.12.2014].

Mimo przedstawionych zalet można jednak doszukać się szeregu wad otwartej komunikacji wewnętrznej, chociażby takich jak ryzyko „wycieków informacyjnych”, brak poczucia odpowiedzialności za treść komunikatów, nieselektywne dzielenie się informacjami, trudność w zarządzaniu systemem komunikacji itp. (Żur 2013, s. 179). Dlatego też warto zastanowić się, czy takie rozwiązania mogą być powszechnie stosowane w każdej firmie. Oczywiście nie. Zawsze bowiem w przestrzeni organizacyjnej znajdują się obszary, gdzie swobodny przepływ informacji może mieć destrukcyjny wpływ na toczące się procesy. Zatem przed przystąpieniem do inicjowania zmian należy zadać pytanie, czy zastosowanie nowego, innowacyjnego rozwiązania pomoże ludziom lepiej wykonywać swoją pracę na rzecz firmy.

2. Nowoczesne technologie informacyjne w komunikacji wewnętrznej

Obecne uwarunkowania rynkowe stawiają przed firmami coraz większe wyzwania w zakresie mobilności, elastyczności i dostępności w każdym miejscu i czasie. W dążeniu do zapewnienia sprawnego przepływu informacji, a tym samym podniesienia efektywności komunikacji wewnętrznej, zaczęto wykorzystywać nowe technologie IT, których zastosowanie w przestrzeni organizacyjnej miało na celu stymulację przepływu wiedzy między jednostkami oraz działami, pobudzanie do kooperacji, zacieśnianie relacji między pracownikami, wspólne rozwiązywanie problemów itp. Poza intranetem, pocztą elektroniczną zaczęto wykorzystywać urządzenia mobilne (tablety, smartfony), które połączone z chmurą i odpowiednim oprogramowaniem dają możliwość dostępu do wszystkich danych firmy. Dotykając ekranu, można wykonać szereg czynności, będąc poza nią. Na polskim rynku są już dostępne takie oprogramowania na urządzenia mobilne, które umożliwiają automatyzację niemal wszystkich procesów biznesowych oraz wspierają komunikację (Harvard Business Review Polska 2014, grudzień–styczeń, s. 110), podobnie jak mostki konferencyjne i wideokonferencyjne, komunikatory internetowe, systemy poczty korporacyjnej, portale do pracy grupowej czy narzędzia wymiany plików. Choć nowe rozwiązania mają całą listę zalet – począwszy od zasięgu oddziaływania i szybkości przesyłania informacji, po relatywnie niskie koszty eksploatacji, to niosą też pewne zagrożenia, które stają się coraz częściej przedmiotem pogłębionych analiz. Spośród wielu warto zwrócić uwagę na niektóre z nich. Po pierwsze – nowe rozwiązania technologiczne stają się często „narzędziem” ucieczki przed osobistą interakcją, zwłaszcza w sytuacji, gdy zachodzi konieczność przekazania negatywnej informacji (np. o ograniczeniu swobód, niemożności zrealizowania zgłaszanych postulatów, zmianach w systemie premiowania pracowników itp.). Tak jest w przypadku poczty elektronicznej. Choć e-mail umożliwia wielokierunkowy przekaz informacji, to często pracodawcy wykorzystują to narzędzie właśnie do komunika-

cji w jednym kierunku, wywołując niepokój wśród pracowników i podniesienie poziomu stresu (Olsztyńska 2000, s. 46). Po drugie – odbieranie poczty elektronicznej i odpowiadanie na e-maile, a także wideokonferencje, zebrania zabierają zarówno zarządzającym, jak i pracownikom szeregowym bardzo dużo czasu. Dla przykładu, menedżer odbiera w ciągu roku 30 tysięcy wiadomości, a im wyżej plasuje się w hierarchii, tym jego podwładni spędzają więcej czasu na filtrowaniu, porządkowaniu i odpowiadaniu na nie (Mankins, Brahm, Caimi 2014–2015, s. 105–107). Bardzo często, poza wykorzystywaniem narzędzi elektronicznych do służbowej komunikacji, ma miejsce używanie ich do rozmów towarzyskich. Wprawdzie istnieje możliwość śledzenia, jak pracownicy zarządzają czasem pracy przy komputerze i innych urządzeniach mobilnych, poprzez instalację narzędzi typu Microsoft Outlook, Google Calendar i innych programów do tworzenia harmonogramów i obsługi e-maili, to jednak to rozwiązanie nie jest powszechnie stosowane. Wyzwała bowiem negatywne odczucie inwigilacji, co zdecydowanie utrudnia budowanie więzi wewnątrzorganizacyjnych oraz obniża efektywność i jakość pracy.

