

Dwumiesięcznik "Zarządzanie Zasobami Ludzkimi" 6/2007.  
Powielanie i przedrukowywanie oraz rozpowszechnianie bez  
wiedzy i zgody redakcji ZZI zabronione.

Magdalena Okopska

## Skutki braku otwartości w komunikacji. Przypadek firmy X

Niniejszy artykuł jest analizą przypadku firmy, w której, jako skutek braku otwartości w komunikacji, zidentyfikowana została między innymi wysoka fluktuacja pracowników. Dla pokonania trudności rynku i jako narzędzie walki z konkurencją zaproponowano stworzenie nowej struktury organizacyjnej, opartej na otwartości. Opisano również wymagania stawiane względem działu HR, jakie musi on spełniać dla rozwoju i utrzymania otwartości w komunikacji.

### Założenia analizy

Struktura organizacyjna jest skutkiem i jednocześnie przyczyną konkretnych rozwiązań w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi. Jest ona synonimem budowy wewnętrznej zorganizowanej całości, oznacza rozmieszczenie elementów składowych tej całości oraz ogół relacji zachodzących między nimi [Banaszyk, 2002]. Struktura to sposób, w jaki się dzieli, grupuje i koordynuje działalność organizacji, w rozumieniu wzajemnych stosunków (również komunikacji) między kierownikami i pracownikami, kierownikami i kierownikami oraz pracownikami i pracownikami [Stoner, Wankel, 1992]. Kształt struktury organizacyjnej jest najczęściej rezultatem jednoczesnego działania czynników zmiennych, sytuacyjnych, czyli jest konsekwencją różnokierunkowego i realizowanego z różną siłą współdziałania wielu najprzeróżniejszych czynników, z których najważniejszymi są cele organizacji i sposoby ich osiągnięcia oraz zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania ich realizacji [Wajda, 2003].

Zarówno dla potrzeby opisu struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, jak też jej analizy, oceny i projektowania, niezbędne jest posługiwanie się zestawem odpowiednich cech, które przyjęto nazywać wymiarami struktury [Mreła, 1977] czy wymiarami astońskimi [Banaszyk, 2002]. Należą do nich: konfiguracja, centralizacja, specjalizacja, standaryzacja i formalizacja.

Wymiar konfiguracji charakteryzuje wygląd struktury i informuje o liczbie, różnorodności i wzajemnym powiązaniu stanowisk i komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa. Wymiar centralizacji opisuje rozproszenie uprawnień decyzyjnych w organizacji oraz stopień autonomizacji (niezależności) poszczególnych komórek lub większych jednostek. Wymiar specjalizacji przedstawia rozdział obowiązków między uczestników organizacji. Wymiar standaryzacji ilustruje stopień znormalizowania działań i wyników działalności organizacji. Jest związany z zakresem i formą określania wzorców działania. Wymiar formalizacji informuje o tym, w jakim stopniu, w jakich formach i przy użyciu jakich narzędzi (dokumentacji organizacyjnej) odwzorowana jest struktura organizacyjna [Lichtarski, 2001; Banaszyk, 2002].

Wszystkie z powyższych ujęć i wymiarów struktury organizacyjnej odpowiadają klasycznemu spojrzeniu na organizację. Wydaje się, że w świetle współczesnych koncepcji funkcjonowania firm, brakuje w nich wymiaru, który odwzorowywałby stan wzajemnej współpracy pomiędzy poszczególnymi elementami struktury, wymiaru nazwanego przez polskiego klasyka teorii organizacji i zarządzania Jana Zieleniewskiego więzią informacyjną. Wszystkie z powyższych pięciu wymiarów koncepcji astońskiej dotyczą jedynie w pośredni sposób kwestii wymiany informacji. Tymczasem w nowoczesnych firmach (np. wirtualnych, sieciowych) wymiana taka wydaje się być podstawą ich istnienia i sukcesów. W poniższej analizie przypadku skoncentrowano się na skutkach rozwoju struktury organizacyjnej firmy z punktu widzenia otwartości informacyjnej oraz zakresu wynikających stąd zadań dla zarządzania zasobami ludzkimi. Przedmiotem analizy jest dynamicznie rozwijająca się firma prywatna. Niestety z oczywistych powodów, które stają się jasne po opisie aktualnej sytuacji w firmie, nie wymieniono jej z nazwy.

Opis przykładu niesie informacje wzbogacające teorię zarządzania zasobami ludzkimi w małych i średnich firmach, funkcjonujących na dynamicznie rozwijającym się rynku. Płynące z analizy wnioski i przygotowany projekt zmian mogą być traktowane także jako wstęp do dyskusji o informatyzacji, wirtualizacji zarządzania zasobami ludzkimi.

