

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

217

Współczesne przeobrażenia procesów zarządczych przedsiębiorstwa

pod redakcją

Jana Skalika

Adeli Barabasz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Grażyna Bartkowiak, Małgorzata Bednarczyk, Małgorzata Czerska,
Halina Czubasiewicz, Piotr Grajewski, Barbara Kozuch,
Agnieszka Sopińska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit,
Kazimierz Zimmiewicz

Redaktor Wydawnictwa: Barbara Majewska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Dorota Pitulec

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska



Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia publikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>
oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon
http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa
www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-115-7

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

inv.: 339106

N. 2012.655 / 3

Elżbieta Kowalczyk

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

WYKORZYSTANIE KOMUNIKACJI JAKO NARZĘDZIA ZARZĄDCZEGO W ZMIENIAJĄCYCH SIĘ ORGANIZACJACH

Streszczenie: Artykuł jest poświęcony problematyce komunikacji, w tym negocjacom typu *problem solving* jako narzędziu zarządzaniu. W badaniach empirycznych autorka wyodrębniła kilka form komunikacji i zweryfikowała, w jakim stopniu są one stosowane przez zarządzających organizacjami. Tłem dla prowadzonych rozważań są zmiany organizacyjne związane z wprowadzaniem zasad zrównoważonego rozwoju, a sukces w ich wdrażaniu zależy w dużej mierze od skutecznej komunikacji. Niestety, potencjał, jaki niesie za sobą skuteczna i oparta na zaangażowaniu stron komunikacja, jest nadal nie w pełni wykorzystywany we współczesnych organizacjach.

Słowa kluczowe: rola i formy komunikacji, zrównoważony rozwój, *problem solving*.

1. Wstęp

Zmiana jest jednym z kluczowych elementów umożliwiających rozwój. Równocześnie zmiany w organizacji mogą mieć m.in. charakter utrudniający bądź mobilizujący, mogą prowadzić do powierzchownych bądź głębokich jej modyfikacji, mogą odbywać się szybko bądź wolno. Te, które są głębokie i dotyczą strategii działania organizacji, są na ogół planowane, realizowane z wyprzedzeniem i w największym stopniu wpływają na efektywność oraz sprawność funkcjonowania firmy [Marek, Białasiewicz (red.) 2008, s. 329]. W ich wyniku dochodzi m.in. do przebudowy dotychczasowych procesów organizacyjnych, zarządczych i psychospołecznych. Warto podkreślić, że zarządzanie zmianą jest procesem ciągłym i należy do kluczowych kompetencji organizacji, które działają w turbulentnym współczesnym otoczeniu [Krzakiewicz (red.), 2008, s. 212]. Do zmian takich należy także wprowadzenie zasad zrównoważonego rozwoju, które stały się kontekstem dla przeprowadzonych przez autorkę i zaprezentowanych na łamach tego artykułu badań empirycznych.

Jednocześnie zmiana może budzić, oprócz nadziei, również niepokój, obawy i opór. Wdrażanie nowych rozwiązań – niezależnie od tego, czy dotyczą one sfery technologicznej, kulturowej czy organizatorskiej – wiąże się ze zmianą dotych-

czasowych nawyków, dobrze opanowanych i „oswojonych” sposobów działania. By zapewnić sukces organizacji, należy nie tylko zaproponować nowe rozwiązania, ale też przekonać wszystkie zainteresowane strony o płynących z nich korzyściach. Kluczem do sukcesu może stać się skuteczna komunikacja. Mimo że stwierdzenie to może wydawać się bezdyskusyjne, to autorka przypuszcza, iż jest ono dobrze zakorzenione w sferze poglądów normatywnych, natomiast stan wykorzystania komunikacji jako narzędzia zarządczego nadal jest niezadowolający. Celem artykułu jest zwrócenie uwagi na ten ważki problem.

