

## 2.4. Nowy wymiar komunikacji organizacyjnej

### **Wprowadzenie**

Komunikowanie w organizacji ma zasadniczo dwa cele – po pierwsze, przekazywanie poprawnego obrazu rzeczywistości od nadawcy do odbiorcy (indywidualnego lub grupowego), a po drugie, co ważniejsze obecnie, odpowiednie komunikowanie się z różnymi grupami społecznymi, tak by każda z nich odpowiadała na komunikat w pożądanym przez firmę sposób. Dla przykładu firma pragnie, aby potencjalni klienci kupowali od niej, by inwestorzy nabywali jej udziały, kompetentni pracownicy pracowali dla niej z pełnym poświęceniem i tak dalej. Komunikacja ma zapewnić osiągnięcie tych celów.

Niniejszy rozdział w obszarze komunikacji organizacyjnej koncentruje się na jej funkcjach, związkach ze strukturą organizacyjną, kompetencjami pracowników i rozwojem technologii. Celem rozdziału jest wskazanie ewolucji zagadnień komunikacji w organizacjach tradycyjnych, nowoczesnych i organizacjach przyszłości. Wskazana zostanie sytuacja komunikacyjna w określonym czasie, siła, jaka miała wpływ i spowodowała zmianę, a także konsekwencje komunikacyjne owej zmiany. W niniejszym rozdziale pokazano kierunki i sposoby komunikowania się w tradycyjnych organizacjach. Procesy globalizacyjne i rewolucja rozwiązań technologicznych wpłynęły na ułatwienia komunikacyjne, ale jednocześnie utrudnienia w relacjach społecznych. Te zdarzenia wpłynęły na szereg zmian w myśleniu i działaniu komunikacyjnym zarówno u pracodawców, przełożonych, jak i podwładnych, prowadząc do konsekwencji w postaci powstania tzw. organizacji nowoczesnych. Te jednak również nie są w stanie oprzeć się wpływowi zmian technologii informacyjnej. Jak będą wyglądały organizacje przyszłości, dziś jeszcze nie wiadomo. Można jednak próbować przewidzieć, jakimi narzędziami będą się posługiwały.

### **Komunikacja w tradycyjnych strukturach organizacyjnych**

Wykonanie zadań w organizacji polega na rozwiązywaniu powiązanych ze sobą problemów. W tym celu należy dokonywać świadomych wyborów kierunków przyszłego działania przez osoby pełniące różnorodne funkcje, czyli podejmować decyzje. Poszczególnym rolom przyporządkowane są grupy problemów, a zatem określone

decyzje. Punktem wyjścia do procesu podejmowania decyzji są informacje, a to wymaga przepływu informacji między osobami pełniącymi poszczególne funkcje. Siatka powiązań informacyjnych, czyli wymiany komunikatów w ramach systemu społecznego organizacji, musi być zatem odbiciem układu zależności pomiędzy rolami – przełożonym i podwładnym, także w poziomie, na tym samym szczeblu, choć w tradycyjnych strukturach rzadziej.

Komunikacja w dół dostarczała informacji związanej z zadaniem do wykonania, przekazywała wytyczne do jego wykonania. Komunikaty tego typu wydawane były przez kierowników pracownikom codziennie, aby dawać wskazówki, które pozwolą im wypełniać obowiązki i zapewnią powodzenie realizowanych zadań. Przykładem komunikacji w dół są podręczniki dla pracowników, opisy polityki firmy, materiały szkoleniowe i instrukcje realizowania misji organizacji (tab. 1). W miarę przepływu informacji w dół staje się ona bardziej dokładna na każdym poziomie, z największą liczbą szczegółów na najniższym szczeblu organizacyjnym [Conrad, Poole 2002].

**Tabela 1. Techniki komunikacji w dół**

Techniki przekazywania informacji pracownikom	1. Tradycyjne, wewnętrzne wydawnictwa zakładowe: podręcznik pracownika, gazeta zakładowa i biuletyn wewnętrzny, raport i sprawozdanie oraz publikacje dla kadry zarządzającej, ulotka, folder, informator
	2. Sieci komputerowe: elektroniczne wydawnictwa firmowe, poczta elektroniczna, Internet, Intranet
	3. Instrukcja pisemna, wewnętrzne pismo, korespondencja okolicznościowa – listy, tablica informacyjno-ogłoszeniowa i plakat, infolinia, materiały audiowizualne – film, slajdy, kasety magnetowidowe
Techniki integrujące i motywujące	Uroczystość i impreza okolicznościowa, konkurs dla pracowników i ich rodzin, seminarium, warsztat, wykład i konferencja, spotkanie integracyjne, piknik i festyn, dzień rodzinny, stowarzyszenie i klub pracowniczy, przemówienia i życzenia okolicznościowe, gratulacje, wydarzenia specjalne, promocyjna sprzedaż produktów dla pracowników i ich rodzin, program motywacyjny

Źródło: Budzyński 2002, s. 127–128.

Komunikacja w górę rozpoczyna się na najniższym szczeblu struktury organizacyjnej. Wiadomości i informacje komunikowane w górę związane są z wypełnieniem obowiązków, stopniem

zaawansowania prac, problemami związanymi z pracą, ukończeniem zadania, brakiem surowców lub narzędzi itp. Szczegółowy spis przedstawia tab. 2. Ten typ wewnętrznej komunikacji miał dostarczyć zwierzchnikom informacji, jak ściśle pracownicy przestrzegają instrukcji i rozumieją wskazówki. W miarę przesuwania komunikatu w górę stawał się on mniej szczegółowy na każdym poziomie struktury organizacyjnej, przedstawiając ogólny zarys albo przyjmując postać podsumowania, nim dotarł na najwyższy szczebel [Conrad, Poole 2002].

**Tabela 2. Techniki komunikacji w górę**

<p>Metody poznawania problemów pracowników</p>	<p>Skrzynka (życzeń i zażeń) Ankieta pracownicza Otwarte dni zarządu Specjalna linia telefoniczna</p>
<p>Formy komunikacji między pracownikami a kadrą zarządzającą</p>	<p>Spotkania bezpośrednie Przeprowadzenie konferencji i spotkań z personelem Konsultacje i tzw. briefing Odwiedziny pracowników w miejscach pracy</p>

Źródło: Budzyński 2002, s. 122.

Komunikacja pozioma, przebiegająca pomiędzy pracownikami tego samego szczebla, to dzielenie się informacjami głównie w celu koordynacji działań wspomagających ukończenie zadań i podejmowanie decyzji. Ten typ komunikacji wewnątrz organizacji jest w tym sensie dobrowolny, że obaj pracownicy wyrażają chęć komunikacji, ponieważ widzą obopólną korzyść [McNamara 2003].