Sprawa wpływu otwartości informacyjnej na funkcjonowanie firm nie jest tak jednoznaczna, jak potocznie się to sugeruje. Wymaga profesjonalizmu i nieulegania stereotypom. Wyniki badań Trombetta i Rogers [1988] wykazały pośredni wpływ otwartości na zaangażowanie pracowników, rozumiane jako poziom, do którego jednostki chciałyby opuścić organizację. Badania nad klimatem organizacyjnym i jednym z jego elementów – przepływem informacji, przez który rozumie się zakres, do którego informacja przepływa efektywnie w górę, w dół i poziomo w strukturze [Pace, 1983], wykazują powiązania przepływu informacji z wynikami organizacji, a w szczególności z fluktuacją [Kushell, 1979].

W różnych okresach otwartość komunikacji była traktowana jako synonim słuchania, szczerości, zaufania, wsparcia i wielu innych podobnych znaczeń. Redding [1972] podjął próbę wyjaśnienia i usystematyzowania wymiarów otwartości komunikacji (tab. 1).

Tabela 1. Wymiary otwartości komunikacji

	Nadanie wiadomości	Odbiór wiadomości
Zachowanie przełożonego	Od przełożonego do podwładnego (w dół)	Do przełożonego od podwładnego (w górę)
Zachowanie podwładnego	Od podwładnego do przełożonego (w górę)	Do przełożonego od podwładnego (w dół)
Zachowania pracowników równoległych	Od równoległego do równoległego (poziomo)	Do równoległego od równoległego (poziomo)

Źródło: Redding, 1972

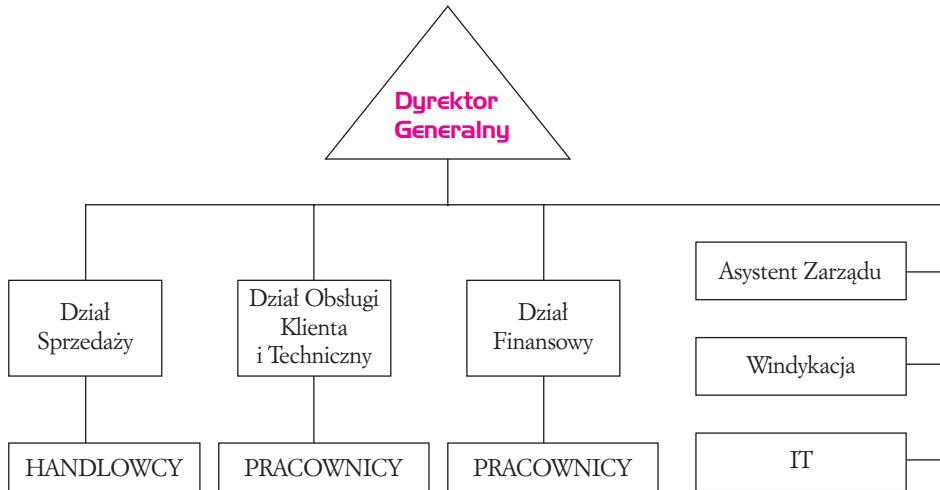
Aktualnie ta prosta typologia uległa skomplikowaniu, a więzi informacyjne biegną w różnych kierunkach, bardzo często w tym samym czasie.

### Kłopoty z otwartością organizacyjną i ich strukturalne przyczyny

Firma X działa na rynku polskim od 10 lat i jest liderem pod względem ilości dostarczanych produktów w swej grupie wyrobów. Z zatrudnionymi obecnie ok. 90 pracownikami zalicza się do firm średnich. Zatrudnieni to pracownicy biurowi, produkcyjni i przedstawiciele handlowi, działający głównie poza siedzibą firmy. Początkowo firma zajmowała się jedynie handlem sprowadzanych z zagranicy artykułów, a od 2003 r. prowadzi własną produkcję na bazie opatentowanej technologii. Taki kierunek rozwoju można uznać za typowe przesunięcie ze sfery usług w sferę tworzenia wysokich technologii i *know how* produkcyjne. Firma swoje wyroby sprzedaje na rynek krajowy i za granicę, dystrybuując bezpośrednio z fabryki. Jest zatem kompetentnym dostawcą dla biznesu (B2B sektor). Odbiorcami są głównie firmy i instytucje obsługujące bardzo duże kontrakty, często finansowane z funduszy europejskich. Jest to rynek specyficzny, na którym zamówienia pozyskuje się głównie dzięki dobrym relacjom z dotychczasowymi klientami i referencjom w przypadku nowych klientów. Istotnym czynnikiem sukcesu firmy jest informacja na temat rynku, zarówno ta ogólnie dostępna, jak i uzyskiwana z otoczenia w sposób nieformalny. Jej gromadzenie, przetwarzanie, wzbogacanie i dostarczanie oraz wykorzystanie powodują, że wielu pracowników firmy można nazwać pracownikami wiedzy.