2. Zasady zrównoważonego rozwoju jako kontekst zarządzania przez skuteczną komunikację

Za tło rozważań teoretycznych oraz badań empirycznych, opisanych w dalszej części tego artykułu, a dotyczących skutecznej komunikacji w procesie wprowadzania zmian w organizacji, wybrano – ze względu na jej aktualny i społecznie ważki charakter – koncepcję zrównoważonego rozwoju. Koncepcja ta zakłada postępowanie umożliwiające zaspokajania aspiracji rozwojowych obecnym pokoleniom w taki sposób, by przyszłym generacjom także umożliwić zaspokajanie tych samych dążeń, co często wiąże się z korzystaniem z ograniczonych zasobów, które należy chronić [UNESCO...]. Wielu światowych liderów, takich jak Samsung Electronics czy Philips, szczyt się dbałością o otoczenie i pracowników oraz propagowaniem zasad zrównoważonego rozwoju [Samsung...; Philips...]. Od ich stosowania nie stronią też polskie korporacje, na przykład bank PKO BP w swej strategii na lata 2010-2012 zaznaczył, iż będzie je realizować m.in. poprzez rozpoznanie i zaspokajanie potrzeb klientów i bycie atrakcyjnym pracodawcą [Misja...]. Oczywiście dużym korporacjom łatwiej przychodzi dbałość o otoczenie, ich działania są w większym stopniu nagłaśniane, a efekty spektakularne. Dysponują bowiem zarówno środkami finansowymi, jak i rozwiązaniami organizacyjnymi, które umożliwiają proekologiczne praktyki gospodarcze. Nie oznacza to jednak, że przedsiębiorstwa małe, średnie i duże nie mogą włączyć do swych działań omawianych zasad. Segregowanie odpadów, korzystanie z materiałów wykonanych z materiałów wtórnych bądź stosowanie biodegradowalnych produktów to tylko nieliczne przykłady, z jakich mogą korzystać działające na rynku organizacje. Jednakże by do planowanych w tym zakresie zmian przekonać personel firm, czyli osoby w największym stopniu odpowiedzialne za sukces w stosowaniu założeń zrównoważonego rozwoju, zarządzający winni wykorzystywać zasady skutecznej komunikacji, której formy i zalety zostały opisane poniżej.

3. Komunikacja jako narzędzie zarządcze

Słownik psychologii A.S. Rebera podaje, że komunikacja jest ogólnym terminem określającym transfer m.in. myśli, idei, sygnałów z jednego miejsca na inne. Warunkiem umożliwiającym skuteczną komunikację jest posiadanie wspólnego kodu przez nadawcę i odbiorcę, tak by informacje zawarte w komunikacie mogły być prawidłowo zinterpretowane [Reber 2000, s. 309]. Doprecyzowując pojęcie komunikacji jako narzędzia zarządczego, autorka w tym artykule będzie przez nie rozumieć przekazywanie przez menedżerów zasad, idei i poleceń związanych z zarządzaniem firmą, co m.in. przyczynia się do ich zrozumienia i akceptacji przez podwładnych. Przy czym tak rozumiana komunikacja może przybrać różne formy, co będzie miało odzwierciedlenie w stopniu jej skuteczności.

S. Frydrychowicz [2009, s. 17] zwraca uwagę na fakt, że komunikacja interpersonalna umożliwi kierownikowi nawiązanie kontaktu psychicznego z pracownikiem, dzięki czemu może on wywrzeć wpływ na zachowanie podwładnego, co odbywa się m.in. za sprawą przekazywanej informacji. Nawiązanie kontaktu psychicznego z pracownikiem oznacza możliwość odnalezienia się w jego świecie i poznanie jego sposobu percepcji rzeczywistości. Oczywiście będzie to warunkowane przez wiele zmiennych, takich jak typ organizacji, jej wielkość, style zarządzania, dominująca kultura organizacyjna oraz własne kompetencje komunikacyjne menedżerów.

Zdaniem Z. Nęckiego [1994, s. 75] komunikacja może być skutecznym narzędziem perswazji, wykorzystywanym m.in. w procesie zarządzania. Ten sam autor stwierdza, że negocjacje są formą komunikacji, a nawet postuluje, że każda rozmowa jest negocjacjami [s. 95]. Z tym drugim twierdzeniem można się nie zgodzić, ale niewątpliwie można przyjąć za W. Fisherem, B. Urym, i B. Pattonem [1994, s. 27-28], że negocjacje to proces komunikacyjno-decyzyjny, podczas którego strony połączone interesem wspólnym oraz podzielone interesem rozbieżnym próbują dojść do porozumienia. Tak rozumiane negocjacje są zarazem najbardziej skutecznym narzędziem zarządzania organizacjami w sytuacji wprowadzania zmian organizacyjnych, których powodzenie wymaga od pracowników akceptacji i zaangażowania. Czy jednak ten sposób komunikacji jest powszechnie stosowany? Być może jego wykorzystanie jest ograniczone ze względu na trudności wynikające m.in. z przekonania i przyzwyczajenia zarządzających, braku czasu i niezbędnych umiejętności.

