

Maciej SIEMIENIAK\*

## MODELE I NARZĘDZIA PROCESU KOMUNIKOWANIA ORGANIZACYJNEGO WEWNĄTRZ PRZEDSIĘBIORSTWA

DOI: 10.21008/j.0239-9415.2017.072.15

Przedmiotem artykułu jest diagram procesu wprowadzania danych do systemu IT jako narzędzie usprawniające proces komunikowania wewnątrz przedsiębiorstwa.

Badania o charakterze obserwacyjnym, przeprowadzone w rzeczywistych warunkach przedsiębiorstwa produkującego elementy maszyn, dostarczyły wiedzy na temat jakości przekazywania informacji pomiędzy różnymi jednostkami organizacyjnymi wewnątrz firmy, a jednocześnie pomiędzy użytkownikami systemu IT, stąd koncepcja zastosowania diagramu jako narzędzia organizatorskiego w procesie wprowadzania danych.

W celu właściwego rozumienia zagadnienia, zaprezentowano istotę procesu komunikowania organizacyjnego i podstawowe modele komunikowania w przedsiębiorstwie, jak również właściwości diagramu i celowość jego wykorzystania.

**Słowa kluczowe:** komunikowanie, modele systemów komunikowania, diagram procesu, schemat blokowy

### 1. KOMUNIKOWANIE JAKO PROCES

Komunikacja, w rozumieniu procesu przekazywania lub wymiany informacji między osobami, jest jednym z najstarszych procesów społecznych, który towarzyszy człowiekowi od momentu, kiedy zaczął on żyć w grupach i organizować struktury. Współczesne społeczeństwa istnieją dzięki wytwarzaniu, przetwarzaniu i przekazywaniu informacji. Oznacza to, że procesy komunikowania stanowią fundament społeczeństwa, bez którego nie mogłoby ono funkcjonować. Procesy te przebiegają na kilku poziomach, uzależnionych od społecznego kontekstu. Najniższy poziom tworzy interpersonalne komunikowanie jednostek, następnie komuni-

---

\* Wydział Inżynierii Zarządzania Politechniki Poznańskiej.

kowanie grupowe i międzygrupowe, wyżej komunikowanie instytucjonalne, jeszcze wyżej komunikowanie publiczne, w tym również polityczne, a najwyżej – komunikowanie masowe (Dobek-Ostrowska, 1999).

Znajomość procesów komunikowania międzyludzkiego ma istotne znaczenie dla wyjaśnienia mechanizmów kształtujących zachowania społeczne człowieka. Literatura przedmiotu przedstawia analizy procesów komunikowania z punktu widzenia psychologii, lingwistyki, socjologii, antropologii, etnografii, pedagogiki, politologii, prasoznawstwa i filozofii. Takie zainteresowanie problematyką komunikacji międzyludzkiej wskazuje na pojawienie się nowych tendencji w interpretacji tradycyjnej relacji jednostka–społeczeństwo, akcentując rolę bezpośrednich kontaktów jednostki z inną jednostką, powstawanie systemu powiązań interpersonalnych, co tworzy poziom podstawowych sytuacji społecznych (Nęcki, 2000).

Słownik wyrazów obcych definiuje trzy pojęcia związane z komunikowaniem: komunikacja, komunikować i komunikować się. Pierwsze oznacza „ruch środków lokomocji między odległymi od siebie miejscami, mający na celu utrzymanie między nimi łączności”, „przepływ informacji między urządzeniami”, „przekazywanie i odbieranie informacji w bezpośrednim kontakcie z drugą osobą za pomocą słów, gestów, wzroku itp.”, a więc transport, łączność i porozumiewanie się. Drugie oznacza „podawać coś do wiadomości, zawiadamiać o czymś”, „przekazywać komuś informacje w bezpośrednim kontakcie”, a więc oznajmiać. Trzecie oznacza „wymieniać z kimś informacje”.

Wieloznaczność słowa sprawia, że kojarzyć się może zarówno ze sposobem porozumiewania, jak również z transportem. Dla właściwego rozumienia istoty sprawy, należy więc doprecyzować znaczenie pojęciowe rozważanego zjawiska, narzucając stosowanie dla potrzeb artykułu terminu komunikowanie, zorientowane na zjawisko porozumiewania się ludzi.

Pojęcie komunikowanie pochodzi od łacińskiego słowa *communico*, *communicare*, oznaczającego: „uczynić wspólnym, połączyć”; „udzielić komuś wiadomości, naradzać się”; oraz od słowa *communio* oznaczającego wspólność, poczucie łączności. Do XVI w. pojęcie to funkcjonowało w znaczeniu komunii, uczestnictwa, dzielenia się. Dopiero później nadano mu drugie znaczenie oznaczające transmisję, przekaz, co związane było z rozwojem dróg i poczty. Szczególnego znaczenia nabrało w XIX i XX w. ze względu na pojawienie się i dynamiczny rozwój środków komunikowania służących do przemieszczania ludzi i przedmiotów w przestrzeni oraz do przekazu informacji na odległość (Dobek-Ostrowska, 1999).