Jak wspomniano w początkowej fazie rozwoju firma prowadziła sprzedaż wyrobów sprowadzanych z zagranicy i funkcjonowała w ramach płaskiej struktury liniowej przedstawionej na schemacie 1. Centralną władzę sprawował dyrektor generalny, który był w stanie ogarnąć całość spraw podległych mu komórek, między innymi dzięki krótkim drogom przepływu informacji. Ten typ struktury jest dobrze opisany w literaturze przedmiotu [Nalepka, 2001; Tyrała, 2001]. Funkcje HR ulokowane były w gestii dyrektora ge-

Schemat 1. Schemat organizacyjny firmy X w fazie rozwoju

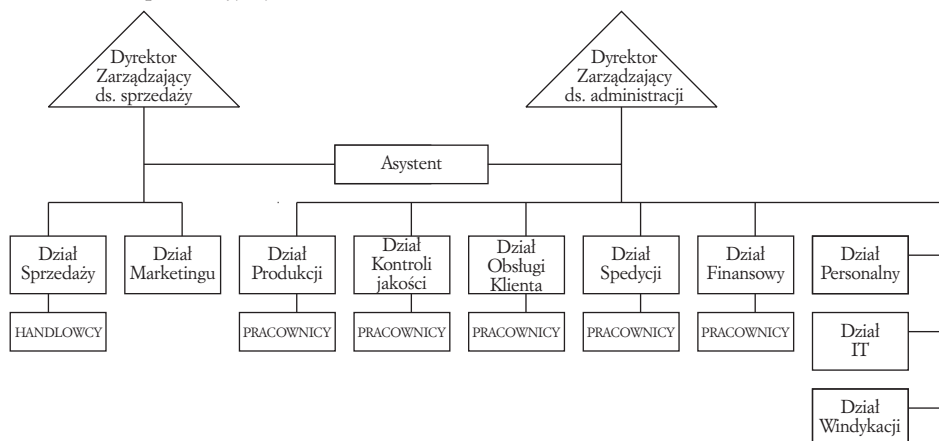


Źródło: opracowanie własne

neralnego, z którym kierownicy działów konsultowali sprawy kadrowe, a obsługę personalną od strony księgowej, ubezpieczeniowej, prawnej prowadził dział księgowości.

Odnotowana duża sprzedaż i perspektywy rozwoju na nienasyconym rynku, zdobyta wiedza o potrzebach klientów, rozpoznane tajniki technologii produkcji pozwoliły na podjęcie decyzji o wybudowaniu fabryki na terenie Polski. Jako że poszczególne rozwiązania strukturalne mogą charakteryzować się zróżnicowaną efektywnością i sprawnością w różnych sytuacjach organizacyjnych [Nalepka, 2001] w momencie rozszerzenia działalności z handlowej również na produkcyjną, uwydatniła się główna wada struktury liniowej: centralizacja zarządzania i powiązana z nią konieczność opanowania przez dyrektora wielostronnej wiedzy o funkcjonowaniu organizacji [Wajda, 2003]. Skutkiem nagromadzenia się problemów zagraniczni właściciele dokonali podziału wewnątrz organizacji na sprzedaż i pozostałe funkcje związane z działaniem firmy, co przedstawia schemat 2. Uprawnienia decyzyjne zostały rozdzielone między dwóch dyrektorów zarządzających. Ze względu na rozwój produkcji zwiększyła się liczba pracowników z kilkunastu do kilkudziesięciu. Dla usprawnienia pracy powołano jednoosobowy dział kadrowy.

W międzyczasie sytuacja na rynku danej grupy towarów znacznie się zmieniła. Powstała firma konkurencyjna oferująca bardzo podobne produkty i polityką niskich cen zaczęła zdobywać dotychczasowy rynek firmy X. Nowo przyjęty dyrektor zarządzający za złe wyniki obwiniał dotychczasowego dyrektora. Konflikty i szukanie winnych za niepowodzenie organizacji pomiędzy działami wprowadzały złą atmosferę i skłaniały pracowników do odejścia. Z 10-osobowego pionu sprzedaży odeszło 6 pracowników. Nowo przy-