W tradycyjnych strukturach organizacyjnych dominowało komunikowanie w dół, głównie w postaci nakazów ustnie wygłaszanych lub dyrektyw na piśmie, bo „wstępnym warunkiem prawidłowego przekazywania zadań oraz wszelkich w ogóle kontaktów przełożonych z podwładnymi jest komunikatywność języka” [Kowalewski 1979, s.184]. Wtedy uznawano, że właściwie tylko kierownik jest predestynowany do podejmowania decyzji, a zatem tylko on powinien dysponować odpowiednimi i pełnymi informacjami w tym celu [Simon 1982, s. 64]. Podwładni, jako pełniący role niezwiązane z podejmowaniem decyzji, takich informacji posiadać nie muszą. Co więcej, przekazywanie im takich informacji uznawano za obciążenie dla

pracownika i koszt dla firmy. Ograniczano więc działania uważane wówczas za zbędne w postaci dostępu do informacji pracowników i kierowników niższego szczebla. Na takie podejście nakładał się jeszcze trend korzystania w formalnej korespondencji ze słów zapożyczonych z obcych języków, niekiedy błędnie zastosowanych, co znacznie utrudniało zrozumienie treści nie zawsze wykształconym odbiorcom komunikatów. Instytucje próbowały przejąć sposób formułowania myśli i redagowania tekstów z procedur sądowych [Simon i in. 1959, s. 231]. Powstała zatem atmosfera, w której nadmiar bardzo szczegółowych przepisów uniemożliwiających ich zapamiętanie skłaniał do lekceważenia nawet tych, które się pamięta [Zieleniewski 1976, s. 415]. W atmosferze omijania przepisów, gdy jest to tolerowane z powodu ich nadmiaru, powstaje tendencja do omijania nawet takich, których omijać nie ma potrzeby [Koźmiński 1976, s. 78].

Niezależnie od takiej rzeczywistości organizacyjnej powstają i szybko przyjmują się nowoczesne technologie informatyczne [Kiełtyka 2002], następuje szybki rozwój metod telekomunikacyjnych jak teleksy, telefaksy, faksmodemy, audioteksty, poczta elektroniczna, głosowa telefonia internetowa VoIP. Rośnie znaczenie systemów komunikacji radiowej – np. CB-radia, oraz systemów komunikacji ruchomej – rozwój sieci telefonii komórkowej, systemy cyfrowe GSM. Pojawia się i udoskonala łączność satelitarna. Powstaje sieć internetowa, rozwija się, miniaturyzuje i staje się powszechnie dostępna. Równolegle ewoluują technologie dostępu – od gniazdka telefonicznego do łącz bezprzewodowych.

Konserwatywny sposób komunikowania w tradycyjnych strukturach i nowe technologie, które mimo wszystko wkroczyły do powszechnego użytku, w krótkim czasie spowodowały lawinowo pojawiające się zmiany i konsekwencje. Technologia pozwala pracownikom na nieformalną komunikację poziomą, do tej pory zarezerwowaną dla sytuacji poza czasem i terenem pracy. Powoli implementuje się ona w ramy przestrzenne i czasowe organizacji.

### **Przyczyny zmian komunikacyjnych**

Biorąc pod uwagę kryterium miejsca i czasu, w jakich przebywają członkowie zespołu pracowniczego podczas procesu komunikowania się, można wyróżnić trzy rodzaje komunikacji zespołowej za pomocą nowoczesnych technologii informatycznych:

- Wszyscy członkowie zespołu znajdują się w tym samym miejscu i czasie, ich komunikowanie wspomagane jest informacjami

zawartymi na nośniku elektronicznym – komunikacja bezpośrednia;

- Wszyscy komunikują się za pomocą sieci komputerowej w tym samym czasie, ale każdy znajduje się na swoim stanowisku pracy, w innym miejscu – komunikacja synchroniczna;
- Każdy członek zespołu wprowadza informację do sieci, gdzie jest ona przechowywana, w dowolnym czasie można się z nią zapoznać, uzupełnić ją, skomentować. Nie wymaga się od członków zespołu przebywania w tym samym miejscu lub czasie. W razie potrzeby konkretni członkowie zespołu uzgadniają spotkania w celu komunikacji bezpośredniej – komunikacja asynchroniczna.

Zgodnie z przesłankami decydującymi o wyborze kanału komunikowania się istotne są potrzeby i wymagania odbiorcy, a także ważność informacji. Szczególnie skomplikowany komunikat powinien być przekazany przez kanał, do którego odbiorca może wielokrotnie powracać [Zalewska 2005, s. 174], a to właśnie umożliwiają nowoczesne technologie komputerowe. Tego rodzaju ułatwienie jest szczególnie preferowane i doceniane w przypadku komunikacji synchronicznej, kiedy to przebieg procesu komunikowania się jest rejestrowany i możliwy do odtworzenia w dowolnej chwili, a do komunikatów asynchronicznych można powracać wielokrotnie, w dowolnej chwili.

Pojawienie się i upowszechnienie technologii IT prowadzi do zmniejszenia się „odległości” pomiędzy ludźmi, zapoczątkowując proces globalizacji. Wzrost konkurencyjności na rynkach światowych oraz wszechogarniająca przedsiębiorstwa globalizacja spowodowały stawianie coraz wyższych wymagań kadrze zarządzającej przedsiębiorstwem. Pojawił się swobodny przepływ informacji, zgodnie z koncepcją „globalnej wioski” McLuhana, i teraz posiadane informacje stały się głównym obszarem konkurencyjności organizacji. Nowe metody zarządzania w takich warunkach opierają się na właściwym zarządzaniu informacją i komunikacją, co jest w znaczący sposób nakierowane na innowacyjność i partycypację pracowników.

Dostęp do edukacji, traktowanej nie tylko jako kolejne etapy chodzenia do szkoły, ale jako sposób na życie, ustawiczne i nieustające uczenie się i doskonalenie umiejętności własnych, także wpłynął na zmianę komunikacyjnych postaw. Wyedukowany pracownik posiadający odpowiednie i celowane kompetencje w pożądanym zakresie nie mógł być dłużej traktowany jak narzędzie pracy. Zaczęto doceniać go jako zasób przedsiębiorstwa, najpierw na równi z ziemią, pracą i kapitałem

[Smith 2009, s. 60; Bremond, Salort 1997, s. 174–176], a następnie doceniono bardziej, uznając, że jest kimś więcej niż tylko zasobem. Rozpoczęła się humanizacja procesów gospodarczych, klasyczne zasoby nie dawały już przewagi konkurencyjnej, człowiek natomiast tak. Okazało się, że to, czym teraz różnią się przedsiębiorstwa między sobą i czym mogą konkurować, co stanowi o przewadze konkurencyjnej firmy, to jej pracownicy. Zaczęto więc wyróżniać człowieka – stał się źródłem innowacyjnych pomysłów biznesowych, którymi dzielił się z organizacją właśnie za pomocą komunikacji.