W nauce o komunikowaniu powstało wiele definicji pojęcia komunikowanie, których autorzy zwracają uwagę na różne aspekty, cechy i elementy tego zjawiska, przypisując im odmienne znaczenie. Komunikowanie zostało więc określone jako mechanizm, dzięki któremu istnieją i rozwijają się stosunki międzyludzkie (Cooley, 1909), jako narzędzie, które pozwala społeczeństwu egzystować (Schramm, 1973, s. 2), jako akt, przez który wyrażane są normy grupowe, sprawowana kontrola społeczna, przydzielane role, koordynowane wysiłki (Goban-Klas, 1978, s. 72), bądź jako transakcyjny proces kreowania znaczenia przez jego użytkowników na

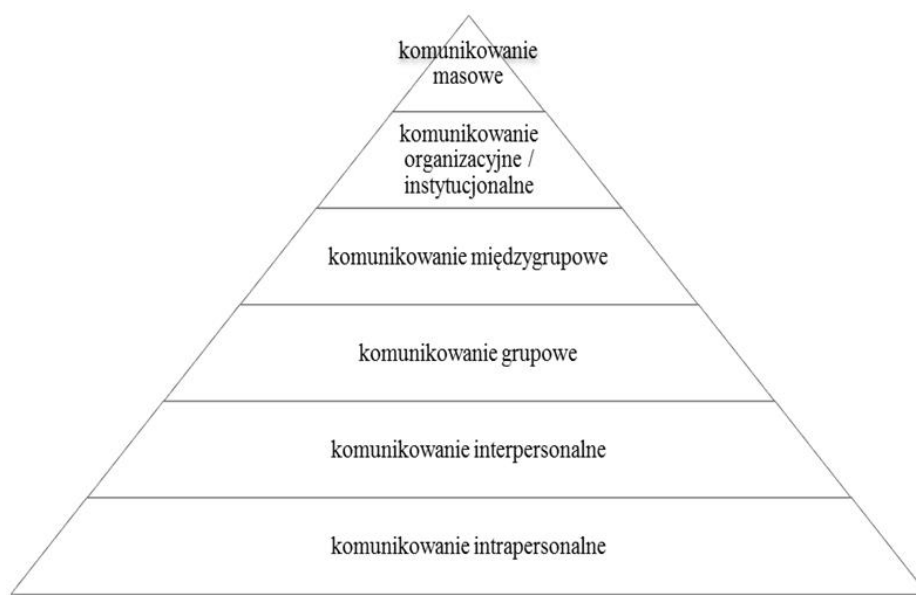
poziomie interpersonalnym i publicznym (Verderber, 1993, s. 4). Idąc za (Dobek-Ostrowska, 1999), można przyjąć następującą uniwersalną definicję: „Komunikowanie jest procesem porozumiewania się jednostek, grup lub instytucji. Jego celem jest wymiana myśli, dzielenie się wiedzą, informacjami i ideami. Proces ten odbywa się na różnych poziomach, przy użyciu zróżnicowanych środków i wywołuje określone skutki”.

Każdy proces komunikowania składa się z kilku elementów, ściśle ze sobą powiązanych, decydujących o dynamicznym (polegającym na przyjmowaniu, rozumieniu i interpretowaniu informacji) i transakcyjnym (kreującym znaczenie) charakterze komunikatu. Do stałych elementów procesu zalicza się (Dobek-Ostrowska, 1999, s. 15-17):

- kontekst – to warunki w jakich odbywa się proces komunikowania. Można mówić o różnych aspektach kontekstu komunikowania:
  - a) fizycznym (otoczenie, miejsce i czas przebiegu procesu),
  - b) historycznym (uczestnicy odwołują się do zaistniałych w przeszłości epizodów),
  - c) psychologicznym (odnosi się do sposobu, w jaki uczestnicy procesu postrzegają się nawzajem),
  - d) kulturowym (wartości, symbole i zachowania uznawane przez zbiorowość, do której należą uczestnicy procesu);
- uczestników – odgrywających rolę nadawców i odbiorców;
- przekaz – komunikat – kompleksowa struktura, na którą składają się znaczenia (idee i uczucia), symbole (słowa, dźwięki, działania, gesty, mimika, ton głosu), kodowanie i dekodowanie (transformacja idei i uczuć w symbole oraz proces odwrotny), forma i organizacja (sposób przekazu);
- kanał – droga i środki transportujące przekaz od nadawcy do odbiorcy (wzrok, słuch);
- szumy – źródło zakłóceń, blokujące proces komunikowania;
- sprzężenia zwrotne – reakcja odbiorcy na komunikat po odkodowaniu.

W literaturze zagadnienia wyróżnia się różne poziomy komunikowania w społeczeństwie (rys. 1). U podstaw piramidy komunikowania leży komunikowanie intrapersonalne, dotyczące odbierania i reakcji centralnego ośrodka nerwowego na bodźce organizmu każdego człowieka. Jest to proces biologiczny i psychiczny zachodzący wewnątrz jednostki, a nie pomiędzy, dlatego pozostanie poza obszarem zainteresowania. Wraz z rozwojem ewolucyjnym człowieka rozwijał się proces komunikowania pomiędzy jednostkami. Pierwsze formy życia społecznego, kiedy ludzie pierwotni zaczęli łączyć się w grupy, zainaugurowały rozwój procesu porozumiewania, początkowo za pomocą sygnałów niewerbalnych. Dopiero mowa pozwoliła wejść na wyższy poziom rozwoju komunikowania społecznego, jakim jest komunikowanie interpersonalne. Życie jednostki w grupie (np. rodzinie, plemienu) przyczyniło się do powstania bardziej zaawansowanego poziomu zwanego komunikowaniem grupowym, zwanym też wewnątrzgrupowym. Zaczęły wówczas obowiązywać normy, zasady, granice, wykształciły się pierwsze formy i wzory