**Schemat 2.** Schemat organizacyjny firmy X po rozpoczęciu działalności produkcyjnej

**Źródło:** opracowanie własne

jęci reprezentanci handlowi mieli przed sobą trudne zadanie. Musieli przynajmniej utrzymać poziom sprzedaży przy ograniczonej, bo początkowej, znajomości rynku i braku kontaktów. Często poszczególne osoby nie były w stanie pokonać tych trudności i odchodziły. Cykliczność procesów rekrutacji i wprowadzania do pracy stała się faktem. Można było dostrzec wyraźnie następujące fazy: przyciągnięcie i zatrudnienie nowego pracownika, wprowadzenie (przycucanie), ustanowienie priorytetu wyników, podjęcie próby zaistnienia na rynku przez pracownika, zniechęcenie wobec trudności z osiągnięciem „targetów”, dalszy nacisk na wyniki, stabilizacja wynagrodzeń na niższym niż oczekiwany poziomie, odejście pracownika, czasowy wakat, powodujący spadek sprzedaży. Po sondażu przeprowadzonym z inicjatywy HR w grupie, do której należy firma, stwierdzono, że centralizacja i trudności rynkowe skłaniające do konkurowania tworzą napięcia wśród aktualnych pracowników. Istniejąca konfiguracja strukturalna powodowała także wrażliwość więzi informacyjnej na przerwanie – w razie nieobecności któregośkolwiek dyrektora droga służbowa pomiędzy „pionami” przestawała istnieć. Ponadto brakowało w niej współzależności między poszczególnymi funkcjami organizacyjnymi. Skutki takiej sytuacji pasowały do znanych z literatury opisów [Wajda, 2003]. Dodatkowo można było dostrzec, że informacje były przez poszczególnych dyrektorów chronione jako cenny tajny zasób, który stanowił główny atut w rywalizacji pomiędzy dyrektorami. Uznano, że istniejący stan fluktuacji, wysoki poziom napięć społecznych i przerwy w przepływie informacji to bardzo silne sygnały nieprawidłowości organizacyjnych.

## Otwartość jako cel zmian strukturalnych

W zaistniałej sytuacji przyjęto ryzykowną, ale wydaje się uzasadnioną hipotezę, że pierwsze zmiany powinny być ukierunkowane na stworzenie struktury o większym poziomie otwartości informacyjnej. Oczywiście można było zainwestować czas i pieniądze w marketing lub tworzenie nacisków rynkowych na klientów, jednak uznano, że nawet jeśli działania ukierunkowane na zewnątrz (rynek) przyniosą efekty, to wewnętrzne problemy z otwartością jedynie pogłębią kłopoty firmy. Nie przyjęto także możliwości wymiany dyrektorów na nowe postacie, gdyż problemy miały charakter strukturalny i systemowy, a nie personalny.

W literaturze otwartość jest definiowana na trzy różne sposoby. Po pierwsze, traktowana jest jako gotowość do otwarcia na temat uczuć, dająca upust emocjom i przez to ważna dla efektywności relacji przełożony – podwładny. Po drugie, otwartość dotyczy ujawnienia informacji nieosobistych, na przykład na temat planów pracy. Trzecie podejście do otwartości odnosi się do językowych wyborów, bardziej lub mniej otwartych, tzn. jak jasne i jednoznaczne może być ujawnienie informacji [Eisenberg, Witten, 1987].

Dla przeprowadzenia zmian przyjęto uzasadnienie, że otwarta komunikacja między menedżerami i pracownikami to mechanizm integrujący [Roethlisberger, Diakon, 1947, za Eisenberg, Witten, 1987] w pokonywaniu trudności rynku i walce z konkurencją. Uaktywnia się on, po pierwsze, poprzez przekonanie pracowników do ujawniania swoich uczuć na temat pracy i przełożonych [Perrow, 1986], a po drugie, poprzez zwiększenie częstotliwości kontaktów między pracownikami i zarządem [Eisenberg, Witten, 1987]. Otwartość komunikacji uznaje się także za ważny czynnik sprzyjający korzystnym zachowaniom pracowników. Łagodzi poczucie strachu, ułatwia uczenie i przenoszenie kompetencji w procesach zmian [Daly, 1995]. Dodatkowo wiadomo, że w miarę rozwoju organizacji (rozumianego jako jej rosnący wiek i rozmiar), ilość i różnorodność kontaktów z instytucjami zewnętrznymi rośnie [Meyer, Rowan, 1977]. Rośnie również wymiana informacji z otoczeniem. Zdobywanie informacji jest szczególnie ułatwione dla osób zajmujących pozycje wyższego stopnia, które pozwalają na kontakt ze światem zewnętrznym, a zatem osoby te pośredniczą w wymianie informacji pomiędzy uczestnikami organizacji a ludźmi z zewnątrz [Fernandez, Gould, 1994]. Istotna jest również zwiększona otwartość między uczestnikami mającymi doświadczenie w zdobywaniu informacji z rynku, nowo przyjętymi do firmy handlowcami i pracownikami z działu obsługi klienta. Jeśli otwartość w wymianie doświadczeń i wiedzy zostanie podtrzymana w późniejszym czasie, to zbudowane zostaną kompetencje przedsiębiorstwa umożliwiające przydawanie wartości w sposób unikalny, trudny do powtórzenia przez konkurencję [Bratnicki, 2001]. Doświadczenie handlowe organizacji to iloczyn każdego roku jej funkcjonowania na rynku i lat pracy przedstawicieli sprzedających na tym rynku. Jeśli firma działa 10 lat, zatrud-

niając 10 handlowców, to „legitymuje się” nie tylko 10-letnim doświadczeniem, ale wielkim doświadczeń (10×10).