Dodatkowo pojawił się informacyjny efekt skali. Pojawienie się nowoczesnych technologii w pierwszym etapie ich masowego wykorzystania doprowadziło do zablokowania się dotychczas używanych kanałów komunikacyjnych nadmiarem przychodzących informacji. Z tym problemem poradzono sobie stosunkowo szybko i łatwo – udoskonalając technologię, ulepszając parametry przesyłu, rejestrowania i składowania danych. Wówczas problem przeniósł się na człowieka, uwidaczniając ograniczenia poznawcze jednostki w przetwarzaniu informacji. Zalew informacji spowodował trudności z wyłowieniem tych istotnych, potrzebnych i wiarygodnych. W typowych sytuacjach pracy i życia w pamięci krótkotrwałej człowiek może pomieścić jednocześnie 7 jednostek informacyjnych, zaś w sytuacjach ekstremalnych lub w sytuacjach zagrożenia pojemność ta spada do 1–2 jednostek. Na niezakłócone przejście informacji z pamięci krótkotrwałej do dalszych faz przetwarzania w sytuacjach normalnych potrzebny jest czas około 4 sekund, zaś w sytuacjach trudnych wydłuża się on do 20 sekund [Nosal 2010, s. 5–22]. Oznacza to, że niejednokrotnie w sytuacjach szczególnie trudnych ludzie nie są w stanie skorzystać z uprzedniego doświadczenia. W związku z tym działają na poziomie nawyków, uruchamiając stereotypy. Gdy jednak uruchomione zostają niewłaściwe stereotypy w niewłaściwym czasie, powstaje błąd komunikacyjny. Źródłem błędu szukać należy w „sztywności” procedur edukacyjnych. Nawet w sytuacjach uznawanych za normalne ograniczenia poznawcze człowieka związane z przetwarzaniem i rozpoznawaniem informacji są widoczne. Człowieka ogranicza ilość informacji i czas możliwy do poświęcenia na wybór wiarygodnych i rzetelnych informacji, porównanie ich, przetworzenie i podjęcie decyzji. Ponadto możliwość korzystania z nowoczesnych rozwiązań sprawia, że on sam generuje ogromne ilości informacji. Ich nadmiar doprowadził do powstania różnych narzędzi technologicznych wspomagających wyszukiwanie właściwych informacji, jak skrypty CGI, metody probabilistyczne czy algorytmy minimum entropii, algorytmy czy metody heurystyczne. Problem, choć

już uświadomiony, jednak nadal istnieje i pozostawienie jego rozwiązania samej technice nie przyniesie pożądanych skutków, technika nie rozwiąże go za ludzi. Co więcej, kłopotliwa jest nie tylko lawinowo rosnąca ilość informacji, ale także dramatycznie spadająca ich jakość. Nowocześni pracownicy, pracownicy przyszłości muszą sprawnie filtrować informacje, muszą być przygotowani do skutecznego działania w nowym otoczeniu informacyjnym, gdzie problemem staje się nadmiar wiadomości, a atrakcyjna oferta multimedialna często jest pusta treściowo.

Wszystkie te wydarzenia doprowadziły do szeregu zmian zarówno w myśleniu, jak i w działaniu organizacyjnym. Pracownik nie stanowi wyłącznie zasobu, nie służy tylko do wykonywania powierzonych mu i wyraźnie wyznaczonych zadań. Z wykonawcy staje się pomysłodawcą. Zmienia się zatem także podejście do czasu pracy. Nie wykonuje się już nakazanych zadań produkcyjnych w ciągu wyraźnie wyznaczonych 8 godzin. Teraz pracownik pracuje koncepcyjnie, także poza kodeksowym czasem pracy. Wraz z poszerzeniem jego uprawnień decyzyjnych i odpowiedzialności wzrastają także potrzeby informacyjne i komunikacyjne, do których istnieje już dostosowana technologia. W przypadku potrzeb informacyjnych pracownik lub kierownik może w sposób natychmiastowy otrzymać brakujące informacje za pośrednictwem kontaktów osobistych, telefonów, maili. Także wypracowane pomysły, sposoby usprawnień, rozwiązania można natychmiast przekazać właściwym osobom. Nadal priorytetem rozwiązań efektywnościowych i głównym kryterium usprawniającym działalność przedsiębiorstwa pozostaje obniżenie kosztów działalności firmy.

Dzięki telekomunikacyjnym udogodnieniom zaczęto stosować rejestrację informacji na cyfrowych nośnikach zamiast na papierze. Dokumenty przeznaczone do przechowywania lub wielokrotnego użycia sporządzano w postaci plików. Zamiast grubych teczek wypchanych papierami zaczęto stosować archiwum cyfrowe. Takie formy są trwalsze – nie kruszeją i nie butwieją jak papier. Zyskano co prawda oszczędność miejsca, nadal jednak nie zmniejszono ilości „potrzebnych” dokumentów, zmieniono wyłącznie formę ich zapisu i przechowywania (choć niekoniecznie – firmy mają nadal obowiązek przechowywania danych swoich obecnych i byłych pracowników, akta pracownicze wymagają przechowywania przez 50 lat od momentu rozwiązania stosunku pracy – zgodnie z kodeksem pracy, i to ciągle jeszcze w formie papierowej).

W tych realiach świata współczesnego zaczęto przyglądać się komunikacyjnemu środowisku z nowej, otwartej na zmiany perspektywy.

Szukano konkretnych udoskonaleń, pasujących do organizacji i do osób, które w niej pracują. Uwzględniając powyższe, należy podkreślić, że człowiek wczoraj i dziś to zupełnie różne jednostki, o zupełnie różnych umiejętnościach, oczekiwaniach i potrzebach komunikacyjnych.

### **Nowoczesna komunikacja w organizacjach**

W XXI w. komunikacja biznesowa zdaje się posiadać trzy funkcje:

- koordynowanie zadań, projektów i ludzi,
- ustanowienie tożsamości profesjonalnej,
- interpretowanie przekazów i wiadomości.

