

Brygida SMOŁKA-FRANKE  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania

## **PRZEBIEG PROCESU KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ A TRANSFER WIEDZY W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

**Streszczenie.** Artykuł stanowi omówienie wyników badań zrealizowanych w jednym z przedsiębiorstw na temat innowacyjnych technik szkoleniowych jako kluczowego czynnika transferu wiedzy w przedsiębiorstwie. Celem przedstawionej analizy była próba uchwycenia problematyki znaczenia i realizacji funkcji komunikacji interpersonalnej w przedsiębiorstwie jako nieodzownego elementu efektywnego transferu wiedzy wewnątrz organizacji. Swoje poglądy dotyczące funkcjonowania systemu komunikacji wewnętrznej wyrazili w badaniach zarówno przedstawiciele kadry kierowniczej przedsiębiorstwa, jak i jego pracownicy.

**Słowa kluczowe:** komunikacja interpersonalna, innowacyjność, zmiana, transfer wiedzy.

## **IMPROVEMENT OF FORM OF INTERPERSONAL COMMUNICATION PUT AS BASE OF TRANSFER OF CORRECT KNOWLEDGE IN ENTERPRISE AND PUT DEVELOPMENT PROINNOVATIVE**

**Summary.** Article presents discussion of result of research realized as key factor of transfer of knowledge in one of enterprise about innovative educational technique in enterprise. Former attempt of grasping of problems of meaning purpose of presented analysis and in enterprise realization of function of interpersonal communication as inside of organization irrevocable element of transfer of effective knowledge. Views have expressed in research representatives of administrative staff of enterprises concerning function system communication internal equal, as well as employee.

**Keywords:** interpersonal communication, innovative, change, transfer of knowledge.

## Wprowadzenie

Badania przeprowadzone jesienią 2013 roku w Przedsiębiorstwie Wodociągów i Kanalizacji Sp. o.o. w Rybniku pod nazwą „Innowacyjne techniki szkoleniowe kluczowym czynnikiem transferu wiedzy w przedsiębiorstwie” miały na celu wskazanie skali i charakteru realizowanych technik szkoleniowych w badanym przedsiębiorstwie, ale także ocenę rangi procesu komunikowania, umożliwiającego sprawny przepływ informacji i wiedzy wewnątrz organizacji.

W ramach założonej metody badań przyjęto do próby dwie grupy respondentów, pierwszą składającą się z reprezentacji osób będących przedstawicielami kadry kierowniczej, oraz drugą, którą tworzyli wykonawczy pracownicy przedsiębiorstwa. Celem badań było poznanie opinii i poglądów obydwu zbiorowości jako stron procesów komunikacji dotyczących badanej tematyki. Zastosowaną w badaniach metodą był sondaż diagnostyczny, realizowany techniką ankiety, w formie osobnych kwestionariuszy dla każdej grupy.

Kluczowym pojęciem zawartym w tytule podjętych badań empirycznych była innowacyjność. P. Sztompka wspomina o tzw. innowacjach normatywnych, czyli o procesie, który rozpoczyna się w momencie, gdy ktoś zaczyna postępować w nowy sposób albo proklamuje nowy sposób działania jako dobry, słuszny, właściwy. W każdym przypadku mamy do czynienia z odejściem od wcześniejszej tradycji, manifestacją oryginalności, kreatywności, nowatorstwa. Zmianę tę inicjuje jakiś podmiot. Wśród podmiotów – inicjatorów zmian – oraz innowacyjnych jednostek Sztompka wymienia także organizacje innowacyjne<sup>1</sup>.

Źródłem innowacji jest według J. Schumpetera inwencja odkrywczej i przedsiębiorczej jednostki. Szerokie rozumienie innowacji nie dotyczy tylko sfery technicznej, lecz także przedsięwzięć ekonomicznych, zmian organizacyjnych i w obszarze stosunków międzyludzkich<sup>2</sup>.

Zdaniem P. Druckera: „Innowacją jest wysiłek wydatkowany w celu stworzenia celowej i ukierunkowanej, zamierzonej zmiany w sferze ekonomicznej lub społecznym potencjale organizacji”<sup>3</sup>.