Wszystkie te argumenty umocniły inicjatorów zmian w przekonaniu, że potrzebne jest podniesienie i utrzymanie otwartości zarówno wewnątrz firmy X, jak i między firmą a jej otoczeniem.

W skrócie przyjęto, że w pierwszym kroku konfiguracja struktury pozostałaby podobna do poprzedniej (schemat 2), natomiast standaryzacji uległyby zachowania związane z nadawaniem i przyjmowaniem wiadomości z akcentem na ich otwartość. Zmianie uległy także wymiar formalizacji organizacji, na skutek dokonania zapisów o nowych formach postępowania jej uczestników. Dla obniżenia radykalności zmian utrzymano natomiast podział uprawnień decyzyjnych dwóch dyrektorów zarządzających funkcjami (wymiar centralizacji). Używane na tym etapie techniki i narzędzia miały charakter typowy i znany z literatury opisującej dokumentację organizacyjną, wykorzystywaną w zarządzaniu zasobami ludzkimi [Rutka, 2003].

Na dalszych etapach zmian przewiduje się wprowadzenie kolejnych narzędzi i technik zmian strukturalnych, wzmacniających otwartość informacyjną.

### **Dalsze zadanie podnoszenia i utrzymywania otwartości**

Na tle sytuacji w firmie w interesujący sposób rysują się wymagania względem działu kadrowego.

Sukces zarządzania zmianą zależy szczególnie od uwagi przywiązywanej do spraw komunikacji na wszystkich, ale głównie wczesnych jej etapach [Power, Rienstra, 1999]. Jest to zadanie trudne z uwagi na dość duży zasięg zjawiska, określanego jako opór przeciwko zmianom [Kobyliński, 2005], rozumianego jako zachowania i postawy, które udaremniają cele zmian organizacyjnych [Chawła, Kelloway, 2004], oraz szczególnie zabójczego dla przedsiębiorczości milczenia, czyli ukrywania informacji o potencjalnych problemach [Morrison, Milliken, 2000]. Zadaniem kierownictwa jest minimalizowanie niepewności i podejmowanie działań w kierunku ograniczenia jej wpływu na funkcjonowanie organizacji. W realizacji tego celu niezastąpioną rolę odgrywa umiejętne kształcenie i doskonalenie wszystkich członków personelu organizacji [Mikołajczyk, 1996].

Aspekt otwartości angażuje ujawnienie informacji i może być zdefiniowany jako poziom, do jakiego przedstawianie informacji pobranej z zewnątrz odpowiada rzeczywistej budowie informacji przyswojonej wewnątrz przedsiębiorstwa. Nie jest zagwarantowane, że wiadomość będzie zaakceptowana lub zrozumiana [Power, Rienstra, 1999], nawet jeśli dział personalny zadba, by komunikacja w organizacji następowała poprzez różne mechanizmy: w dół hierarchii od zarządu do pracowników (biuletyny, tablice ogłoszeń, newslettery, pracownicze przewodniki), w górę (programy składania sugestii, procedury

zażaleń, poczta elektroniczna, badania postaw, otwarte drzwi) [Carrell, Albert, Hatfield, 2000] oraz poziomo (regularne spotkania). Siła czerpana jest z informacji tylko wówczas, gdy jednostka jest w stanie wyciągnąć wnioski z surowych danych, ma możliwość i chce je opracować [Blackburn, 1981]. Co więcej, pracownicy oczekują, że kierownictwo ma dodatkowe informacje, które pomogłyby im zinterpretować wiadomości z zewnątrz i uczynić je odpowiednimi do miejsca pracy [Power, Rienstra, 1999]. Kierownictwo powinno zatem posiadać umiejętności werbalne, a w sytuacji niskiego ich poziomu nabyć je lub rozwijać w drodze szkoleń, o co zadbać powinien dział personalny.

W opisywanym przypadku przyjęto, że do kolejnych zadań HR należeć będzie stworzenie form organizacyjnych, kulturowych i technicznych dla rozszerzenia relacji informacyjnych. Dla każdej części struktury organizacyjnej zadanie to musi być nieco inaczej wykonywane. Na przykład, przedstawiciele handlowi firmy X tworzą grupę pracowników „w terenie” – rzadko zatem bywają w firmie, mają mało okazji do nawiązywania kontaktów nieformalnych, wymiany doświadczeń, dzielenia się nie tylko swoimi sukcesami, ale i obawami. Rozwój technologii informacyjnej i jej zastosowanie w komunikacji zapewniają, co prawda, swobodne i szybkie przekazywanie informacji, ale istnieją pewne ograniczenia sytuacyjne. Wybór medium zależy na przykład od liczby odbiorców [Webster, Trevino, 1995], co w firmie X nie stanowi poważnej przeszkody. Poważniejszą kwestią są ograniczenia płynące z treści przekazywanych informacji. Opierając się na badaniach, można przypuszczać, że dyskomfort towarzyszący przekazywaniu informacji o negatywnym charakterze może powodować, że nadawca będzie skłaniał się do przekazania komunikatu bezosobowo, np. przez media elektroniczne [Timmerman, Harrison, 2005]. Na negatywnych doświadczeniach można, a nawet należy się uczyć, dlatego uznano, że warto, aby dział HR szczególnie działał na rzecz ochrony wzajemnego zaufania pomiędzy komunikującymi się stronami [Redding, Beslin, 2004]. Przygotowywane w tym zakresie koncepcje uwzględniały także to, że otwartość musi być jednak „umiejętna i powściągliwa”, aby była efektywna [Pruitt, Sina, 1989].