Wszystkie trzy są jednakowo ważne. Funkcja koordynowania zadań, projektów i ludzi jest ogólnie rozumianą jej funkcją sprzed „rewolucji komunikacyjnej”. Zarówno wcześniej, jak i teraz ludzie w organizacjach komunikują się, aby wykonać zadanie, koordynować projekty, zwyczajnie – porozumieć się. Pojawiły się jednak dwie dodatkowe funkcje. Jest to oczywiście umiejętność posługiwania się językiem z zakresu, w jakim wykorzystuje się go w danym obszarze profesjonalnym. Ustanowienie profesjonalnej tożsamości powstaje jednak także na podstawie tego, jak inni uczestnicy procesu postrzegają i komunikują się z daną osobą, a także opiera się na jej umiejętnościach komunikacyjnych i wiedzy – im umiejętności komunikacyjne profesjonalisty są większe, tym jest mu przypisywana większa wiarygodność. I odwrotnie, osobom o niskich umiejętnościach komunikacyjnych przypisuje się brak wiedzy i niekompetencję profesjonalną. Ocena profesjonalizmu jest zatem podejmowana na podstawie umiejętności komunikowania się, a nie na podstawie faktycznego działania. Ma to swoje negatywne konsekwencje w postaci przesuwania nieefektywnie komunikujących się profesjonalistów do innych zadań albo prac niewymagających umiejętności komunikacyjnych, jednak ze szkodą dla organizacji – z powodu niewykorzystania kwalifikacji, kompetencji i doświadczenia. Przyczyną nieporozumień komunikacyjnych i błędów jest także interpretacja, znaczenie, jakie nadawca przypisuje wiadomości. Profesjoniści w tym celu używają zebranych w trakcie pracy zawodowej doświadczeń, emocji, wiedzy, osobistych potrzeb i przebytych szkoleń, by właściwie (profesjonalnie) zinterpretować wiadomości otrzymane podczas procesu komunikacji. Rośnie więc znaczenie świadomości funkcji interpretacyjnej komunikatu i mocy, z jaką wpływa na efektywną komunikację.



**Tabela 3. Konsekwencje wykorzystania technologii informacji**

<b>Zmiany zachodzące w organizacji</b>	<b>Korzyści</b>
Nowe formy komunikacji	Informacja pojawia się tam, gdzie jest potrzebna i może być prezentowana w formie tekstowej, graficznej, dźwiękowej czy multimedialnej; Efektywny kontakt z klientem dzięki wykorzystaniu interaktywnych prezentacji multimedialnych (wirtualne sklepy, telekonferencje, poczta elektroniczna); Powstanie organizacji wirtualnych
Nowe formy pracy i usług	Zarządzanie informacją z dowolnego miejsca; Możliwość pracy ludzi niepełnosprawnych; Ograniczenie liczby pomieszczeń, biur, magazynów itp.; Możliwość pracy zespołowej osób znajdujących się w odległych miejscach
Nowe formy zarządzania informacją	Zastosowanie zintegrowanych systemów informatycznych; Możliwość wykonywania skomplikowanych zadań dzięki wykorzystaniu sieci neuronowych, systemów wspomagania decyzji SWD lub systemów ekspertowych SE; Rozwój <i>electronic commerce</i>

Źródło: Kiełtyka 2002, s. 433.

Globalizacja oraz rozwój technologii internetowych spowodowały nieodwracalne zmiany w rzeczywistości gospodarczej. Powstał nowy, elektroniczny rynek – oparty na nowościach technologii informacyjnej. Zachodzą poważne zmiany wskutek wdrażania nowoczesnych technologii z zakresu komunikacji i informatyzacji, których efektem jest przekształcenie na podłożu gospodarczym: społeczeństwa postindustrialnego w społeczeństwo informacyjne i technologiczne. Jednak, jeśli przyjrzeć się bliżej informacyjnym aspektom globalizacji, można zauważyć, że skutki tego zjawiska nie spełniają zakładanych kryteriów docelowej jednorodności informacyjnej. Stosunek do informacji jest zróżnicowany i różnicujący zarazem. „Kiedy biznes, finanse i handel nabierają wymiaru planetarnego, a przepływ informacji odbywa się na skalę ogólnoswiatową, zaczyna działać proces «lokalizacji»” [Bauman 1998, s. 6].

Postęp technologii komunikacyjnych, tak chętnie implementowanych w dużych firmach i korporacjach, spowodował, że zachwiana została granica pomiędzy pracą a odpoczynkiem, niezbędna

w życiu człowieka. „Czasem chciałbym pracować w urzędzie i mieć spokój – twierdzi (...) Grzegorz Wierciński (...). Mogę przychodzić do pracy, kiedy chcę i wychodzić tak samo. Często zabieram też pracę do domu. W domu rozmawiam przez telefon, odbieram maile. To dobry system, ale ciągle mam poczucie, że jest się w pracy. Czasem marzę o tym, by wyjść z pracy o konkretnej godzinie i «przełączyć» się na domowy sposób myślenia. Chciałbym iść na zakupy i nie myśleć, że zaraz ktoś zadzwoni” [Winnicki 2010]. Bywają też przypadki absurdalne, jednak potwierdzone badaniami, jak ten: „Dyrektor w (...) korporacji (...) nawet czajnik elektryczny przyniósł sobie do pracy, bo twierdził, że w domu i tak nie ma go kiedy używać. Żywił się głównie pączkami, bo są wysoko energetyczne, a organizm w pracy potrzebuje energii. Badani przez prof. Jędrzejko wymienili też 11 innych nazw środków wspomagających wydolność organizmu, których używają stale. 40 proc. przyznało, że częściej niż raz w tygodniu sięga po alkohol” [KorporoboPolacy]<sup>48</sup>.

Sprawna komunikacja zarówno wewnątrz firmy, jak i z jej otoczeniem biznesowym, bez względu na jej wielkość, jest podstawą funkcjonowania. Rosnąca mobilność społeczna oraz zwiększająca się różnorodność kanałów komunikacji stwarza konieczność dostosowania masowo już w przedsiębiorstwach używanej infrastruktury teleinformatycznej do infrastruktury i nowoczesnego systemu funkcjonowania przedsiębiorstw. Łączy się istniejące systemy i narzędzia, chcąc maksymalnie wykorzystać zasoby, tak by uniknąć problemów związanych z zagubieniem się pracownika w gąszczu informacji.

Powstały zatem platformy komunikacji, które doskonale sprawdzają się w firmach z mobilną siecią sprzedaży oraz w przedsiębiorstwach wielodziałowych z rozbudowaną strukturą organizacyjną. Systemy takie usprawniają komunikację i pozwalają ograniczyć koszty związane z infrastrukturą teleinformatyczną.

Współczesne narzędzia teleinformatyczne umożliwiają połączenie wielu kanałów komunikacyjnych, jak dane, głos, obraz wideo. W ramach takich systemów dostępne są aplikacje do komunikacji głosowej

---

<sup>48</sup> „Rolę szczególnie krótkiej smyczy pełni pensja. Średnio 2,2 tys. zł na rękę. To zwykle o jedną trzecią więcej, niż daje lokalny biznes. Można też podejrzewać, że jest skrojona z rozmysłem. Pracownik X ma kredyt na mieszkanie, dziecko, które urodziło się, gdy już zaczął pracować w korporacji, i kartę kredytową obciążoną, gdy dziecko dużo chorowało. I nie stać go już na szukanie innej pracy. Bo gdyby te 2,2 tys. na rękę wypadło z domowego budżetu choćby na dwa miesiące, toby się nie podnieśli”, KorporoboPolacy, <http://www.polityka.pl/spoleczenstwo/artykuly/1510728,1,raport-przetrywac-w-korporacji.read>.