Problemem wielu firm jest wielozadaniowość współczesnego biznesu, która wymaga płynnego komunikowania się pracowników między sobą czy różnymi podmiotami zewnętrznymi w tym samym czasie. Utrudnienia odnośnie natychmiastowego przełączania się na różne formy komunikacji, wynikające między innymi z konieczności logowania się oddzielnie do każdej aplikacji, powodują spowolnienie procesów biznesowych. Innowacyjnym rozwiązaniem będącym odpowiedzią na wielozadaniowość, w którym widzi się szansę na podniesienie jakości komunikacji wewnętrznej i pełnienie roli integratora pracowników wokół celów firmy oraz budowania jej reputacji i kreowania wartości – jest system Unified Communications (UC) – określane jako zintegrowany zestaw narzędzi do komunikacji wielokanałowej. W skali światowej system ten jest powszechnie stosowany w większości firm, w Polsce jest nadal innowacją. Z założenia – wdrożenie UC pozwala zwiększyć produktywność pracowników firmy, umożliwić pracę zespołową, ale przede wszystkim usprawnić wewnętrzne procesy biznesowe⁷. Zastosowanie tego rozwiązania pozwala na dostęp do wszystkich funkcji dowolnych urządzeń i na jednoczesne komunikowanie się z wieloma podmiotami, pracę grupową, poprzez połączenia głosowe i wideo, tekstowe oraz łączność telefoniczną z numerami w publicznej sieci telefonicznej. Taką możliwość daje aplikacja na komputer (scalająca wszystkie wymienione narzędzia w ramach UC) oraz urządzenia mobilne w postaci rozbudowanego komunikatora biznesowego, dzięki któremu można rozpocząć tele- lub wideokonferencję (poprzez zaznaczenie wybranych z książki telefonicznej kontaktów i dołączenie ich do spotkania), w każdej chwili zmienić tryb rozmowy z audio na wideo, przełączyć ją na telefon stacjonarny czy urządzenie mobilne, lub rozpo-

⁷ *Microsoft Lync liderem w obszarze Unified Communications*, http://www.microsoft.com/pl/news/Press/2014/Aug14/Microsoft_Lync_liderem.aspx [dostęp: 30.12.2014].

czać sesję online. Jest to szczególnie ważne tam, gdzie konieczne jest zdalne współdzielenie pulpitu lub aplikacji (np. edytora tekstu) przez uczestników grupy wspólnie pracującej nad określonym dokumentem czy projektem. Takie rozwiązanie pozwala również na współpracę z osobami spoza firmy. Funkcję komunikatora w przypadku tych osób może pełnić ich własna przeglądarka internetowa (Juszczak 2014, s. 76–77).

Zaprezentowana innowacja niewątpliwie w swych założeniach daje szansę na usprawnienie komunikacji nie tylko wewnętrznej, ale również wszędzie tam, gdzie adresat i nadawca reprezentują różne podmioty gospodarcze, a nawet ich grupy, o zróżnicowanej kulturze organizacyjnej. Budzi jednak wiele wątpliwości⁸ odnoszących się do zakresu możliwości wykonywania przez pracownika wielu czynności jednocześnie, ich jakości, granic koncentracji, stresogenności, a przede wszystkim zatracania niektórych właściwości procesu komunikowania się, chociażby takich, jak: intencjonalność (każdej interakcji komunikacyjnej przypisuje się cel: zaspokojenia swojej potrzeby i wywarcia wpływu na siebie wzajemnie oraz na otaczającą rzeczywistość), interpretacyjność (osoby muszą dokonać interpretacji symbolicznych wzajemnych zachowań i określić ich znaczenie w danym kontekście), czy relacyjność (występowanie określonej relacji podmiotów względem siebie)⁹.

Podsumowanie

Tradycyjne podejście do komunikacji wewnętrznej i utożsamianie jej z przepływem informacji, bez uwzględnienia roli człowieka – głównego jej beneficjenta, nie znajduje już uzasadnienia. Jej formalny wymiar wynikający z przypisywania rangi hierarchicznemu podporządkowaniu, nadający jej statyczny charakter – stał się nieadekwatny do wymogów funkcjonowania nowoczesnego przedsiębiorstwa. Nadanie nowych ról komunikacji wewnętrznej należy traktować jako krok w kierunku humanizacji pracy, przejawiającej się nie tylko w dążeniu do jej dostosowania do psychofizycznych możliwości oraz potrzeb człowieka, ale również w docenieniu jej roli w procesie tworzenia wartości firmy.

Współczesne uwarunkowania funkcjonowania biznesu sprawiają, że coraz częściej mamy do czynienia z organizacjami wirtualnymi, pracą w domu, albo poza biurem. Nowe technologie informatyczne niewątpliwie optymalizują skuteczność

⁸ *Can It Help You Get More Done*, http://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_75.htm [dostęp: 10.01.2015].