Działania wypełniające wcześniej opisany cykl zszły w badanej firmie (przyciąganie itd.) stają się w świetle kroków na rzecz otwartości nowym wyzwaniem dla działu kadr [Strużyna, 1997]. Przykładowo, ważnym etapem rekrutacji będzie przekazywanie realistycznej i rzetelnej informacji o aktualnej kulturze firmy, ale jednocześnie w taki sposób, aby jej nie utrwalać. Dobór pracowników powinien także uwzględniać umiejętności komunikowania się, czyli zwięzłego wyrażenia złożonych zagadnień, zarówno werbalne (komunikaty mówione są jasne, pewne, entuzjastyczne i dostosowane do słuchaczy), jak i pisemne (pisemne komunikaty są jasne, treściwe, trafnie dobrane, gramatycznie poprawne i odpowiednie dla odbiorców) [Price, 1997].

Dla rozwijania i podtrzymywania otwartości w komunikacji przyjmuje się także potrzebę utworzenia programów rozszerzania komunikacji [Carrell, Albert, Hatfield,

2000] w kierunku, najpierw, dostarczenia pracownikom wskazówek, jakiego komunikowania się od nich oczekuje [Gilsdorf, 1998], a następnie otwartej wymiany uzależnionej od decyzji pracowników i za której treść, formę i czas będzie odpowiadał jednak pracownik.

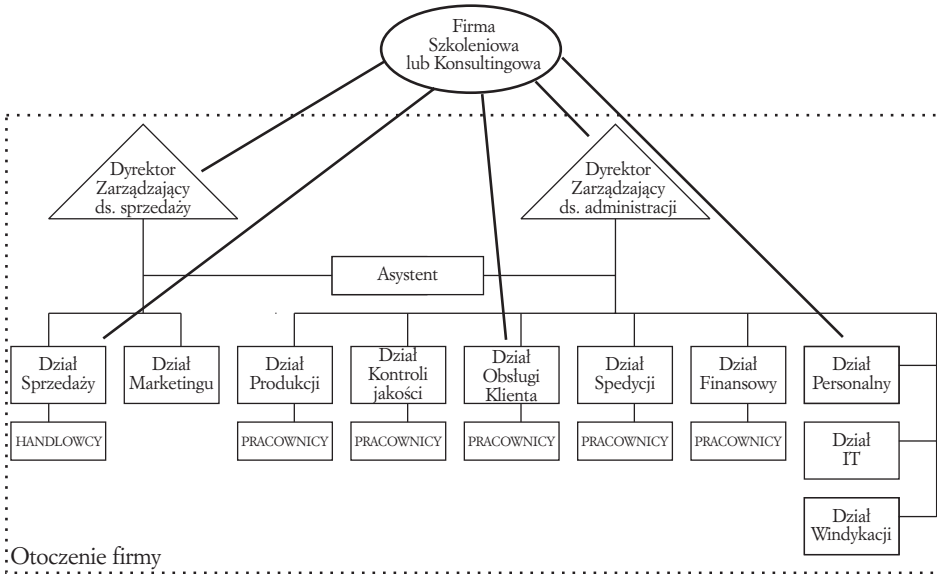
W zakresie kształtowania stosunków pracy i odpowiedniej atmosfery w środowisku pracy przyjęto, że będzie to obszar działania personelu kierowniczego, Dział HR będzie jedynie monitorował zasady postępowania w przypadkach interpersonalnych kwestii spornych i konfliktów obowiązujące wszystkich, przełożonych i podwładnych [Wajda, 2003]. Dopuszcza się wprowadzanie tzw. programów *speak up*, mających na celu zachęcanie pracowników do wyrażania nawet swoich obaw [Dessler, 2001].