(telefonii IP), wideo (wideotelefonii IP, TelePresence) i wymiany danych (Web Collaboration, Instant Messaging). Aplikacje połączone są w jeden spójny system komunikacji oparty na sieci IP. Istnieje także możliwość komunikacji mobilnej z wykorzystaniem telefonów przenośnych (GSM, WiFi i dwusystemowych) oraz rozwiązania komunikacyjne dla małego i średniego biznesu. Ponadto wprowadzono rozszerzenia funkcjonalności aplikacji, m.in. możliwość współpracy na odległość (Web Collaboration, Instant Messaging, Personal Communicator) i integracji z aplikacjami komunikacji biurowej firm trzecich (IBM i Microsoft) [www.cisco.pl]. Na rynku występuje różnorodność dostawców sprzętu i oprogramowania do budowy sieci teleinformatycznych i telekomunikacyjnych dla różnego rodzaju przedsiębiorstw. Wśród proponowanych rozwiązań znajdują się systemy zaawansowanego routingu i switchingu, transmisji głosu, danych oraz obrazu w sieciach IP, zaawansowane systemy zabezpieczeń, a także rozwiązania dla centrów przetwarzania danych o wysokiej niezawodności. Pracownicy zatrudniani dziś w organizacjach posiadają zatem diametralnie odmienne kompetencje komunikacyjne niż zatrudnieni w organizacjach tradycyjnych – to jest już zupełnie inne pokolenie.

Komunikacja biznesowa odbywa się zarówno wewnątrz organizacji, jak też między organizacją i zewnętrznymi jednostkami. Obie się zmieniły, jednak komunikacja wewnątrzorganizacyjna uległa zmianie drastycznej. Wybiórcze komunikowanie z różnymi grupami docelowymi obecnie już nie działa. Organizacja, aby istnieć i prowadzić swoją działalność, musi komunikować się z pracownikami, klientami, dostawcami, rządami, inwestorami i społeczeństwem. Wcześniej można było rozwijać komunikację dopasowaną odpowiednio do każdej z tych grup. W dzisiejszym, połączonym w sieć społeczeństwie internetowym, gdzie informacja rozprzestrzenia się na przykład przez blogi i inne rodzaje szybkich mediów (abstrahując od ich wiarygodności), każda z tych grup jest świadoma, co spółka komunikuje innym grupom. Wiadomość musi być spójna, zgodna i jednakowa (choć nie jednobrzmiąca) w komunikatach do wszystkich grup odbiorców. Duże znaczenie ma też problem niekorzystnego rozgłosu dotyczącego firmy, szybko rozprzestrzeniającego się w sieci. Jeśli jest ona tego świadoma, może podjąć odpowiednie działania, by jej obraz nie doznał poważnego uszczerbku.

Internetowe fora pracownicze zmieniają klasyczny model komunikacji firmy, powodują brak wyraźnego podziału na komunikację zewnętrzną i wewnętrzną. Należy pamiętać, że takiego źródła informacji nie można traktować jako pewnego i rzetelnego, jest ono jednak

przykładem i wyznacznikiem tendencji pojawiającej się na rynku biznesowym. Od kiedy na szeroką skalę rozpowszechniły się fora internetowe, spowodowało to zmianę oblicza komunikacji, w tym także sposobów komunikowania się wewnątrz organizacji oraz organizacji z otoczeniem. Niektóre z nich stworzone zostały niezależnie od oficjalnie uznanych firmowych mediów komunikacyjnych (akceptowane lub nie przez właścicieli lub zarządzających firmą), mają jednak tym większy wpływ na kształtowanie wizerunku przedsiębiorstwa. Pozwalają każdemu internaucie na spojrzenie do wewnątrz przedsiębiorstwa, z perspektywy pracowników, tam jednak zwykle dominuje krytyczny stosunek do pracodawcy. Co więcej, rozwój serwisów typu Facebook lub Nasza Klasa spowodował uniezależnienie się pracowników od formalnych kanałów i narzędzi komunikacji wewnątrz organizacji. Jeśli pracownicy odczuwają potrzebę przekazywania sobie wzajemnie informacji, prowadzenia dyskusji, dzielenia się wrażeniami, mogą założyć forum na popularnym portalu, na dowolnym serwerze i tam funkcjonować komunikacyjnie bez przeszkód, z wyłączeniem uczestnictwa osób postronnych, jeśli tak zdecydują. Ponadto wypowiedzanie się na forum, zależnie od zasad uznanych przez uczestników, może być anonimowe. Taka forma, oprócz oczywistych wad w postaci braku odpowiedzialności za wydane opinie i komunikaty, dodatkowo przynieść może korzyści w postaci informacji o niedogodnościach. Decydenci w organizacji mogą przeczytać określone wątki dyskusji i na tej podstawie wyciągnąć wnioski i rozważyć wprowadzenie zmian proponowanych i aprobowanych już przez pracowników.

Co więcej, jakość pracowniczych dyskusji na forach bywa różna. Te, które charakteryzują się konkretnością, rzeczowością i wiarygodnością, pociągają za sobą zainteresowanie menedżerów firmy oraz zewnętrznych interesariuszy firmy, dlatego stanowią one wyzwanie dla oficjalnej komunikacji firmy zarówno wewnętrznej, jak i zewnętrznej. Komunikacja korporacyjna i media społecznościowe wpływają zatem na siebie, stanowiąc jednocześnie szansę i zagrożenie dla siebie nawzajem. Oczywiście, organizacja nigdy nie posiadała pełnej kontroli nad komunikacją z otoczeniem zewnętrznym, jednak po powstaniu nowego kanału komunikacji, jakim jest Internet, w tym media społecznościowe, nastąpiła zmiana dotycząca możliwości prezentowania firmy na rzecz dialogu na jej temat. Złudzenie możliwości kontrolowania tego dialogu stało się niemożliwe do utrzymania.

Rozwijająca się firma nie może zaniechać działań związanych z dostosowaniem swoich przekazów do zmian technologicznych i preferencji klienta w tym zakresie. Najbardziej powszechnym

i rozbudowanym elementem rynku elektronicznego jest rynek internetowy, oznaczający głównie handel pomiędzy połączonymi elektronicznie dostawcami i odbiorcami, a także oddziaływanie organizacji na klienta poprzez sieć. Firmy promują swój wizerunek oraz marki produktów i usług, wpływają na klienta, dobierając odpowiednie, niżej opisane, techniki informacji handlowej, aby uzyskać optymalne korzyści w przyszłości. Mają także możliwość stałego monitorowania zmieniającego się rynku, nieustannego analizowania potrzeb klientów i dostosowywania ofert do potrzeb klienta. Komunikacji internetowej stawia się za cel uzyskanie sympatii klienta, budowanie zaufania do firmy oraz świadomości istnienia produktu oraz tworzenie relacji klient–firma [Małachowski 2000]. W konsekwencji również, co oczywiste, drastycznej zmianie uległy zachowania ludzi w organizacjach.