ludzkich interakcji. Powstanie pierwszych struktur społecznych dało początek rozwojowi procesu komunikowania międzygrupowego. Procesy porozumiewania się ludzi odnoszą się w tym przypadku do dużych grup, takich jak wspólnoty, stowarzyszenia, zrzeszenia, związki. Mogą mieć różnorodny charakter: polityczny, społeczny, wyznaniowy, ekonomiczny. Pojawia się tu więc struktura oraz problem kontroli i skuteczności przekazywanych informacji.



Rys. 1. Poziomy komunikowania w społeczeństwie  
(McQuail, 1987, s. 6; Dobek-Ostrowska, 1999, s. 18)

Etap powstawania władzy politycznej i organizacji ekonomicznych, w których obowiązywał podział pracy, stworzył warunki do rozwoju kolejnego poziomu zaawansowania procesu komunikowania się społeczeństwa, określane mianem komunikowania organizacyjnego lub instytucjonalnego. Procesy komunikowania są tu sformalizowane, władza i kontrola jasno zdefiniowane, role nadawcy i odbiorcy jednoznacznie określone. Najwyższym poziomem komunikowania w społeczeństwie jest komunikowanie masowe, które rozwinęło się w XV w. wraz z wynalezieniem druku. Współcześnie ten rodzaj komunikowania społecznego przejawia się nie tylko w formie książki i prasy, ale również przez radio, telewizję, kino oraz internet. Jest to obecnie najszerszy proces komunikowania, gdyż uczestniczy w nim największa pod względem liczebności rzesza ludzi (Dobek-Ostrowska, 1999, s. 17-19).

## 2. MODELE SYSTEMÓW KOMUNIKOWANIA ORGANIZACYJNEGO

Pojęcie systemu komunikowania można definiować w dwojaki sposób (Dobek-Ostrowska, 1999, s. 109):

- w ujęciu instytucjonalnym – przedstawia powiązania między poszczególnymi elementami systemu (instytucjami, organami, grupami), ich usytuowanie, typ, rodzaj,
- w ujęciu funkcjonalnym – przedstawia system jako proces i akcentuje działania, wzajemne oddziaływanie i interakcje.

System komunikowania będzie istniał wówczas, kiedy interpersonalne porozumiewanie się jednostek i małych grup zostaje zastąpione złożonym, wieloaspektowym i wielopłaszczyznowym procesem komunikowania, jak również wtedy, gdy pojawiają się nadawcy i odbiorcy zespołowi, stanowiący sformalizowaną grupę ludzi.

O typie systemu komunikowania decydują takie czynniki jak (Dobek-Ostrowska, 1999, s. 109-111):

- uczestnicy systemu, ich skład, struktura i cechy,
- kontrola komunikatów przekazywanych w systemie oraz drogi i sposoby ich dystrybucji,
- źródła i drogi dopływu informacji do systemu, nadawców i odbiorców,
- charakter kontaktów między członkami systemu,
- reguły, normy, wzory zachowania członków systemu.

Czynniki te pozwoliły na wyodrębnienie różnych systemów komunikowania (organizacyjnego, publicznego, politycznego, masowego), które powstawały wraz z postępem cywilizacyjnym. Wszystkie te systemy mają charakter społeczny, gdyż ich uczestnikami są członkowie społeczeństwa.

Pojęcie systemu komunikowania społecznego można więc określić jako ogół relacji komunikacyjnych, polegających na tworzeniu, gromadzeniu i odbieraniu informacji między uczestnikami systemu, którym jest ogół społeczeństwa.

Jednostka, będąc członkiem społeczeństwa, należy do wielu różnych grup formalnych i nieformalnych, uczestniczy w różnych systemach komunikowania: jako pracownik – jest członkiem systemu komunikowania organizacyjnego, jako wyborca – systemu politycznego, jako obywatel – jest odbiorcą w systemie komunikowania publicznego, jako widz, słuchacz, czytelnik – bierze udział w komunikowaniu masowym (Dobek-Ostrowska, 1999, s. 111).

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele koncepcji podziału systemów komunikowania. Jedną z najbardziej znanych klasyfikacji w polskiej nauce przedstawił T. Goban-Klas, który wyróżnił cztery typy systemów komunikowania (Goban-Klas, 1989, s. 16):

- społecznego,
- publicznego,

- masowego,
- organizacyjnego,

ujmując relacje zachodzące między nimi jako ciąg od spontaniczności, żywiołowości, wielofunkcyjności i tolerancji po planowość, zadaniowość i specjalizację.

Inny podział systemów komunikowania przedstawił Osmo Wiio. Ustanawiając jako kryterium podziału systemów stopień otwartości przekazu (otwarty, zamknięty) i otwartości odbiorców (otwarty, zamknięty), określił cztery następujące modele (Bittner, 1989, s. 318):

- organizacyjnego,
- politycznego,
- publicznego,
- masowego.

Taka kolejność wyznacza również zasięg systemu – od najwęższego do najliczniejszego.