Do zadań zżl należeć będzie również utworzenie takiego środowiska pracy, w którym pracownicy są zachęceni do rozwoju i wykorzystywania swoich umiejętności na maksymalnym poziomie [Carrell, Elbert, Hatfield, 2000], co w praktyce nakazuje identyfikację luk kompetencyjnych w zakresie nie tylko otwartości, ale i innych zadań. To rzecz pozornie powszechnie znana. Jednak w praktyce firmy X ważne jest możliwie szybkie wyznaczenie granic umiejętności uczenia się, czyli wyznaczenie tej sfery uczenia, która nie naruży strukturalnego podziału władzy pomiędzy dyrektorami. Ważne przy tym jest działanie na rzecz utrzymania pracowników, a nie podważania pozycji dyrektorów, ale jednocześnie nie pogłębiania istniejących podziałów. Gdy fluktuacja kadry jest duża, proces uczenia się będzie zapewne nietrwały albo w ogóle do niego nie dojdzie. W takiej firmie dążenie do zmiany umiejętności pracowników jest skazane na niepowodzenie. Może nawet działać na szkodę firmy i przyspieszyć fluktuację [Lister, 2002]. Dla uniknięcia tego błędnego koła potrzebne jest wzmacnianie motywacji krótkookresowej ukierunkowanej na uczenie się i wymianę informacji.

Podstawę podtrzymania otwartości stanowi wytworzenie i zaakceptowanie przez członków organizacji postaw, wartości oraz wzorców zachowań [Kobyliński, 2005]. Firma X nie posiada rozbudowanego działu zasobów ludzkich, ponieważ zalicza się do kategorii średnich. Ogrom zadań związanych z dodatkowymi funkcjami może przerosnąć możliwości tego działu, dlatego potrzebne jest wsparcie z zewnątrz w postaci firmy doradczej lub szkoleniowej. Sytuację taką przedstawia schemat 3.

Dla kontroli funkcjonowania wprowadzonej otwartości wart zarekomendowania jest audyt komunikacji, np. co trzy lata, połączony z bieżącymi nieformalnymi badaniami aktywności informacji zwrotnej, które dostarczą zarządowi pełny obraz jakości komunikacji, efektywności dostarczanych informacji, miar zaufania dla zawartości informacji od dyrektorów [Redding, Beslin, 2004]. Podstawowym wskaźnikiem świadczącym o efektywności projektu będzie oczywiście niższa fluktuacja, przy niezmienionej dynamice wzrostu innych parametrów firmy.

**Schemat 3.** Schemat organizacyjny firmy X z komórką sztabową – firmą szkoleniową lub consultingową



**Źródło:** opracowanie własne

## Podsumowanie

Ważne, by pracownicy czuli, że ich komunikacja ma wpływ na funkcjonowanie organizacji. W rzeczywistości bez poczucia takiego wpływu pracownicy mogą czuć się niezadowoleni, co może doprowadzić nawet do opuszczenia organizacji [Guzley, 1992]. Wzorce komunikacji stosowane przez organizację mają natychmiastowy wpływ na życie jednostek w tej organizacji [Lawler, Hall, Oldham, 1974]. Otwartość sprzyja korzystnym zachowaniom względem zmian, a także daje pracownikom możliwość ich udziału w tworzeniu organizacji i sprzyja tworzeniu kompetencji przedsiębiorstwa mogących być pomocnymi w walce z konkurencją. Podjęto decyzję o zwiększeniu firmy i utrzymaniu. W zaproponowanej wizji struktury sprzyjającej realizacji tego celu, szczególną jej rolę odgrywa dział personalny, którego dotychczasowe funkcje i podejście do nich muszą przyjąć nowe oblicze – otwarte na otwartość. Opisany przypadek wydaje się typowy. Zawsze kiedy firmy rosną, następuje podział kompetencji pomiędzy członkami naczelnego kierownictwa, a dalej powstają problemy z komunikacją pomiędzy zintegrowanymi wokół swojego „szefa pionu” pracownikami i innymi.