W procesie zarządzania ważne są zaufanie i współpraca, jakie towarzyszą komunikowaniu się i negocjacjom. Z jednej strony tego wymiaru możemy zaznaczyć przekaz obronny związany z postrzeganiem relacji jako gry typu przegrany–wygrany, z drugiej zaś ogromne zaangażowanie i transfer emocji, czyli synergii, której towarzyszy otwartość, twórczość, podniecenie oraz postrzeganie relacji jako gry typu wygrany–wygrany. Synergia w komunikacji często jest obciążana ryzykiem związanym z ujawnieniem własnych poglądów i uczuć, ale owo ryzyko jest opłacalne [Stewart 2005, s. 66-69].

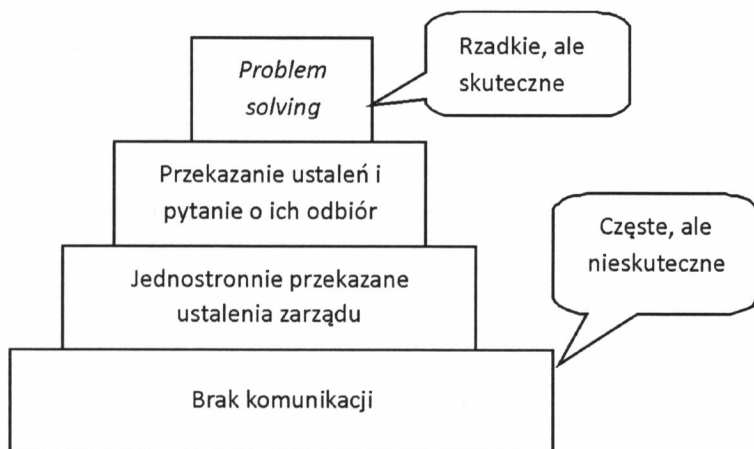
Komunikacja oparta m.in. na empatii, równości i zaangażowaniu partnerów interakcji jest charakterystyczna dla negocjacji typu *problem solving*, które wymagają wzajemnego zaufania i pewności co do motywów postępowania pozostałych stron [Kennedy 1998, s. 194]. Cele, jakie można realizować stosując tę metodę, są następujące [Kennedy 1998, s. 194-195]:

- maksymalizacja łącznych zysków,
- koncentracja na obszarach wspólnych, a nie dzielących różnicach,
- ograniczanie osądzania drugiej strony i chęci rywalizacji,
- dążenie do bezstronności, rzetelności i realistycznego osądu spraw.

Zdaniem autorki artykułu w zarządzaniu wykorzystującym komunikację i jej formę, jaką są negocjacje, można wyróżnić kilka poziomów angażujących coraz większe pokłady kompetencji kierowniczych. Są to:

- brak komunikacji,
- jednostronne przekazanie ustaleń zarządu bez możliwości dyskusji,
- przekazanie ustaleń zarządu i pytanie o zdanie pracowników,
- pracownicy mogą dyskutować z zarządzającymi warunki wprowadzenia nowych rozwiązań i wyjaśniać swoje wątpliwości, formułować własne oczekiwania i pomysły (czyli *problem solving*).

By móc wprowadzać ostatnią z form komunikacji, czyli negocjacje typu *problem solving*, kadra kierownicza powinna cechować się m.in. zaufaniem do siebie i innych, otwartością na nowe pomysły, umiejętnością skutecznego słuchania i formułowania konstruktywnej informacji zwrotnej, poczuciem własnej wartości. W związku z czym zadać należy sobie pytanie, czy polscy menedżerowie są przygotowani do komunikowania się na tym poziomie i czy ten rodzaj komunikacji jest rozpowszechniony? Na pytania te autorka stara się odpowiedzieć dzięki przeprowadzonym i opisanym dalej badaniom empirycznym.