Chociaż innowacja rozumiana jako odkrycie właściwego rozwiązania zawsze jest aktem indywidualnym, to nie ulega wątpliwości, że jej podstawą jest wymiana informacji między ludźmi, sprzyjająca skojarzeniom i przełamywaniu barier twórczego myślenia. Podstawowy problem innowacyjności polega zatem na połączeniu indywidualizmu pomysłów z zespołowym charakterem dostarczania im tworzywa w postaci informacji<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> Sztompka P.: Socjologia. Znak, Kraków 2002, s. 420-421.

<sup>2</sup> Mikosik S.: Teoria rozwoju gospodarczego Josepha A. Schumpetera. PWN, Warszawa 1993, s. 67-74.

<sup>3</sup> Drucker P.: Innowacja i przedsiębiorczość. PWE, Warszawa 1992, s. 29.

<sup>4</sup> Sikorski C.: Miasta, kultury, organizacje. Zapiski z podróży. Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź 2005, s. 153.

Ten właśnie sposób łączenia indywidualnych systemów wiedzy i nadawania im charakteru zespołowego odbywa się m.in. w ramach organizacji, jaką jest przedsiębiorstwo, w procesie określanym jako komunikacja. Proces komunikacji stojący u podstaw rozwoju powszechnie rozumianej kultury jest określany jako trwający w czasie ciąg wzajemnie określających się zdarzeń, w trakcie którego uczestnicy wymieniają się informacjami i znaczeniami definiującymi ich sytuacje i role. Na proces komunikacji interpersonalnej składają się: wzajemna wymiana informacji, kontekst, w którym ta wymiana zachodzi, stany psychiczne i postawy występujące u partnerów w czasie jej trwania, dynamicznie zmieniający się stan zrozumienia informacji stymulujący dalszą ich wymianę itp.<sup>5</sup> Celem komunikacji społecznej jest zatem kształtowanie, modyfikacja lub zmiana wiedzy, postaw i zachowań zgodnie z interesami i wartościami oddziałujących na siebie partnerów.

Wśród systemów komunikacyjnych wyróżnia się m.in. typ komunikowania organizacyjnego. W tego rodzaju systemie uczestniczą osoby, które zazwyczaj z wyboru wstępują do organizacji, a ich skuteczne komunikowanie się jest jednym z podstawowych warunków efektywnej pracy. W ramach każdej organizacji ludzie są przede wszystkim uwikłani w relacje interpersonalne z innymi, co powoduje, że interpretowanie sytuacji i komunikowanie się zachodzą nawet wtedy, gdy panuje cisza<sup>6</sup>.

Poniżej zaprezentowana analiza ma na celu rozpoznanie form przebiegu transferu wiedzy i przepływu informacji w przedsiębiorstwie przy wykorzystaniu różnych form i technik komunikowania.

## **1. Analiza wyników badań uzyskanych wśród kadry kierowniczej**

### **1.1. Charakterystyka badanej grupy**

W strukturze zbadanych 21 osób spośród kadry kierowniczej PWiK zdecydowaną większość stanowili mężczyźni – aż 71%. W strukturze wiekowej dominują osoby z przedziału 35-44 lat, które stanowią niemal połowę badanych (48%), duży odsetek bowiem, blisko 20%, stanowią także osoby młode, których wiek nie przekroczył 34 lat. Pod względem stażu pracy wśród badanych osób dominowały osoby pracujące powyżej 15 lat (37%), a więc o stosunkowo dużym doświadczeniu zawodowym.