⁹ Szerzej na temat właściwości procesu komunikowania w: R. Winkler, *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2008, s. 46–48.

komunikacji wewnętrznej, choć wiele stosowanych rozwiązań ciągle jeszcze budzi kontrowersje.

Literatura

1. Baruk A.I. (2008), *Postmodernistyczne koncepcje marketingowe a marketing klasyczny*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
2. Baruk A.I. (2006), *Marketing personalny jako instrument kreowania wizerunku firmy*, Wyd. Difin, Warszawa.
3. Baruk A.I. (2014), *Wybrane aspekty marketingu holistycznego: perspektywa odbiorców*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
4. Biesaga-Słomczewska E.J. (2009), *Negocjacje jako narzędzie zarządzania w organizacji zorientowanej na rynek*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
5. Biesaga-Słomczewska E.J., Iwińska-Knop K. (2013), *Marketing wewnętrzny – korzyść czy strata dla przedsiębiorstwa?*, Handel Wewnętrzny, t. III, maj–czerwiec.
6. Bratnicki M. (2001), *Informacyjne przesłanki przedsiębiorczości*, w: *System informacji strategicznej*, red. R. Borowiecki, M. Romanowska, Difin, Warszawa.
7. *Cała firma w jednym palcu*, Harvard Business Review Polska 2014, grudzień–styczeń.
8. *Can It Help You Get More Done*, http://www.mindtools.com/pages/article/newHTE_75.htm [dostęp: 10.01.2015].
9. Cornelissen J. (2010), *Komunikacja korporacyjna. Przewodnik po teorii i praktyce*, Wyd. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa.
10. Gobillot E. (2008), *Przywództwo przez integrację*, Oficyna Wolters Kluwer business, Kraków.
11. Gros U. (1993), *Analiza systemu porozumiewania się organizacji*, „Przegląd Organizacji” nr 3.
12. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2008), *Trust Management in Virtual Working Environments: Human Factors Perspective*, Taylor & Francis Group CRC, New York.
13. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A. (2008), *Komunikacja wewnętrzna w budowaniu zaufania pracowników*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 5.
14. Juszczak M. (2014), *Multitasking w komunikacji*, „Wprost”, 30 listopada.
15. Jaśniok M. (2009), *Problemy w komunikowaniu się zespołu*, w: A. Cątek, M. Jaśniok, K. Kasparek i inni, *Zarządzanie zespołem. Motywacja i działanie*, Akademia Ekonomiczna w Katowicach, Katowice.
16. Kożusznik B. (2007), *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa.

17. Mankins M., Brahm Ch., Caimi G. (2014–2015), *To, czego najbardziej ci brak*, „Harvard Business Review Polska”, grudzień–styczeń.
18. *Microsoft Lync liderem w obszarze Unified Communications*, [http://www.microsoft.com/pl/news/Press/2014/Aug14/Microsoft Lync liderem.aspx](http://www.microsoft.com/pl/news/Press/2014/Aug14/Microsoft_Lync_liderem.aspx) [dostęp: 30.12.2014].
19. Olsztyńska A. (2005), *Marketing wewnętrzny w przedsiębiorstwie. Koncepcja i narzędzia wspomagające integrację działań wewnętrznych organizacji*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
20. Rosa R. (2013), *Formy komunikacji Polaków na podstawie badań pokoleń Y, X i Baby Boomers*, w: *Problemy i przeobrażenia w zachowaniach współczesnych organizacji i konsumentów*, Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu nr 29, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 751, Szczecin.
21. Sankowska A. (2008), *Komunikacja wewnętrzna w budowaniu zaufania pracowników*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, nr 5.
22. *Ważne narzędzie employer branding. Komunikacja wewnętrzna*, <http://www.wizerunek-pracodawcy.com.pl/wazne-narzedzie-employer-brandingu-komunikacja-wewnetrzna/#.VJSn8sAOA> [dostęp: 19.12.2014].
23. Winkler R. (2008), *Zarządzanie komunikacją w organizacjach zróżnicowanych kulturowo*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków.
24. Żur A. (2013), *Otwarta komunikacja wewnętrzna – imperatyw współczesnych organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3.

THE INTERNAL COMMUNICATION IN THE DIGITAL AGE

Summary

The study highlights the selected forms and internal communication tools used within the context of their roles. These roles result from the current conditions of the organization. The aim of this paper is to make a critical judgment of corporate communication solutions, with a particular emphasis on one of the latest technological innovations: Unified Communications (UC). This system is still rare and seldom used in the practice of Polish companies. Reflections in this paper are based on literature, personal experience and business observations. These observations were carried out in recent years with several employees from various companies.

Keywords: innovation, internal communication, internal communication tools.

Translated by Martyna Dworski