**Tabela 4. Komercyjne wykorzystanie Internetu**

Narzędzie	Charakterystyka i reakcje klienta
E-mail	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bezpośrednia komunikacja firmy z klientem w obie strony,</li> <li>• informacje o produkcie są wysyłane zainteresowanym osobom – możliwe jest dołączenie do wiadomości zdjęć, filmów, prezentacji, próbek itp.,</li> <li>• informacja jest zawsze aktualna, list dochodzi do adresata w przeciągu kilku minut,</li> <li>• równoznaczne z elektroniczną wersją katalogów wysyłkowych,</li> <li>• informacja o promocjach (w świecie wirtualnym lub rzeczywistym),</li> <li>• zastępuje dotychczasowy sposób utrzymania więzi firmy z klientami,</li> <li>• kluczowe jest stworzenie odpowiedniej listy odbiorców (lub zakup albo wynajęcie od wyspecjalizowanej firmy listy adresowej e-mail spełniającej określone kryteria – wyznaczającej grupę docelową),</li> <li>• zapytania ofertowe i pytania problemowe klienta trafiają bezpośrednio do firmy,</li> <li>• odpowiedzi klientów stanowią dla firmy cenne źródło wiedzy – analiza zmian w wypowiedziach klienta, dostosowanie oferty do potrzeb</li> </ul>
Blog [Bennis i in., 2009, s. 154-157]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dzienniki internetowe to hybrydy osobistego dziennika, codziennego pamiętnika, miejsca nawiązywania kontaktów, politycznej ambony, źródła najnowszych informacji, zbioru linków, repozytorium własnych przemyśleń i przesłania kierowanego do świata zewnętrznego,</li> <li>• powstał gatunek „blogera korporacyjnego” – kierownicy firm (np. Robert Lutz z General Motors) lub pracownicy niższych szczebli organizacyjnych,</li> <li>• poprawienie wizerunku firmy przez podważanie stereotypowego myślenia o firmie lub tunelowego myślenia w firmie,</li> <li>• informacje są trudne do zweryfikowania,</li> <li>• zainteresowany może znaleźć informacje przekazywane przez pracownika firmy, który chce się nimi dzielić i ma kontakt lub sam jest ekspertem firmy,</li> </ul>

FAQ [Adamson 1993]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kontakt e-mailowy ze specjalistami w danej dziedzinie, który pozwoli na uzyskanie dokładnych, technicznych informacji i odpowiedzi na zadane pytania,</li> <li>• inicjowany przez klienta,</li> <li>• jest narzędziem promocyjnym i/lub posprzedażowym, używanym, jeśli pojawiają się pytania lub problemy, umieszczona lista najczęściej zadawanych pytań do specjalisty,</li> <li>• przy powstaniu kolejnej niejasności klient zwróci się do firmy, przekazanie wyczerpujących informacji związane klienta z firmą,</li> <li>• klient będzie śledził rozwój firmy i jej produktów,</li> <li>• dla konsumenta to wygodniejsza forma kontaktu niż za pomocą ulgowych linii telefonicznych (0801 lub 0800),</li> <li>• dostępne przez 24 godziny na dobę odpowiada na pytania stanowią natychmiastową pomoc</li> </ul>
Spam [„Obroń się...” 2001]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przesłanie informacji o produkcie/usłudze niezainteresowanemu użytkownikowi, którego adres zostały zdobyty w inny sposób niż zwrotny kontakt od zainteresowanego klienta (np. wszyscy z grup dyskusyjnych),</li> <li>• techniczna łatwość realizacji, nie zwiększa się liczba odwiedzin strony danej firmy,</li> <li>• jednoznaczna, negatywna reakcja odbiorców,</li> <li>• blokowany jest serwer pocztowy firmy, firmy providerskie sprzeciwiają się takim praktykom przez usunięcie konta firmy ze swojego serwera,</li> <li>• konsekwencją spamingu jest utrata reputacji firmy w oczach internautów</li> </ul>
Dyskusja (chat-rooms) moderowana, zorganizowana lub niekontrolowana Malinowski 2000, s. 121–123	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rodzaj konferencji z wieloma użytkownikami w czasie rzeczywistym. Jedyne ograniczenie – przebywanie uczestników w tym samym czasie na konkretnej stronie,</li> <li>• firma ogłasza, że w określonym terminie będzie prowadzona dyskusja ze specjalistami na określony temat,</li> <li>• dyskusje niekontrolowane mają znaczny wpływ na budowę świadomości istnienia marki danego produktu lub firmy,</li> <li>• firmy mogą umieszczać znaki graficzne, logo, by w sposób wizualny, lecz nienachalny oddziaływać na użytkowników – ewentualnych klientów,</li> <li>• firma czerpie informacje o ocenach i opiniach na temat jej produktów bezpośrednio od swoich klientów,</li> <li>• włączenie użytkowników do rozmowy. Stawiane przez nich pytania i poruszane problemy wskazują na obszary ich zainteresowań,</li> <li>• transkrypcja wpływa pozytywnie na wizerunek firmy – np. księgarnie internetowe wykorzystują to narzędzie do przeprowadzania promocji danej książki – rozmowa z autorem,</li> <li>• osoby oczekując na współrozmówców, mogą obejrzeć ofertę firmy</li> </ul>

Listy dyskusyjne [Carlton 2001]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zbieranie informacji bezpośrednio od klienta i dostosowywanie produktu do potrzeb,</li> <li>• firma, znając potrzeby klientów, dostosowuje do nich produkt, może eliminować wady,</li> <li>• klienci mogą się swobodnie wypowiedzieć na temat produktu – wskazać jego zalety i wady,</li> <li>• reklama wypowiadana przez zadowolonych użytkowników jest bardziej skuteczna.</li> </ul>
Podglądanie Klientów	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wykorzystanie w celach promocyjnych grupy dyskusyjnej innych firm,</li> <li>• grupy tematyczne, które nie są moderowane, pozwalają na przesyłanie dowolnych informacji. Moderator jest odpowiedzialny za pojawiające się treści – może zablokować negatywne wypowiedzi o firmie lub produkcji albo treści promujące konkurencyjne oferty,</li> <li>• grupy specjalistyczne nie posiadają moderatora, tworzone są najczęściej przez osoby zainteresowane daną tematyką. (np. na grupie „grafika” firma sprzedająca specjalistyczne oprogramowanie może zaprezentować lub zachwalać swój program i podać link do strony z darmową wersją demo lub trialem programu)</li> </ul>
Wysyłanie zyczeń ze strony WWW	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wysyłanie ze strony firmowej kartek z życzeniami do bliskich z powiadomieniem e-mailowym,</li> <li>• oddziaływanie wizualne na klienta (logo), wzmocnienie wizerunku firmy i generowanie powtórnej wizyty na stronie,</li> <li>• powielanie zachowań – nadawca lubi Tę firmę, musi być interesująca,</li> <li>• opcję taką udostępniają serwisy: Coca-Cola, Hallmark, Onet, Wirtualna Polska, Interia</li> </ul>
Współtworzenie stron WWW	<ul style="list-style-type: none"> <li>• udostępnienie możliwości tworzenia części informacyjnej strony firmowej,</li> <li>• najczęściej sekcje o produkcie lub usłudze wynikające ze strategii plasowania danej marki,</li> <li>• klient dołącza swój komentarz dotyczący użytkowania np. sprzętu domowego, umieszcza na stronie swoje zdjęcie z produktem itp.,</li> <li>• zaangażowanie klienta w dzielenie się własnymi doświadczeniami zwiększa jego zaufanie do firmy. Działanie takie kształtuje pozytywny wizerunek firmy,</li> <li>• np. Wimiary zachęcają klientów do umieszczania na swoich stronach przepisów kulinarnych oraz opowieści związanych z produktami firmowymi</li> </ul>