Artykuł traktuje o komunikowaniu wewnątrz przedsiębiorstwa, tak więc uwaga skupiona będzie na komunikowaniu organizacyjnym, będącym przekazem zamkniętym skierowanym do zamkniętej grupy odbiorców.

System komunikowania organizacyjnego odpowiada procesom komunikowania na poziomie grupy i pomiędzy grupami. To sprawia, że ma on najwęższy, najmniejszy zasięg. Uczestnikami tego systemu są jednostki – ludzie należący do organizacji, którą cechuje wewnętrzna, zamknięta i hierarchiczna struktura z jasno określonymi rolami jej członków. Kontakty i relacje między uczestnikami tego systemu mają charakter przymusowy, formalny, organizacyjny. Komunikaty przepływają zazwyczaj z góry na dół, od kierownictwa do podwładnych, w formie poleceń i zadań, a więc wszyscy mają przydzielone obowiązki, które wykonują, żeby osiągnąć cele. Reguły postępowania są zgodne z przyjętymi przez organizację normami i zwyczajami wynikającymi z podstaw prawnych (Dobek-Ostrowska, 1999, s. 113).

Komunikowanie wewnątrz zamkniętej struktury organizacyjnej odbywa się na dwóch poziomach: interpersonalnym i grupowym. Komunikowanie interpersonalne jest związane z przekazywaniem informacji od kierownictwa do podwładnych. Duże znaczenie ma efektywność procesów komunikowania, która zależy od stylu porozumiewania się przełożonych z podwładnymi, otwartości osób podejmujących decyzje na opinie i sugestie innych uczestników systemu oraz sprzężeń zwrotnych. Komunikowanie grupowe odbywa się wewnątrz zespołu realizującego wspólne zadanie. Komunikowanie międzygrupowe jest wymianą informacji pomiędzy procesami należącymi do rozłącznych grup. Komunikację międzygrupową stosuje się do zadań modularnych, w których informacje muszą przepływać pomiędzy kolejnymi grupami.

W systemie komunikowania organizacyjnego można wyszczególnić cztery kierunki przepływu informacji: w górę, w dół, poziomy i ukośny.

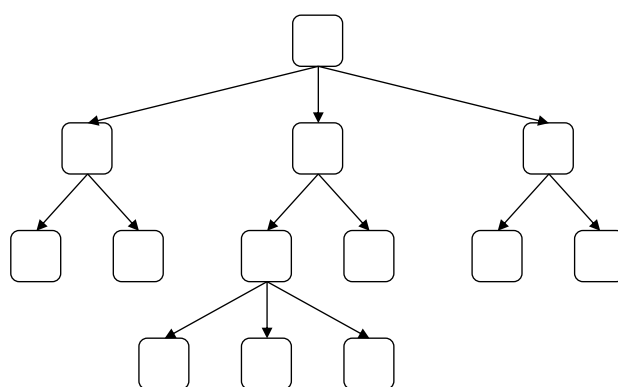
Kierunek w dół jest najczęściej stosowany w organizacji i związany jest z przesyłaniem informacji, poleceń, rozporządzeń od jednostek wyższego szczebla do jednostek niższego szczebla organizacyjnego. Długość drogi przejścia komuni-

katu i liczba pośredników, przez których przechodzi, może być źródłem zniekształceń pierwotnej wersji informacji. Kierunek w górę jest sprzężeniem zwrotnym od podwładnych do kierowników. Komunikowanie w tym kierunku może zawierać informacje na temat postępów prac, trudnościach, prośbach o pomoc, wyjaśnieniach. Kierunek poziomy dotyczy przesyłania informacji między uczestnikami systemu znajdującymi się w tej samej grupie zadaniowej. Mają one zazwyczaj charakter nieformalny. Kierunek ukośny dotyczy jednostek, które zajmują w strukturze organizacyjnej różne pozycje i nie są połączone ze sobą w bezpośredni sposób.

Badania nad procesami porozumiewania się w systemie komunikowania organizacyjnego wpłynęły na rozwój literatury przedmiotu organizacji i zarządzania w obszarze budowania efektywnych struktur organizacyjnych. Duże znaczenie nadaje się zagadnieniu kultury organizacyjnej, na którą składają się struktury formalne i nieformalne, będące efektem typów relacji między uczestnikami systemu.

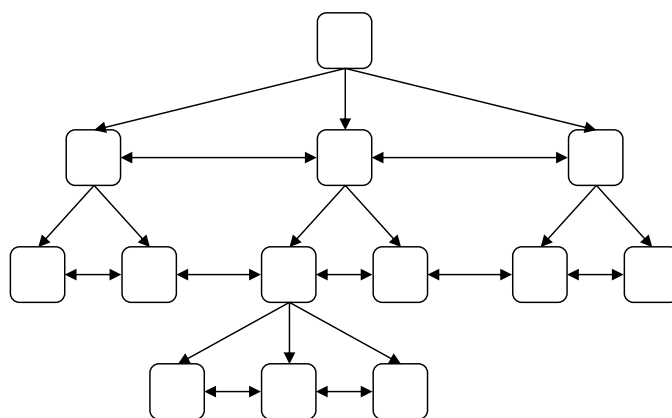
W literaturze problemu przedstawiono różne modele organizacji, w których każdy operuje innymi zasadami, determinującymi konkretne zachowania.