Rys. 1. Formy komunikacji jako narzędzia zarządczego

Źródło: opracowanie własne.

4. Komunikacja i jej formy w świetle wyników badań własnych

4.1. Charakterystyka ankiety i grupy badawczej

Celem przeprowadzonego badania empirycznego było określenie zakresu wykorzystania oraz sposobu wprowadzania i zarządzania zróżnicowanymi firmami z zastosowaniem zasad koncepcji zrównoważonego rozwoju. Sporządzona ankieta badawcza dotyczyła wykorzystania w wyżej wymienionych kwestiach procesu komunikacji, ze szczególnym uwzględnieniem negocjacji opartych na rozwiązywaniu problemu. W ankiecie znajdowały się zarówno pytania wymuszające jedną odpowiedź, jak i takie, w których na skali 4-punktowej badani określili stopień, w jakim zgadzają się z kolejnymi twierdzeniami.

Badaniem ankietowym objęto 139 osób pracujących i studiujących (studia I i II stopnia) na kierunkach ekonomicznych oraz słuchaczy studiów podyplomowych. Badania przeprowadzono w maju i czerwcu 2011 r.

Tabela 1. Charakterystyka respondentów i organizacji ich zatrudniających

		Badane wskaźniki	N ważnych	Proc. ważnych	Proc. skumulowany ważnych
Charakterystyka respondentów	płeć	kobieta	85	61,2	61,2
		mężczyzna	54	38,8	100
	wykształcenie	średnie	56	39,1	39,4
		wyższe licencjackie	65	47,2	86,2
		wyższe magisterskie	18	13,0	99,3
		ponad wyższe	1	0,72	100,00
	stanowisko	szeregowo	42	30,7	30,7
		samodzielne/specjalistyczne	67	48,9	79,6
		kierownik średniego szczebla	17	12,4	92,0
		kierownik wyższego szczebla	10	7,2	99,3
inne		1	0,73	100,0	
Charakterystyka firm zatrudniających respondentów	wielkość firmy respondentów	mikro (1-9)	23	16,6	16,6
		mała (10-49)	33	23,7	40,3
		średnia (50-249)	35	25,2	65,5
		duża (250-499)	12	8,6	74,1
		bardzo duża (500 i więcej)	36	25,9	100,0
	sektor	przetwórstwo przemysłowe	16	16,3	16,3
		handel hurtowy i detaliczny	20	20,4	36,7
		informacja i komunikacja	7	7,1	43,8
		działalność finansowa i ubezpieczeniowa	11	11,2	55,0
		administracja	12	12,2	67,2
	forma własności	inne	32	32,8	100,0
		przedsiębiorstwo państwowe	23	16,5	16,5
		spółka jawna	9	6,5	23,0
		sp. z o.o./sp. akcyjna z kapitałem polskim	30	21,6	44,6
		sp. z o.o./sp. akcyjna z kapitałem zagranicznym	37	26,6	71,2
sp. cywilna/przedsiębiorstwo prywatne osoby fizycznej		25	18,0	89,2	
inne	15	10,8	100,0		

Źródło: badania własne.

Charakterystykę respondentów zawartą w tabeli wzbogacić można o informacje mówiące, że średni wiek badanych wynosił 27 lat, mediana wieku równa była 25 lat, a odchylenie standardowe $sd = 6,71$. Natomiast ich średni staż pracy w aktualnej firmie wynosił 3,5 roku, mediana 2 lata, a odchylenie standardowe $sd = 4,16$.

4.2. Analiza wykorzystania komunikacji we wprowadzaniu zasad zrównoważonego rozwoju

Dokonując analizy danych za pomocą współczynnika χ^2 -Pearsona, nie wykryto istotnego związku pomiędzy wielkością firmy a stosowaniem zasad zrównoważonego rozwoju. Co oznacza, że dbałość o przyszłe pokolenia oraz wprowadzanie zasad ekologicznego gospodarowania są stosowane zarówno przez firmy o dużej liczbie zatrudnionych, jak i niewielkie organizacje.