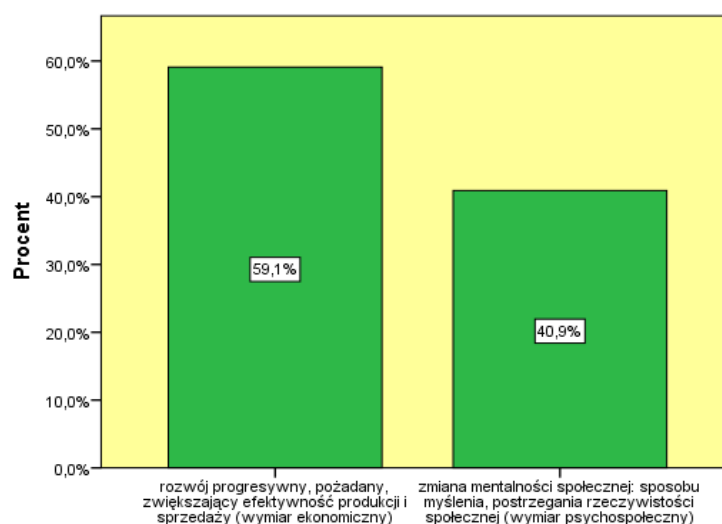
---

<sup>5</sup> Łęcki K., Szóstak A.: Komunikowanie interpersonalne w pracy socjalnej. Interart, Warszawa 1996, s. 20.

<sup>6</sup> Stankiewicz J.: Komunikowanie się w organizacji. Astrum, Wrocław 1999, s. 124.

## 1.2. Innowacyjność, zmiana i przebieg procesu komunikacji w organizacji w poglądach i opiniach kadry kierowniczej

W pytaniu dotyczącym poglądów na temat rozumienia pojęcia „**zmiany społecznej, mającej charakter innowacyjny**” większość osób badanych (59,1%) opowiedziała się za poglądem, że jest ona związana przede wszystkim z wymiarem ekonomicznym i stanowi: *rozwój progresywny, pożądany, zwiększający proces produkcji i sprzedaży*. Mniejszy odsetek badanych (40,9%) uznał, że przede wszystkim jest ona kojarzona ze *zmianą mentalności społecznej, rozumianą jako zmiana sposobu myślenia, postrzegania rzeczywistości społecznej*, czyli mającą wymiar psychospołeczny, związany głównie, w ramach przedsiębiorstwa, z potrzebą przygotowania i uświadomienia kadry pracowniczej co do potrzeby realizacji i wprowadzania nowatorskich rozwiązań, a tym samym rozpoczyna cały założony proces innowacyjnych zmian w przedsiębiorstwie od przygotowania do niego swoich pracowników.



Rys. 1. Rozumienie pojęcia zmiany mającej charakter innowacyjny wśród przedstawicieli kadry kierowniczej badanego przedsiębiorstwa

Fig. 1. Awareness of notion of change innovative character have among representatives of administrative staff of researched enterprises

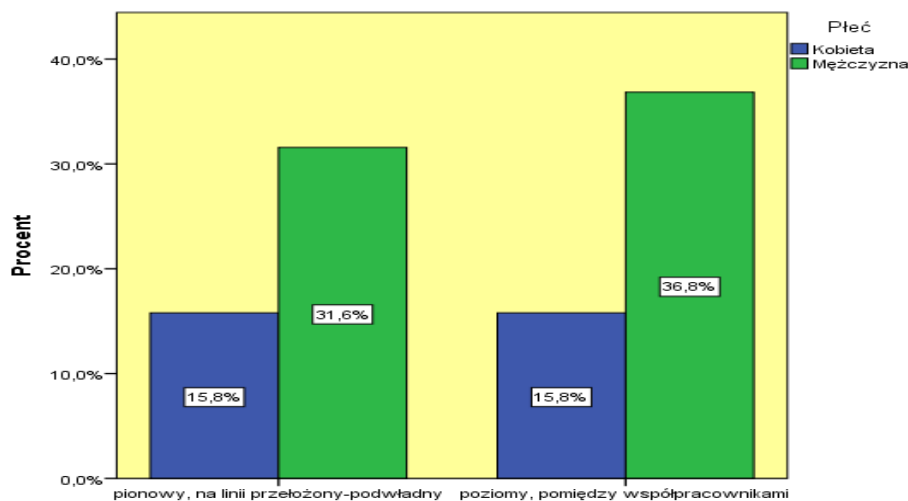
Źródło: Opracowanie własne.