Model biurokracji stworzył Max Weber, jeden z głównych przedstawicieli kierunku administracyjnego naukowej organizacji pracy. Jego największym osiągnięciem była teoria władzy i koncepcja organizacji biurokratycznej (Martyniak, 1996; Koźmiński, 2004; Bieniok, 2005). Wyróżnił on trzy typy władzy w organizacji formalnej i uznał, że każdy z nich, dla sprawnego działania, wymaga odpowiedniego aparatu administracyjnego, którego najbardziej racjonalną formą jest biurokracja, charakteryzująca się hierarchiczną strukturą organizacyjną, podziałem pracy wewnątrz administracji i trwałymi przepisami w sprawie merytorycznego załatwiania spraw (Zieleniewski, 1969, s. 111). Analizując ten model z punktu widzenia procesu komunikowania, należy zauważyć, że kierunek komunikowania przebiega z góry na dół struktury organizacyjnej, czyli zwierzchnicy wydają polecenia, podwładni je realizują i zдают sprawozdania, raporty. Ogólny schemat modelu biurokracji Webera przedstawiono na rysunku 2.



Rys. 2. System komunikowania w modelu biurokracji Webera (Dobek-Ostrowska, 1999; s. 117)

W modelu stosunków międzyludzkich przedstawia się organizację jako połączenie struktury formalnej z nieformalną. Zaproponowany przez Fayola nowatorski sposób kontaktu w hierarchicznej strukturze organizacyjnej, zwany kładką lub mostem Fayola (Martyniak, 1996; Koźmiński, 2004; Bieniok, 2005; Koźmiński, Jemielniak, 2011), polega na upoważnieniu pracowników różnych działów organizacji do komunikowania się między sobą w sprawach mniejszej wagi z pominięciem drogi formalnej, czyli przez kierownictwo. Komunikowanie w takim modelu przebiega w kierunku horyzontalnym i wertykalnym (rys. 3). Kładkę Fayola zaproponowano w celu skrócenia czasu komunikowania się w obrębie organizacji. Stanowi ona wyjątek od zasady hierarchii sformułowanej przez Fayola w 14 zasadach zarządzania, polegającej na komunikowaniu wyłącznie w kierunku pionowym.

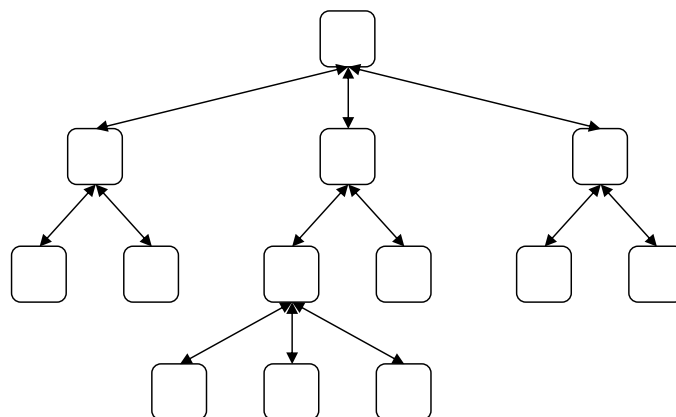


Rys. 3. System komunikowania w modelu stosunków międzyludzkich Fayola (Dobek-Ostrowska, 1999; s. 118)

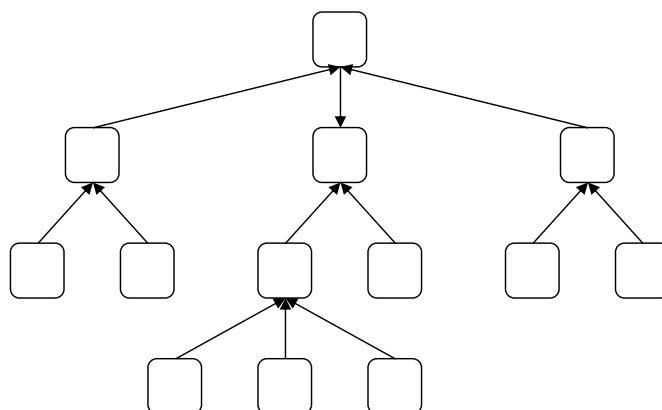
W modelu administracyjnym opracowanym przez Simona organizacja przedstawia się jako złożona sieć procesów komunikowania. Jednym z elementów koncepcji jest problem łączności w systemie organizacyjnym. Za łączność uważa się proces przekazywania informacji od jednego członka organizacji do innego. Przełożeni i podwładni mają odrębne i jasno określone zadania. Komunikowanie ma charakter dwukierunkowy (rys. 4). Kierownictwo realizuje strategię otwartości i sprzężenia zwrotnego wobec podwładnych.

W modelu Y, wypracowanym przez McGregora, organizację przedstawia się jako miejsce samorealizacji pracowników (McGregor, 1960; Sahin, 2012; Sager, 2008). Kierownictwo zakłada, że pracownicy mogą być ambitni, wykazywać się motywacją, chęcią do podjęcia odpowiedzialności, stosować samokontrolę i działać autonomicznie. Komunikowanie przebiega z dołu do góry, od pracowników do kierownictwa (rys. 5). Taki model organizacji cechuje się dużą zdolnością elastycznego reagowania na zmiany w otoczeniu.