Gry i gadzety elektroniczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• firma zdobywa bazę adresową swoich klientów, do których może przysyłać materiały reklamowe pocztą e-mail oraz wprowadzać elementy reklamy w trakcie gry,</li> <li>• gadzety elektroniczne (tapety komputerowe, zegarki komputerowe, ozdobniki programów itp.) można ściągnąć po podaniu własnych danych adresowych albo bez jakichkolwiek warunków i ograniczeń,</li> <li>• firma wymaga zaangażowania – określonej, wymaganej liczby wejść na stronę WWW i podanie własnego hasła użytkownika,</li> <li>• gra powoduje, że użytkownik musi zaangażować się w sytuację, odpowiadać na zadane mu pytania, generować nowe wejścia na stronę WWW. Przykładem wykorzystania tego narzędzia są działania stosowane przez firmę Heineken,</li> <li>• gadzety elektroniczne spełniają taką samą rolę jak tradycyjne – umacniają więź z klientem, poprawiają wizerunek firmy i plasują w umyśle klienta wizerunek danej marki.</li> </ul>
IRC i ICQ [Young Levine, Levine]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• „pogawędki” w sieci w czasie rzeczywistym,</li> <li>• oba programy umożliwiają kontakt z klientem i wymianę informacji. IRC jest formą kontaktu niekomercyjnego, ICQ zaczął powoli przekształcać się w program komercyjny do użytku firmowego. Często firmy oprócz adresów e-mail swoich pracowników podają adresy UIN (identyfikacja użytkowników ICQ),</li> <li>• klient ma możliwość wyboru formy kontaktu, natomiast firma sposobu promocji własnej i oferty</li> </ul>
Net- Meeting	<ul style="list-style-type: none"> <li>• połączenie możliwości rozmowy w czasie rzeczywistym z tablicą, na której można umieszczać informacje graficzne (diagramy, rysunki itp.) oraz podpiąć dźwięk i obraz (wideokonferencje),</li> <li>• daje ogromne możliwości promocyjne firmie i pozwala na nowoczesną obsługę przed- i posprzedazową</li> </ul>
Wideokonferencje [Kuszeński 1999, Szatrąński 1999]	<ul style="list-style-type: none"> <li>• uczestniczą dwa zespoły (lub pojedyncze osoby) połączone za pomocą Internetu – tzw. videokonferencje dwupunktowe; możliwe są też wielopunktowe,</li> <li>• tryby: szkolenie (lektorski), dyskusja (tryb przelączania głosem), konferencja (tryb obrazu dzielonego), omawianie danych, problemów między uczestnikami rozproszonymi geograficznie, wymiana danych, spostrzeżeń itp.,</li> <li>• pełna interaktywność videokonferencji w wymianie informacji, połączenia rozmów wielu uczestników równocześnie w trybie audio-video-dane – cechy komunikacji przyszłości. Narzędzie dla: podnoszenia kwalifikacji, nauczania, telepracy, zarządzania na odległość itp.</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne.

Katalog przedstawionych powyżej sposobów na komercyjne użytkowanie Internetu wskazuje na ich wielość i możliwość sposobu wykorzystania tych narzędzi. Wiarygodność niektórych z nich nie jest pewna – należy o tym pamiętać. Niezależnie jednak od poziomu użyteczności i wiarygodności powyżej przedstawionych narzędzi komunikacji mają one wpływ na nieustającą zmianę relacji wzajemnych i zachowań ludzi w organizacjach.

Na współczesnym rynku przedsiębiorstwo ograniczające swoje kontakty z klientami jedynie do procesu ich pozyskiwania i sprzedaży produktów samo się ogranicza. Konieczna jest współpraca z klientem i utrzymywanie więzi. Nowoczesne sposoby komunikacji ułatwiają i usprawniają kontakt z klientem, a po dokonanej transakcji wspomagają jego zadowolenie z dokonanego w firmie zakupu. Klient jest także nieustająco powiadamiany o wszystkich ważnych wydarzeniach w firmie, nowych produktach, promocjach, nowych zastosowaniach dla kupionych produktów. Stały kontakt z klientem przynosi firmie wymierne korzyści w postaci zwiększenia sprzedaży, wzrostu świadomości marki, budowania lojalności klienta.

Komunikacja internetowa posiada standardowe elementy przekazu, wzbogacone o interaktywność nowego medium oraz narzędzia wymiany informacji klient–firma. Jednak interaktywność i wirtualność Internetu modelują poszczególne składowe przekazu sieciowego w sposób odmienny niż w tradycyjnym komunikacie. Jedność miejsca i czasu już nie dotyczy nadawcy i odbiorcy. Mogą oni pochodzić z różnych krajów, wyrastać w różnych kulturach oraz prezentować odmienne sposoby postrzegania produktów. Nadawca podczas kodowania musi więc zdawać sobie sprawę z globalności przekazu i znacznie częściej sprawdzać efektywność komunikatu, zwłaszcza w przypadku odbiorcy o odmiennym wzorcu antropokulturowym. Przekaz w założeniu powinien być ujednolicony, tak aby trafiał do każdej z grup ludności – by był przekazem globalnym, zatracą on lokalny charakter. W przypadku kanału niebezpośredniego nie ma przecież ograniczeń dotyczących liczby odbiorców. Zakłócenia dotyczą najczęściej przeładowania informacjami, w których trudno potencjalnemu odbiorcy odnaleźć sedno.