Jako techniki najczęściej wykorzystywane w przygotowaniu i przekonaniu pracowników do planowanych zmian wskazano na pierwszym miejscu bezpośrednią *komunikację z kadrami pracowniczymi*; jako istotną technikę perswazji podało ją ponad 40% badanych, na drugim miejscu za bardzo istotne uznano: *umożliwienie pracownikom partycypowania, czyli ich czynnego zaangażowania i udziału we wprowadzanych zmianach i innowacjach* – na tę technikę wskazało ponad 34%. *Szkolenia* jako trzeci w kolejności istotny czynnik wskazało niespełna 24%, a zatem co czwarty badany.

Opinia respondentów dotycząca wykorzystania *szkoleń* jako istotnego elementu innowacyjności nie jest jednoznaczna, niemal tyle samo osób uznało, że szkolenie stanowi istotny element innowacyjny w przedsiębiorstwie, ile opowiadało się za tym, że jednak takiego elementu nie stanowi. Być może opinia ta jest uzależniona od sposobu realizacji i wykorzystania szkoleń w poszczególnych działach przedsiębiorstwa. Na szkolenia jako istotny element innowacyjności przede wszystkim wskazywała jednak młodsza generacja kadry kierowniczej.

Spośród działań dotyczących wprowadzania jakichkolwiek innowacji w zakresie szkoleń wymieniano głównie *wysyłanie pracowników na szkolenia zewnętrzne*. Działania polegające na *kreowaniu kultury organizacji opartej na atmosferze wzajemnego zaufania i współpracy, która sprzyja efektywnemu pozyskiwaniu wiedzy*, zostały wskazane na ostatniej pozycji przez niespełna 10% badanych.

Kolejne z pytań zawartych w ankiecie skierowanej do kadry kierowniczej miało na celu ocenę **przebiegu procesu komunikacji pionowej i poziomej**, a zatem sprawności procesu komunikowania, który zachodzi pomiędzy przełożonymi a pracownikami oraz pomiędzy samymi pracownikami. Ponieważ pytanie to zostało skierowane do kadry kierowniczej, niewielka była przewaga wskazań, że to jednak przebieg komunikacji poziomej jest w badanym przedsiębiorstwie bardziej podatny na zakłócenia aniżeli kontakty na linii przełożony-podwładny.

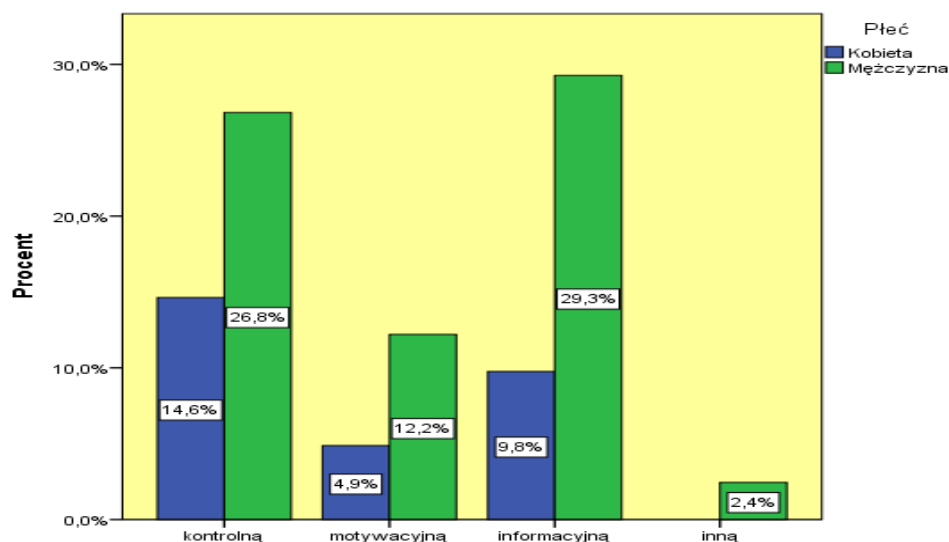


Rys. 2. Płeć kierowników a opinie o kierunkach komunikacji podatnych na zakłócenia

Fig. 2. Sex of chief but opinions about directions of receptive communications on disturbances

Źródło: Opracowanie własne.