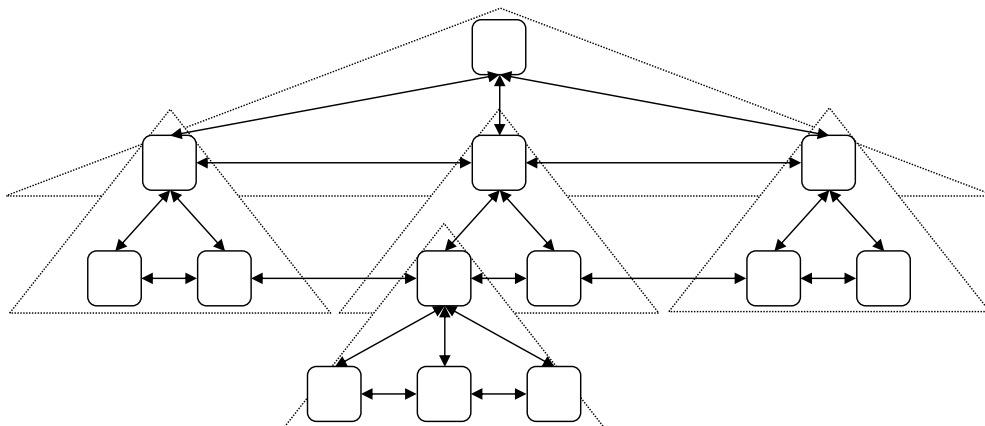
Rys. 4. System komunikowania w modelu administracyjnym Simona (Dobek-Ostrowska, 1999, s. 119)



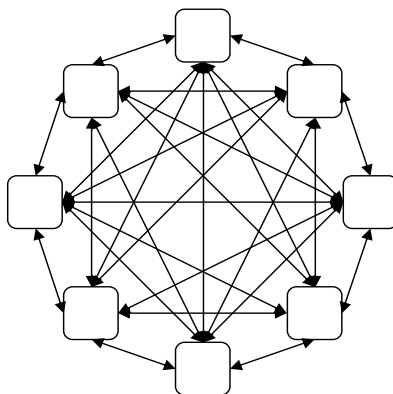
Rys. 5. System komunikowania w modelu Y McGregora (Dobek-Ostrowska, 1999, s. 119)

Zgodnie z modelem zwanym stylem partycypacyjnym Likerta (Modaff, Butler, DeWine, 2008) postrzega się organizację jako system komunikowania werbalnego, opartego na zachodzących na siebie grupach, zwanych *linking pins* (rys. 6). Preferowane są relacje interpersonalne i komunikaty ustne, a proces komunikowania przebiega we wszystkich kierunkach. Model charakteryzuje się tym, że grupa pracowników sama ustala cele i sama podejmuje decyzje, a kierownik najczęściej tylko je akceptuje. Opiera się na pełnym zaufaniu między kierownikiem a jego podwładnymi, co prowadzi do współzarządzania zespołem. Większość decyzji

podejmowanych jest wspólnie. Udział w kierowaniu stanowi podstawowy czynnik motywujący podwładnych do zaangażowania w pracę dla dobra grupy i zapewniający ich integrację z całą organizacją. Możliwe więc staje się stworzenie wysoce elastycznej i sprawnie funkcjonującej struktury.



Rys. 6. System komunikowania w modelu Likerta (Dobek-Ostrowska, 1999, s. 120)



Rys. 7. System komunikowania w modelu matrycy (Dobek-Ostrowska, 1999, s. 121)

Model matrycy jest pozbawiony hierarchii, a procesy komunikowania zachodzą w każdym kierunku między członkami struktury (rys. 7). Taki układ zwiększa elastyczność struktury, sprawniej dostosowuje się do nowych warunków, lepiej reaguje na chaos i zmiany.

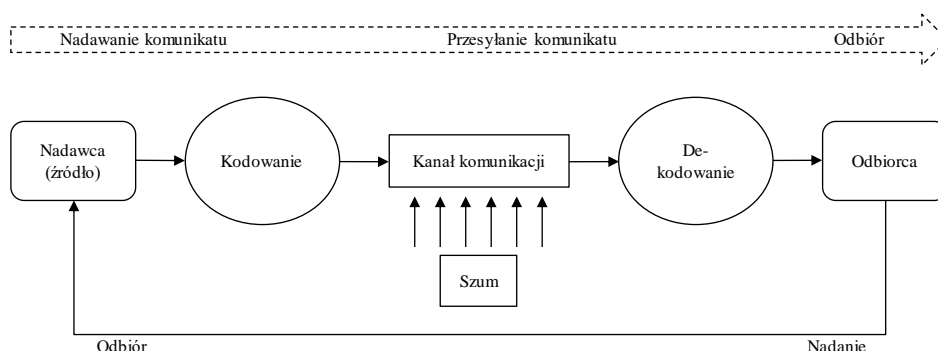
### 3. DIAGRAM PRZEPIYU KOMUNIKATÓW WEWNĄTRZ PRZEDSIĘBIORSTWA JAKO NARZĘDZIE ORGANIZATORSKIE

Przez komunikowanie w organizacji należy rozumieć obieg informacji wewnątrz organizacji oraz wymianę informacji z otoczeniem. Brak lub niewłaściwe zorganizowane komunikowanie w organizacji prowadzi nie tylko do zaniku podstawowych funkcji zarządzania jakością w organizacji: planowania, organizowania, kierowania, motywowania, kontrolowania, a szczególnie funkcji doskonalenia (Hamrol, 2005, s. 62), ale również osłabia zaangażowanie pracowników w realizację celów organizacji.