Posługiwanie się narzędziami teleinformatycznymi wywołało problemem w postaci zapewnienia bezpieczeństwa dostępu do informacji. Nowoczesne firmy coraz częściej decydują się na pracowników, którzy z powodzeniem wykonują powierzone im obowiązki, pracując na odległość. Dotyczy to zwłaszcza firm, których działalność opiera się na szeroko pojętej działalności informatycznej, np. na tworzeniu stron internetowych, aplikacji webowych czy programowaniu. Decydując się

na takie rozwiązanie, pracodawca rezygnuje z bezpośredniej kontroli nad pracownikiem, pracownik ma więc możliwość pracy zgodnie ze swoimi preferencjami – istotne jest przede wszystkim to, aby zadania wykonywał terminowo. W przypadku pracy na odległość bardzo istotna staje się bezpieczna komunikacja pomiędzy pracodawcą i pracownikiem czy też zleceniodawcą i zleceniobiorcą. Jeśli przebiega sprawnie, zdecydowaną większość problemów można rozwiązać bez osobistego spotkania. Co więcej, komunikacja w czasie rzeczywistym umożliwia rozwiązywanie na bieżąco pojawiających się problemów i konsultacje dotyczące przebiegu prowadzonych prac. Jeśli jednak w procesie komunikacji pojawią się problemy, zlecone zadania mogą zostać wykonane błędnie.

Ustawiczna edukacja może stanowić panaceum na problemy komunikacji, która wcześniej służyła kształceniu – istniał jeden szkolny model edukacyjny i przewidziany kanał wzrokowy i słuchowy. Rozwój technologii informacyjnych zmienił diametralnie podejście do edukacji. Uczy się nie tylko ludzi młodych w tzw. wieku szkolnym, ale w każdym wieku. Korzysta się również z rozmaitych pomocy edukacyjnych, uruchamiając wszystkie pięć zmysłów, ułatwiając w ten sposób szkolenie. Można nauczać na odległość symultanicznie lub nie, w zależności od potrzeb. Komunikacja służy edukacji, a edukacja komunikacji. Wiedza i umiejętności są przekazywane i trenowane za pomocą komunikacji, ale i edukacja służy poprawie umiejętności komunikacyjnych uczestników szkoleń.

Reasumując, należy stwierdzić, że dalsze usprawnienia komunikacyjne zdają się pozornie nie mieć wpływu na sam proces komunikacji – nadal pozostanie nadawca i odbiorca, określony kanał, coraz bardziej minimalizowane zakłócenia techniczne i coraz większy szum informacyjny oraz wszechobecne sprzężenie zwrotne. Pozornie nic się nie zmienia, jednak technologia umożliwia, i z czasem zaostrza się będzie ta tendencja, komunikowanie się z ludźmi bez fizycznego z nimi obcowania, a to ma już szeroki, pozakomunikacyjny, społeczny wpływ na zachowania organizacyjne ludzi na poziomach psychologicznym, socjologicznym i antropologicznym.

### **Bibliografia**

1. Adamson C., *Evolving complaint procedures*, "Managing Service Quality", 1993, No. 3.
2. Bauman Z., *Globalizacja*, PIW, Warszawa 2000.
3. Bennis W., Goleman D., O'Toole J., *Przejrzystość w biznesie. Szczerość. Zaufanie. Jasne zasady*, MT Biznes, Warszawa 2009.
4. Bremond J., Salort M. M., *Leksykon wybitnych ekonomistów*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

5. Budzyński W., *Wizerunek firmy. Kreowanie, zarządzanie, efekty*, Poltext, Warszawa 2002.
6. Carlton D., *Free riding and sales strategies for the internet*, Cambridge, National Bureau of Economic Research 2001.
7. Conrad C., Poole M., *Strategic Organizational Communication in a Global Economy*, Belmont, CA: Wadsworth 2002.
8. Kiełtyka L., *Komunikacja w zarządzaniu. Techniki, narzędzia i formy przekazu informacji*, Placet, Warszawa 2002.
9. Kodeks pracy (t. j. Dz.U. z 1998 r. nr 21, poz. 94 z późn. zm.; ost. zm. Dz.U. z 2007 r. nr 225, poz. 1672; Dz.U. nr 62, poz. 286 z późn. zm.; ost. zm. Dz.U. z 2006 r. nr 125, poz. 869).
10. KorporoPolacy RAPORT: Przetrwac w korporacji  
<http://www.polityka.pl/spoleczenstwo/artykuly/1510728,1,raport-przetrwac-w-korporacji.read> (dostęp 5.04.2011).
11. Koźmiński A. K., *Analiza systemowa organizacji*, PWE, Warszawa 1976.
12. Kowalewski S., *Przełożony – podwładny*, PWE, Warszawa 1979.
13. Kuszewski J., *NetMeeting, Okno na (cały) świat*, „Magazyn Internetowy” 1999.
14. Malinowski S., *Sieciowe pogaduchy*, „Chip” 4/2000.
15. Małachowski A., *Komunikacja gospodarcza. Rynek transakcji elektronicznych*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2000.
16. McNamara C., *Field Guide to Leadership and Supervision for Nonprofit Staff*, Minneapolis, Minnesota: Authenticity Consulting, LLC 2003.
17. Nosal Cz., *Umysł poczwórnie ograniczony. Bariery i kompensacje w poznawaniu*, „Studia z Kognitywistyki i Filozofii Umysłu”, t. 4, nr 1, Poznań 2010.
18. *Obroń się przed spamem!*, przegląd programów antyspamowych, „Internet Standard” 5/2001.
19. Simon H. A., Donald W., Smithburg D. W., Thompson V. A., *Public Administration*, New York.
20. Simon H. A., *Podejmowanie decyzji kierowniczych. Nowe nurty*, PWE, Warszawa 1982.
21. Smith A., *An Inquiry Into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, Collector’s Edition, Management Laboratory Press 2009 (Smith A., *Badania nad naturą i przyczynami bogactwa narodów*, PWN, Warszawa 1954).
22. Szafranski B., *Wideokonferencje – zamiast spotkania*, „PC Kurier” 21/1999.
23. Winnicki K., <http://praca.wp.pl/title,Osiem-godzin-pracy-Nie-dziekuje,wid,12263011,wiadomosc-kariera-zarobki.html?ticaid=1c106> (dostęp 5.04.2011).
24. Young-Levine M., Levine J. R., *Internet FAQ – często zadawane pytania*, Oficyna Wydawnicza Read Me, Warszawa 1996.
25. Zalewska M., *Komunikowanie jako podstawa relacji społecznych*, w: W. Błaszczuk (red.), *Metody organizacji i zarządzania. Kształtowanie relacji organizacyjnych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
26. Zieleniewski J., *Organizacja zespołów ludzkich*, PWN, Warszawa 1976.

## Spis tabel

Tabela 1. Techniki komunikacji w dół

Tabela 2. Techniki komunikacji w górę

Tabela 3. Konsekwencje wykorzystania technologii informacji

Tabela 4. Komercyjne wykorzystanie Internetu