W odpowiedzi dotyczącej **podstawowej funkcji komunikacji wykorzystywanej w zarządzaniu** niemal tyle samo osób wskazało zarówno na jej podstawową funkcję informacyjną, jak i kontrolną. W przeciwieństwie do zarządzających kobiet w opiniach męskiej części kadry kierowniczej nieznacznie dominowała jednak opinia, że jest to funkcja informacyjna.



Rys. 3. Opinie kierowników na temat funkcji komunikacji wykorzystywanej do zarządzania personelem  
 Fig. 3. Opinions of chiefs about function of communication take advantage for management  
 Źródło: Opracowanie własne.

## 2. Analiza badań pracowników

### 2.1. Charakterystyka badanej grupy

Wśród kadry wykonawczej w badanym Przedsiębiorstwie Wodociągów i Kanalizacji uzyskano kwestionariusze ankiet od 50 pracowników, w tym 40% kobiet i 60% mężczyzn. Strukturę wiekową zdominowały osoby młode z przedziału 25-34 lat, które stanowią ponad połowę badanych (54%), duży odsetek, blisko 30%, stanowią także osoby z przedziału 35-44 lata.

W strukturze wykształcenia dominowały osoby z wykształceniem wyższym (56%) oraz średnim (24%), co przełożyło się na strukturę zatrudnienia, ponieważ aż 66% stanowią osoby zajmujące stanowisko związane z pracą umysłową, natomiast pozostałe 34% to pracownicy fizyczni.

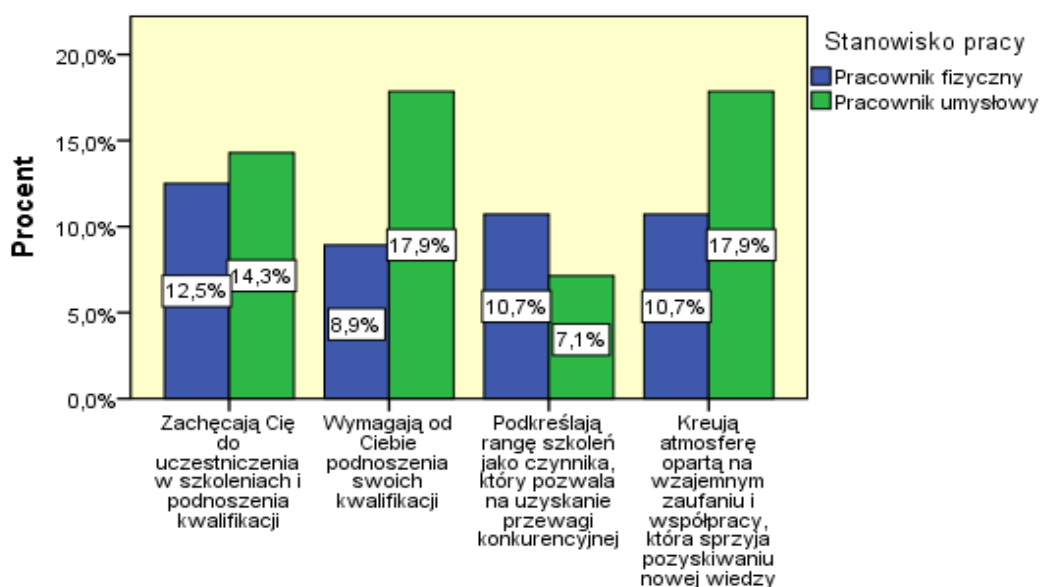
### 2.2. Innowacyjność, zmiana i przebieg procesu komunikacji w organizacji w poglądach i opiniach pracowników