Sztuka komunikowania się polega z jednej strony na przekazywaniu właściwym adresatom we właściwym czasie komunikatów, które zostaną zrozumiane zgodnie z intencją nadawcy i wywołają zamierzony skutek, z drugiej natomiast, na zdolności do właściwego odbioru komunikatów nadawanych przez innych (rys. 8). Sztuka komunikowania jest to więc umiejętność, technika, sposób przekazywania informacji (Hamrol, 2005, s. 102).

Proces komunikowania poddawany jest różnym zakłóceniom. Informacja zawarta w komunikacie może być źle zakodowana, zniekształcona podczas przesyłania lub niewłaściwie odcodowana i odebrana. Zdarza się, że to, co zostało przekazane, nie zostało odebrane, to co zostało odebrane, nie zostało zrozumiane, to, co zostało zrozumiane, nie zostało przyjęte do realizacji.

W organizacji istnieją zazwyczaj kanały komunikacji formalnej (oficjalnej) i nieformalnej. Formalne kanały wykorzystywane są przez kierownictwo do przekazywania informacji pracownikom i odwrotnie. Nieformalne kanały komunikacji służą do porozumiewania się ludzi indywidualnie, wewnątrz grupy, między grupami i działami. We współczesnym zarządzaniu hierarchie i formalne struktury są zastępowane coraz częściej zespołami i pracą zespołową, co daje możliwość równoległego rozpatrywania problemów oraz możliwość wykorzystania szerszego potencjału wiedzy i doświadczeń pracowników.



Rys. 8. Schemat komunikowania (Hamrol, 2005, s. 102)

Diagram procesu zalicza się do tradycyjnych narzędzi stosowanych w zarządzaniu jakością. Nazywany jest też diagramem przepływu, schematem przepływu, blokowym schematem powiązań lub algorytmem, jednak najpopularniejsza nazwa to schemat blokowy.

Służy do przedstawienia chronologii i logiki działań (operacji i funkcji) realizowanych w procesie. Ukazuje strukturę procesu oraz zależności między jego składowymi w przekształcaniu wejść w określone wyniki, otrzymywane na wyjściu. W podejściu diagnostycznym opisuje się za jego pomocą istniejące procesy, natomiast w prognostycznym staje się on narzędziem do ich modelowania. Stanowi punkt wyjścia do analizy procesów oraz ilustruje przebieg procesów, umożliwiając wskazanie wykonawców poszczególnych działań (Hamrol, 2005, s. 232).

Przedstawienie ciągu działań w postaci schematu blokowego pozwala lepiej zrozumieć istotę procesu, przy czym ważną rolę odgrywa już sam etap przygotowania schematu, gdyż podczas jego tworzenia odkrywa się w procesie wiele zależności (Hamrol, Mantura, 2002, s. 218).

Narzędzie to, poza możliwością zrozumienia i analizy przebiegu procesu, przyczynia się przede wszystkim do poprawy jego jakości przez uzasadnione korekty i modyfikacje (Ładoński, Szołtysek, 2008, s. 91).

Nie ma ograniczeń w wykorzystaniu diagramu przepływów. Może być stosowany w procesach produkcyjnych, usługach czy administracji, dlatego zależnie do potrzeb i celu, jaki ma być osiągnięty, schemat blokowy może być nośnikiem różnych informacji. Diagram przepływów może być prostą prezentacją informacji, która wystarczy dla ogólnego zrozumienia procesu lub może stanowić wielopoziomowe rozwinięcie wszystkich szczegółowych czynności i momentów decyzyjnych (Łuczak, Matuszak-Flejszman, 2007, s. 214).

Diagram przepływów stosuje się zazwyczaj do opisu istniejącego procesu, zaprojektowania nowego procesu, projektowaniu ulepszeń, analizy procesów i obrazowania przebiegu procesów w firmie.

Sporządzenie schematu blokowego powinno obejmować następujące kroki (Hamrol, 2005, s. 232):

- określenie granic, czyli początku i końca procesu,
- określenie wejścia i wyników procesu,
- wyszczególnienie działań (operacji i funkcji) oraz decyzji („tak”, „nie”) wyznaczających kolejne ścieżki przepływu oraz łączenie ich zgodnie z chronologią występowania za pomocą strzałek przepływu, przy czym każda ścieżka procesu musi prowadzić do punktu końcowego.

#### 4. PODSUMOWANIE

Badania o charakterze obserwacyjnym, przeprowadzone w rzeczywistych warunkach przedsiębiorstwa produkującego elementy maszyn, dostarczyły wiedzy na

temat jakości przekazywania informacji pomiędzy różnymi jednostkami organizacyjnymi wewnątrz firmy, a jednocześnie pomiędzy użytkownikami systemu IT w procesie wprowadzania danych do komputerowego systemu zarządzania produkcją, stąd też koncepcja zastosowania diagramu jako narzędzia organizatorskiego usprawniającego proces komunikowania wewnątrz przedsiębiorstwa.