## Literatura

- Banaszyk P. (2002), *Podstawy organizacji i zarządzania*, Wyższa Szkoła Handlu i Rachunkowości, Poznań.
- Blackburn R.S. (1981), *Lower participation Power: Toward a Conceptual Integration*, „Academy of Management Review”, No. 6.
- Bratnicki M. (2001), *Kompetencje przedsiębiorstwa: od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Placet, Warszawa.
- Bratnicki M. (2002), *Przedsiębiorczość i przedsiębiorcy współczesnych organizacji*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Carrell M.R., Elbert N.F., Hatfield R.D. (2000), *Human Resources Management Strategies for Managing a Diverse and Global Workforce*, The Dryden Press Harcourt College Publishers, Orlando.
- Chawla A., Kelloway E.K. (2004), *Predicting Openness and Commitment to Change*, „The Leadership & Organization Development Journal”, Vol. 25, No. 6.
- Daly J.P. (1995), *Explaining Changes to Employees: the Influence of Justification and Change Outcomes on Employees' Fairness Judgements*, „Journal of Applied Behavioural Science”, Vol. 31, No. 4.
- Dessler G. (2001), *A Framework for Human Resources Management*, Pearson Education, New Jersey.
- Eisenberg E.M., Witten M.G. (1987), *Reconsidering Openness in Organizational Communication*, „Academy of Management Review”, Vol. 12, No. 3.
- Fernandez R., Gould R.V. (1994), *A dilemma of state power: Brokerage and influence in the national health policy domain*, „American Journal of Sociology”, No. 99.
- Gilsdorf J.W. (1998), *Organizational Rules on Communicating: How Employees Are – and Are Not – Learning the Ropes*, „The Journal of Business Communication”, Vol. 35, No. 2.
- Guzley R.M. (1992), *Organization climate and communication climate*, „Management Communication Quarterly”, Vol. 5, No. 4.
- Kobyliński W. (2005), *Podstawy współczesnego zarządzania*, Kolegium Wydawnicze Społecznej Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania w Łodzi, Łódź – Warszawa.
- Kushell R.E. (1979), *How to Reduce Turnover by Creating a Positive Work Climate*, „Personnel Journal”, No. 10.
- Lawler E.E., Hall D.T., Oldham G.R. (1974), *Organizational Climate. Relationship to Organizational Structure, Process, and Pervormance*, „Organizational Behavior and Human Performance”, Vol. 11.
- Lichtarski J. (2001), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Lister T.M.T. (2002), *Czynnik ludzki. Skuteczne przedsięwzięcia i wydajne zespoły*, WNT, Warszawa.
- Mayer R.C., Davis J.H., Schoorman F.D. (1995), *An Integrative Model of Organization Trust*, „Academy of Management Review”, Vol. 20, No. 3.
- Meyer J.W., Rowan B. (1977), *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*, „American Journal of Sociology”, No. 83.
- Mikołajczyk Z. (1996), *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*, PWN, Warszawa.
- Morrison E.W., Milliken F.J. (2000), *Organizational Silence: A Barrier to Change and Development in Pluralistic World*, „Academy of Management Review”, No. 4.

- Mreła K. (1977), *Założenia teoretyczne i wyniki pomiaru struktur organizacji*, Instytut Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa.
- Nalepka A. (2001), *Struktura organizacyjna*, Antykwa, Kraków.
- Pace W. R. (1983), *Organizational communication: Foundation for Human Resource Development*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Power M., Rienstra B. (1999), *Internal communication in new corporate conglomerates. Developing a corporate communication model for loosely coupled business in local government*, „The International Journal of Public Sector Management”, Vol 12, No. 6.
- Price A. (1997), *Human Resources Management in a Business Context*, Thomson Business Press, U.K.
- Pruitt D.G., Syna H. (1989), *Successful Problem Solving* [w:] Tjosvold D. i Johnson D.W., *Productive Conflict Management: Perspectives for Organizations*, Team Media, Minneapolis, MN.
- Redding Ch.P., Beslin R. (2004), *How Leaders Can Communicate to Build Trust*, „Ivey Business Journal”, November/December 2004.
- Redding W.C. (1972), *Communication within the Organization: An Interpretive Review of Theory and Research*, Industrial Communication Council, New York.
- Rutka R. (2003), *Jak tworzyć dokumentację organizacyjną przedsiębiorstwa: zasady tworzenia, praktyczne wskazówki zastosowań, wzory dokumentacji*, Ośrodek Doradztwa i Doskonalenia Kadr, Gdańsk.
- Stoner J.A.F., Wankel Ch. (1992), *Kierowanie*, PWE, Warszawa.
- Strużyńska J. (1997), *Doskonalenie zarządzania zasobami ludzkimi w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Uczelniane Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
- Timmerman P.D., Harrison W., *The Discretionary Use of Electronic Media*, „Journal of Business Communication”, Vol. 42, No. 4.
- Trombetta J.J., Rogers D.P. (1988), *Communication Climate, Job Satisfaction, and Organizational Commitment*, „Management Communication Quarterly”, Vol. 1, No. 4.
- Tjosvold D., Sun H.F., Wan P. (2005), *Effects of Openness, Problem Solving, and Blaming on Learning: An Experiment in China*, „The Journal of Social Psychology”, No. 145 (6).
- Tyrała P. (2001), *Kierowanie, organizowanie, zarządzanie*, Adam Marszałek, Toruń.
- Wajda A. (2003), *Organizacja i zarządzanie*, PWE, Warszawa.
- Webster J., Trevino J.K. (1995), *Rational and Social Theories as Complementary Explanation of Communication Media Choice: Two Policy-Capturing Studies*, „Academy of Management Journal”, Vol. 38, No. 6.
- „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2003, nr 3.
- „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi”, 2006, vol. 48-49, nr 3-4.

---

Ma g d a l e n a O k o p s k a – mgr, doktorantka na Akademii Ekonomicznej w Katowicach. Interesuje się komunikacją, a szczególnie otwartością w komunikacji, zmianą poziomu otwartości w zależności od wielkości firmy, stopnia sformalizowania struktury organizacyjnej i kierunku komunikacji (pionowo lub poziomo w układzie organizacyjnym).