W pytaniu dotyczącym rozumienia „**zmiany społecznej, mającej charakter innowacyjny**” zdecydowana większość badanych, ponieważ aż 76%, wiązała to pojęcie z jego wymiarem ekonomicznym, a zatem uznała, że jest to: *rozwój progresywny, pożądanym, zwiększający proces produkcji i sprzedaży*; zdecydowanie mniejszy odsetek badanych, 24% uznał, że przede wszystkim jest ona kojarzona ze *zmianą mentalności społecznej*,

rozumianą jako zmiana sposobu myślenia, postrzegania rzeczywistości społecznej, czyli mającą wymiar psychospołeczny. Odpowiedzi w grupie pracowników nieco odbiegają od odpowiedzi na to samo pytanie w opisywanej powyżej grupie składającej się z kadry kierowniczej, wśród której znacznie więcej osób wiązało to pojęcie ze *zmianą mentalności* [...].

Istotne z punktu widzenia badanej tematyki było rozpoznanie **systemów motywowania pracowników do przyjęcia i wprowadzania zmian innowacyjnych**, w tym dotyczących przepływu wiedzy i wykorzystania szkoleń jako elementu innowacyjności. Na pytanie o stosowany wobec pracowników jakiegokolwiek system motywacji większość pracowników umysłowych odpowiedziała przecząco (nieco ponad 57%), odpowiedzi pracowników na stanowiskach fizycznych rozkładały się w tym pytaniu po równo, tzn. tyle samo uznało, że brak jest takiego systemu, i drugie tyle, że jest on stosowany. Jako przykłady systemów motywowania wymieniano głównie premie i nagrody.

Kolejne z pytań skierowanych do badanej kadry wykonawczej miało na celu ustalenie **sposobów wdrażania przez zakład pracy innowacji skierowanych na rozwój wiedzy i podnoszenie kompetencji pracowników**. Rozkład udzielanych odpowiedzi wskazywał przede wszystkim na istotę działań dotyczących zacieśniania wzajemnej współpracy i przepływu informacji wewnątrz organizacji przez: *kreowanie atmosfery opartej na wzajemnym zaufaniu i współpracy, która sprzyja pozyskiwaniu nowej wiedzy*; w równym stopniu podkreślano także, że *zakład pracy wymaga od pracowników podnoszenia swoich kwalifikacji*.



Rys. 4. Działania kadry kierowniczej wobec pracowników mające na celu wdrażanie innowacji skierowanych na rozwój wiedzy i podnoszenie kompetencji

Fig. 4. Accustoming of innovation directed have operations of administrative staff in accordance with employee on purpose development of knowledge and bringing up of competence

Źródło: Opracowanie własne.

*Kreowanie atmosfery współpracy i zaufania w firmie* odpowiada w pełni oczekiwaniom pracowników, którzy zdecydowanie opowiedzieli się również za poglądem, że „odformalizowanie” wewnętrznych kontaktów może pomóc w tworzeniu takiej właśnie atmosfery.

Ogólna opinia pracowników dotycząca oceny obecnego sposobu komunikowania w firmie w znacznej mierze wyrażała pogląd, że mimo wszystko wymaga on jeszcze usprawnień, a zatem na dzień dzisiejszy nie funkcjonuje na tyle dobrze, by w pełni sprzyjać swobodnemu przepływowi informacji i tym samym transferowi wiedzy wewnątrz organizacji.

Istotnym elementem usprawniania procesu komunikacji jest pokonywanie **barier komunikacyjnych**. Do jednej z istotnych barier komunikacyjnych respondenci zaliczyli różnice wiekowe pomiędzy pracownikami. Jak pisze J. Stankiewicz: „Do najczęściej występujących barier komunikacyjnych zalicza się także: nieostrożność, zniekształcenie motywu, nadmierne zaabsorbowanie sobą, przejawianie zachowań obronnych, brak zaufania, nastawienie do nadawcy, emocje, różnice językowe, niezgodność przekazów werbalnych i pozawerbalnych, percepcję”<sup>7</sup>.

Sukcesywne usuwanie barier komunikacyjnych jest niezbędne nie tylko za względu na konieczność sprawnego transferu wiedzy w przedsiębiorstwie, lecz także, co podkreślają sami zatrudnieni, ich występowanie znacznie utrudnia pracę w samej organizacji, co przekłada się na gorszą jej efektywność.