W celu właściwego zrozumienia zagadnienia, przedstawiono istotę i znaczenie procesu komunikowania w społeczeństwie oraz typologię systemów komunikowania ze szczególnym uwzględnieniem znaczenia komunikowania organizacyjnego.

System komunikowania w ujęciu instytucjonalnym przedstawia powiązania między poszczególnymi elementami systemu, a w ujęciu funkcjonalnym przedstawia system jako proces z działaniami, wzajemnym oddziaływaniem i interakcjami. O typie systemu komunikowania decydują czynniki, które pozwalają na wyodrębnienie różnych systemów komunikowania. Typologia systemów komunikowania, w której kryterium podziału systemów to stopień otwartości przekazu i otwartości odbiorców, określa modele wyznaczające również zasięg systemu – od najwęższego do najliczniejszego.

Artykuł traktuje o komunikowaniu wewnątrz przedsiębiorstwa, tak więc uwagę skupiono na komunikowaniu organizacyjnym, będącym przekazem zamkniętym skierowanym do zamkniętej grupy odbiorców.

Uczestnikami systemu komunikowania organizacyjnego są ludzie należący do organizacji, którą cechuje wewnętrzna, zamknięta i hierarchiczna struktura z jasno określonymi rolami jej członków.

Badania nad procesami porozumiewania się w systemie komunikowania organizacyjnego przyczyniły się do rozwoju poszukiwań efektywnych struktur organizacyjnych. Literatura problemu przedstawia różne modele organizacji, w których każdy operuje innymi zasadami. W artykule przedstawiono najważniejsze modele i kierunki przesyłania informacji, determinujące zachowania ludzi w organizacji.

W niniejszym artykule zaproponowano zastosowanie diagramu jako narzędzia organizatorskiego usprawniającego proces komunikowania wewnątrz przedsiębiorstwa, wykorzystując możliwości diagnostyczne, opisujące istniejące procesy komunikowania, jak również prognostyczne, pozwalające zastosować go jako narzędzie do modelowania procesów komunikowania. Przedstawienie struktury procesu komunikowania i ciągu działań z tym związanych w postaci schematu blokowego pozwala lepiej zrozumieć istotę procesu komunikowania oraz zależności między jego elementami składowymi. Narzędzie to przyczynia się przede wszystkim do poprawy jakości procesu przez korekty i modyfikacje.

## LITERATURA

- Bieniok, H. (red.) (2005). *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem*. Katowice: PWE.  
Bittner, J. (1989). *Mass Communication. An Introduction*. Prentice Hall.  
Cooley, Ch. (1909). *Social organization*. New York.

- Dobek-Ostrowska, B. (1999). *Podstawy komunikowania społecznego*. Wrocław: Astrum.
- Goban-Klas, T. (1978). *Komunikowanie masowe*. Kraków.
- Goban-Klas, T. (1989). System informacji w państwie a system komunikacji społecznej. *Przekazy i Opinie*, 2.
- Hamrol, A. (2005). *Zarządzanie jakością z przykładami*. Warszawa: PWN.
- Hamrol, A., Mantura, W. (2002). *Zarządzanie jakością. Teoria i praktyka*. Warszawa: PWN.
- Koźmiński, A.K. (red.) (2004). *Zarządzanie. Teoria i praktyka*. Warszawa: PWN.
- Koźmiński, A.K., Jemielniak, D. (2011). *Zarządzanie od podstaw*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Ładoński, W., Sołtysek, K. (red.) (2008). *Zarządzanie jakością*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
- Łuczak, J., Matuszak-Flejszman, A. (2007). *Metody i techniki zarządzania jakością. Kompendium wiedzy*. Poznań: Quality Progress.
- Martyniak, Z. (1996). *Metody organizowania procesów pracy*. Warszawa: PWE.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*, New York: McGrawHill.
- McQuail, D. (1987). *Mass Communication Theory*. London.
- Modaff, D.P., Butler, J.A., DeWine, S. (2008). *Organizational Communication: Foundations, Challenges, and Misunderstandings* (Third Edition). Glenview: Pearson Education, 59-62
- Nęcki, Z. (2000). *Komunikacja międzyludzka*. Kraków: Antykwa.
- Sager, K. (2008). An exploratory study of the relationships between Theory X/Y assumptions and superior communication style. *Management Communication Quarterly*, 288-312.
- Sahin, F. (2012). The mediating effect of leader-member exchange on the relationship between Theory X and Y management styles and effective commitment: A multilevel analysis. *Journal of Management and Organization*, 18(2).
- Schramm, W. (1973). *Man, messages and media*. New York.
- Verderber, R. (1993). *Communicate!* Belmont.
- Zieleniewski, J. (1969). *Organizacja i zarządzanie*. Warszawa: PWN.

## MODELS AND TOOLS OF THE ORGANIZATIONAL COMMUNICATION PROCESS WITHIN THE ENTERPRISE

### Summary

The subject of the paper is a process diagram of data input to an IT system, as a tool to improve the communication process inside an enterprise.

Observational research, conducted under real conditions in a company producing machine parts, provided knowledge about the quality of communication between various organizational units within the enterprise and between the IT system users, hence the concept of using the diagram as an organizational tool in the data input process.

For a correct understanding of the issue, the essence of the organizational communication process and basic communication models inside the enterprise are presented, as well as the diagram's properties and expedience of its utilization.

**Keywords:** communication, models of communication systems, process diagram