Mimo że założenia teorii zrównoważonego rozwoju mają już ugruntowaną pozycję i są od wielu lat propagowane jako zachowania społecznie odpowiedzialne, etyczne i wręcz wzorcowe, z przeprowadzonych badań wynika, że w opinii respondentów zaledwie 51,8% ($N = 72$) firm prowadzi działalność zgodną z tą koncepcją, 33,8% ($N = 47$) twierdzi, iż ich pracodawcy nie prowadzą jej, a 13,7% ($N = 19$) nie wie, czy ich firma takową wdrożyła. Równocześnie na temat zrównoważonego rozwoju i zasad jego prowadzenia ze swymi pracodawcami chcieliby dyskutować 71% ($N = 98$) badanych, 7,2% ($N = 10$) osób nie chciałoby tego robić, natomiast tych, którzy nie mieli na ten temat zdania było 21,7% ($N = 30$). Z powyższych danych wynika, że wielu pracowników jest gotowych do podjęcia dyskusji na tematy związane ze sposobem odpowiedzialnego gospodarowania, czego niestety firmy nie wykorzystują. Można przypuszczać, że pracownicy chętnie by współdecydowali o takiej działalności firm, która sprzyjałaby ochronie ograniczonych zasobów. Ten niewykorzystany potencjał można by przekształcić w zyski dla przedsiębiorstw pod warunkiem, że osoby zarządzające dostrzegą korzyści wynikające z wzajemnej komunikacji. Sami pracownicy już je dostrzegają, co zostanie omówione poniżej.

Kolejnym zagadnieniem poddanym eksploracji była kwestia formy, w jakiej zarządzający komunikowali się z pracownikami, a rozkład odpowiedzi obrazuje tabela 2.

Tabela 2. Forma komunikacji pomiędzy zarządzającymi a pracownikami

Czy i w jaki sposób konieczność realizowania zrównoważonego rozwoju była omawiana z pracownikami?	<i>N</i> ważnych	Proc. ważnych	Proc. skumulowany ważnych
Nie była omawiana	82	59,0	59,0
Były przekazane ustalenia zarządu bez możliwości dyskusji	27	19,4	78,4
Przekazano ustalenia zarządu i pytano o zdanie pracowników (referendum, zebranie, rady pracownicze)	15	10,8	89,2
Pracownicy mogli dyskutować z zarządzającymi warunki wprowadzenia rozwiązań (np. organizacyjnych, inwestycyjnych, wizerunkowych) związanych z prowadzeniem zrównoważonego rozwoju i wyjaśnić swoje wątpliwości, formułować własne oczekiwania i pomysły	15	10,8	100,0

Niestety, aż 59% zarządzających w firmach objętych badaniem nie komunikowało się w kwestiach wdrożenia zrównoważonego rozwoju ze swymi pracownikami. W ponad 19% przypadków dochodziło do zakomunikowania wykonawcom decyzji, natomiast w 22% komunikacja miała postać dwustronną, z czego połowa przebiegała w formie negocjacji typu *problem solving*.

Prowadząc analizę zagadnienia, zbadano także, czy i jaka forma komunikacji występuje w firmach w zależności od zarządzania nimi zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju.

Tabela 3. Zależność pomiędzy prowadzeniem zasad zrównoważonego rozwoju a formą konsultacji

		Forma konsultacji pomiędzy zarządzającymi a pracownikami			
		nie była omawiana	były przekazane ustalenia zarządu	przekazano ustalenia zarządu i pytano o zdanie pracowników	pracownicy mogli dyskutować z zarządzającymi warunki wprowadzenia rozwiązań
Czy firma prowadzi zrównoważony rozwój?	tak	25 (34,7%)	18 (25,0%)	15 (20,8%)	14 (19,4%)
	nie	41 (87,2%)	5 (10,6%)	0 (0%)	1 (2,1%)
	nie wiem	16 (84,2%)	3 (15,8%)	0 (0%)	0 (0%)

Źródło: badania własne.