## Podsumowanie

Zaprezentowane poglądy obydwu badanych grup, tj. kadry kierowniczej oraz pracowników, wskazują na różne aspekty rozumienia pojęcia zmiany i innowacyjności. W nieco inny sposób obie grupy oceniają też skuteczność przebiegu komunikacji w badanym przedsiębiorstwie.

Samo pojęcie zmiany mającej charakter innowacyjny częściej w przypadku kadry kierowniczej aniżeli pracowników było określane jako *zmiana mentalności społecznej, rozumiana jako zmiana sposobu myślenia, postrzegania rzeczywistości społecznej*, stąd też najczęściej wskazaną przez kadrę kierowniczą techniką, mającą na celu przekonanie pracowników do wprowadzanych zmian, było *bezpośrednie komunikowanie się z pracownikami*, a dopiero na trzecim miejscu podano *szkolenia* jako skuteczną i wykorzystywaną technikę. Niestety w przypadku wprowadzania innowacji w zakresie szkoleń niewiele osób spośród kadry zarządzającej wskazało na *kreowanie kultury organizacji opartej na atmosferze wzajemnego zaufania współpracy, która sprzyja efektywnemu pozyskiwaniu wiedzy*; te z kolei działania za istotne uznała grupa badanych pracowników, stwierdzając, wbrew odpowiedziom podanym w pierwszej grupie, że takie działania są realizowane.

<sup>7</sup> Stankiewicz J.: Komunikowanie się w organizacji. Op.cit., s. 137.



Wśród badanej kadry kierowniczej wystąpił także pogląd, że na większe zakłócenia narażona jest w przedsiębiorstwie komunikacja pozioma (pomiędzy pracownikami), co może wskazywać na rzeczywistą potrzebę tworzenia atmosfery zaufania i współpracy pomiędzy kadrą pracowniczą. Taka współpraca w znacznej mierze usprawniłaby także przebieg wymiany informacji i tym samym transfer wiedzy wewnątrz organizacji. Na istotę rozwoju tego czynnika wyraźnie wskazywały również wyniki badań uzyskane w grupie pracowników, w której zdecydowana większość uznała, że to jednak nieformalne kontakty sprzyjają tworzeniu atmosfery zaufania i współpracy wewnątrz organizacji, wskazując jednocześnie na potrzebę usprawnień w przebiegu procesu komunikacji, który ich zdaniem nie funkcjonuje jeszcze na tyle sprawnie, by w pełni sprzyjać swobodnemu przepływowi informacji, a tym samym transferowi wiedzy wewnątrz organizacji.

## **Bibliografia**

1. Drucker P.: *Innowacja i przedsiębiorczość*. PWE, Warszawa 1992.
2. Łęcki K., Szóstak A.: *Komunikowanie interpersonalne w pracy socjalnej*. Interart, Warszawa 1996.
3. Mikosik S.: *Teoria rozwoju gospodarczego Josepha A. Schumpetera*. PWN, Warszawa 1993.
4. Sikorski C.: *Miasta, kultury, organizacje. Zapiski z podróży*. Wydawnictwo Akademii Humanistyczno-Ekonomicznej, Łódź 2005.
5. Stankiewicz J.: *Komunikowanie się w organizacji*. Astrum, Wrocław 1999.
6. Sztompka P.: *Socjologia*. Znak, Kraków 2002.

## **Abstract**

Research carried in Enterprise of Water-Supply Fall in Rybnik 2013 year and had “Innovative educational techniques under name in enterprise on purpose sewerage company limited scale key factor transfer knowledge” indication and educational technique in researched enterprise character realized, and also estimate of rank of process of intercommunication, effective winning enabling not only and introduction of system of innovative knowledge, but transfer between employee of give enterprise also assuring provide its function.

Within the confines of set up method of research, two groups of respondents accept for attempt. There be representatives of administrative staff from group of person first consist and second – employee enterprise.

In title of taken empirical research key notion made, it was innovative.