Dalsza analiza otrzymanych danych (χ^2 -Pearsona = 47,055; $df = 8$; $p = 0,000$) uwidoczniła statystycznie istotny związek pomiędzy prowadzeniem firmy zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju a stosowaną przez zarządzających formą komunikacji. Przy czym, nawet jeśli firma prowadzi omawiane zasady gospodarowania, to nadal aż w 34,7% nie są one omawiane z pracownikami, chociaż to od ich akceptacji i zaangażowania zależy powodzenie przedsięwzięcia. W zaledwie 40,2% przypadków komunikacja była dwustronna, a wykorzystanie negocjacji typu *problem solving* uwidoczniło się w zaledwie 19,4% procentach przypadków. Równocześnie, jak wspomniano, przeszło 70% respondentów chciałoby móc dyskutować o tych zagadnieniach z zarządzającymi. Z analizy tej można wnioskować, że *problem solving* to niedoceniana i w niewielkim stopniu wykorzystywana przez zarządy forma komunikacji, prowadząca przeciw do zwiększania decyzyjnej partycypacji pracowników w działalność przedsiębiorstwa.

W tym miejscu należy zadać sobie pytania: czy wprowadzenie nowego przedsięwzięcia zarządczego bez wzajemnej komunikacji pomiędzy zarządzającymi a pracownikami ma szansę zakończyć się powodzeniem oraz jakie są przyczyny uwidocznionego, niekorzystnego stanu rzeczy? Dlaczego osoby, które z pewnością zdają sobie sprawę z korzyści wynikających ze skutecznej komunikacji, nie wykorzystują jej potencjału, zwłaszcza że druga strona (pracownicy) do rozmów jest gotowa i chętna?

Sami pracownicy, jak wykazały badania, w dużej mierze dostrzegają zalety prowadzenia negocjacji typu *problem solving*. Ich poglądy obrazuje tabela 4.

Tabela 4. Opinie respondentów na temat zalet i zagrożeń negocjacji typu *problem solving*

	Liczebność i proc. odpowiedzi ważnych					Średnia i odchylenie standardowe
	N	zgadzam się (4)	raczej zgadzam się (3)	raczej nie zgadzam się (2)	nie zgadzam się (1)	
Możliwość omawiania i dyskusowania zasad działania firmy oraz zaprezentowanie własnych podglądów na temat wprowadzenia założeń równoważonego rozwoju, wyjaśnianie wątpliwości i zgłaszanie własnych pomysłów związanych z tą koncepcją, wpływa na:						
Lepsze zrozumienie tych rozwiązań	139	74,1	23,7	1,4	0,7	3,705 (0,570)
Większe emocjonalne zaangażowanie pracowników w proponowane rozwiązania	138	50,0	41,3	7,2	1,4	3,399 (0,689)
Motywację pracowników do podejmowania działań umożliwiających wprowadzenie rozwiązań zgodnych z koncepcją zrównoważonego rozwoju	139	45,3	46,7	5,0	2,9	3,345 (0,709)
Zgodę na poniesienie bieżących kosztów i wyrzeczeń dla dobra przyszłych pokoleń	139	14,4	43,2	36,0	6,5	2,654 (0,805)
Sprawniejsze wdrażanie rozwiązań związanych ze zrównoważonym rozwojem	138	40,6	48,6	8,0	2,2	3,246 (0,808)
Pojawienie się nowych, innowacyjnych rozwiązań związanych z dyskutowanym problemem	137	51,1	40,1	8,0	0,7	3,416 (0,671)
Wydłużenie czasu wprowadzania rozwiązań	139	7,9	41,7	41,7	8,6	2,489 (0,765)
Jest źródłem stresu dla dyskutujących	138	5,8	20,3	46,4	26,8	2,036; (0,858)
Jest stratą energii i czasu – rozwiązania należy narzucić pracownikom i nakazać im wykonanie poleceń	139	5,0	5,0	37,4	52,5	1,626; (0,801)

Źródło: badania własne, wartości kategoryjne zamienione na punkty, które posłużyły do obliczenia średniej i odchylenia standardowego dla każdego twierdzenia.

Za największą korzyść stosowania negocjacji typu *problem solving* badani uznali lepsze zrozumienie wdrażanych zagadnień, pojawienie się nowych innowacyjnych pomysłów, większe emocjonalne zaangażowanie w proponowane rozwiązania oraz zwiększoną motywację pracowników do podjęcia działań zmierzających do wprowadzenia zasad zrównoważonego rozwoju. Natomiast w najmniejszym stopniu badani zgadzali się z twierdzeniami, że jest to strata energii i czasu, źródło stresu dla debatujących oraz czynnik wydłużający czas wprowadzania rozwiązań.

W dalszych analizach wykazano związek pomiędzy gotowością do prowadzenia rozmów a przekonaniem o większym emocjonalnym zaangażowaniu pracowników w proponowane rozwiązania (χ^2 -Pearsona = 20,341, $df = 6$, $p = 0,002$). Osoby, które nie chcą owych rozmów prowadzić bądź nie mają zdania, w mniejszym stopniu zgadzają się z tym twierdzeniem. Następny związek wystąpił pomiędzy gotowością do rozmów a przekonaniem o motywacji pracowników do podejmowania działań zgodnych z koncepcją zrównoważonego rozwoju (χ^2 -Pearsona = 23,199;

$df = 6; p = 0,001$), oznaczający, że im owa gotowość jest mniejsza, tym równocześnie przekonane o motywującej roli dyskusji jest mniejsze. Kolejne twierdzenie mówiące o zgodzie na ponoszenie bieżących kosztów wiąże się z chęcią prowadzenia debaty ($\text{Chi}^2\text{-Pearsona} = 22,676; df = 6; p = 0,001$). Przy czym im większa zgoda na prowadzenie dyskusji, tym równocześnie większa gotowość ponoszenia kosztów związanych z prowadzeniem zrównoważonego rozwoju. Ostatni związek wystąpił pomiędzy przekonaniem, iż dyskusja na temat wdrażania zrównoważonego rozwoju jest stratą czasu i energii, a gotowością do prowadzenia tejże ($\text{Chi}^2\text{-Pearsona} = 15,192; df = 6, p = 0,02$). Przy czym im osoby mniej zgadzają się z tym twierdzeniem, tym są bardziej gotowe do rozmowy.

5. Podsumowanie

Przeprowadzone badania ukazały, jak istotne są negocjacje oparte na skutecznej komunikacji i równocześnie w jak małym stopniu zarządzający wykorzystują ten potencjał. Dzięki nim pracownicy mogliby czuć się współodpowiedzialni za podejmowane działania, bardziej angażowałiby się w funkcjonowanie firmy i odczuwali większą satysfakcję z jej sukcesów.

By w pełni wykorzystać wskazany potencjał, należy edukować decydentów i doskonalić ich kompetencje komunikacyjne, w tym negocjacyjne. Bez nich niewykorzystany potencjał zawsze będzie utrudniał działania zarządcze.

Literatura

- Fisher R., Ury W., Patton B., *Dochodząc do TAK*, PWE, Warszawa 1994.
- Frydrychowicz S., *Komunikacja interpersonalna w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe Forum, Poznań 2009.
- Kennedy G., *Negocjator: Leksykon*, Studio Emka, Warszawa 1998.
- Krzakiewicz K. (red.), *Teoretyczne podstawy organizacji i zarządzania*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2008.
- Marek S., Białasiewicz M. (red.), *Podstawy nauki o zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2008.
- Misja PKO Banku Polskiego*, www.pkobp.pl (20.07.2011).
- Nęcki Z., *Negocjacje w biznesie*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1994.
- Philips. Nasi pracownicy*, www.philps.pl (14.07.2011).
- Reber A.S., *Słownik psychologii*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa 2000.
- Samsung Electronics 2009-2010 Sustainability Report, www.samsung.com, (14.07.2011).
- Stewart J., *Mosty zamiast murów*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- UNESCO a zrównoważony rozwój*, www.unesco.pl (20.07.2011).

THE USE OF COMMUNICATION AS A MANAGERIAL TOOL IN CHANGING ORGANIZATIONS

Summary: The paper is focused on the field of communication, within the negotiation of problem solving, as a managerial tool. In the author's theoretical and empirical study some forms of communication were indicated. The ranges of their use in managing of organizations were tested as well. The rules of sustainable growth were the context of her empirical study. Unfortunately in the contemporary organizations communication based on employees' commitment is not fully used.

Keywords: the role and forms of communication, sustainable growth, problem solving.