

Anna Rogozińska-Pawelczyk

Komunikacja jako narzędzie rozwoju zasobów ludzkich

Zasadniczym celem artykułu jest wskazanie roli, jaką odgrywają procesy komunikacji w zarządzaniu rozwojem pracowników w organizacji. Punktem wyjścia stało się zaprezentowanie podstawowych uwarunkowań procesów komunikacji międzyludzkiej w organizacji. Określono poziomy osiągnięcia celów komunikowania się w organizacji. W dalszej części artykułu dokonano analizy wyznaczników skuteczności komunikacji w procesach rozwoju zasobów ludzkich. Wskazano na rolę, jaką odgrywa wykorzystanie w organizacji aktów komunikacyjnych, by realizować zadania związane z zarządzaniem rozwojem pracowniczym. Część końcowa prezentuje wyniki badań empirycznych dotyczących wykorzystania audytu komunikacyjnego jako narzędzia, które pomaga kierownikom nie tylko usprawnić przepływ informacji, ale także daje gruntowną podstawę do budowania strategii rozwoju zasobów ludzkich w organizacji..

Słowa kluczowe: komunikacja (*communication*), rozwój zasobów ludzkich (*Human Resource Development*), audyt komunikacyjny (*communication audit*)

Komunikacja w organizacji opartej na strategii rozwoju zasobów ludzkich

Prawidłowo funkcjonujące przedsiębiorstwo szczególną uwagę przywiązuje do rozwoju swoich pracowników. Przez pojęcie „rozwój zasobów ludzkich” w organizacji rozumie się zespół przedsięwzięć służących wzbogacaniu wiedzy, rozwijaniu umiejętności i zdolności, kształtowaniu postaw, zachowań, motywacji, doskonaleniu kondycji fizycznej i psychicznej pracowników (Pocztowski, 2005).

Rozwój zasobów ludzkich służy realizacji celów strategii organizacji i jej strategii personalnej. Strategiczne podejście do rozwoju zasobów ludzkich zakłada zintegrowane podejście do uczenia się w organizacji poprzez jasne określenie misji firmy

w zarządzaniu nimi, dobór celów wspierających tworzenie wartości w organizacji, ukształtowanie warunków sprzyjających realizacji tych celów, rozwijanie narzędzi stymulujących procesy uczenia się na poziomie jednostek, zespołów i organizacji (Pocztowski, 2005).

Utrzymaniu odpowiedniego poziomu strategicznego podejścia do rozwoju zasobów ludzkich sprzyja stały dostęp do informacji, bowiem sukces jest pochodną wielkości i stopnia wykorzystania posiadanych informacji i wiedzy w przedsiębiorstwie. Zależy zatem od zorganizowania procesów komunikowania się w organizacji. W sprawnym komunikowaniu się bezproblemowy dostęp do informacji jest tak samo istotny jak możliwość wymiany informacji między poszczególnymi pracownikami i między przełożonymi a pracownikami.

W organizacjach dostrzegalne są więzi i sprzężenia zwrotne powstające pomiędzy komunikacją a rozwojem zasobów ludzkich. Skutkują one kreowaniem relacji wewnątrz i zewnątrz organizacyjnych kontaktów generujących rozbudowę sieci. Czynnikiem, który wpływa na budowanie pozytywnych więzi, jest kultura organizacyjna oparta na zaufaniu, stanowiąca warunek konieczny sprawnej i efektywnej współpracy. Kultura wysokiego zaufania wyzwala zaangażowanie i niewykorzystane dotychczas talenty, gdyż uwalnia i mobilizuje ludzką podmiotowość, wyzwala kreatywne, nieskrepowane, innowacyjne, energiczne działania zarządcze wobec innych osób (Grudzewski i wsp., 2009).

Komunikacja jest podstawą funkcjonowania organizacji, gdyż bez niej nie byłaby możliwa jakakolwiek forma działalności gospodarczej i nie mogłyby zaistnieć zarazem jej elementy składowe, w tym szczególnie różne formy rozwoju zasobów ludzkich. To procesy wymiany informacji pomiędzy ludźmi są głównym składnikiem ich rozwoju na polu prywatnym, jak i zawodowym.

Natura komunikacji polega na nawiązaniu i podtrzymaniu kontaktu, dzieleniu się informacją, tworzeniu sensu znaczeń i ich transmisji, koordynowaniu działań między stronami, którymi mogą być pojedyncze osoby, pracownicy, grupy oraz organizacje (Nęcki, 1996, s. 109).

Komunikowanie się stanowi podstawę procesu zarządzania zasobami ludzkimi, wpływając na rozwój pracowniczy, a tym samym decydując o ich niepowodzeniu bądź sukcesie. Realizacja strategii opartej na rozwoju zasobów ludzkich zależy nie tylko od zakomunikowania nowych rozwojowych wartości, ale w większej mierze od tego, na ile pracownicy rozumieją, w jaki sposób wdrażane wartości przekładają się na ich realną pracę, i zaangażują się w postępujące zmiany. Zarządzanie rozwojem pracowników wymaga stosowania różnorodnych środków komunikacyjnych wspierających pomiar w realizacji zadań, odpowiednio dobranych metod porozumiewania się wspomagających system motywacyjny oraz właściwych instrumentów komuni-

kacyjnych w celu identyfikowania potrzeb rozwojowych kadr (Bruhn, Reichwald, 2005, s. 134).

Potocki (2011, s. 35–37) wymienia cztery poziomy osiągnięcia celów komunikowania się w organizacji. Pierwszy poziom procesu komunikowania się prowadzi do utworzenia tożsamości przekazu. Cel ten osiąga się nie tylko poprzez dzielenie się wiedzą powszechną i specjalistyczną, dostępną tylko dla najbardziej kompetentnych pracowników w organizacji, ale i przy pomocy wykorzystania całego bogactwa mowy i myśli przekazu. To wszystko wpływa na zrozumienie przez uczestników aktu komunikacyjnego istoty i celu postawionego zadania.

Wsparcie realizacji zadań jest następnym, wyższym poziomem celu komunikowania się w organizacji. W tej perspektywie komunikowanie staje się niezbędnym narzędziem planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania w realizacji strategii opartej na rozwoju zasobów ludzkich. Komunikacyjne wsparcie realizacji planowania i organizowania opiera się na nakreśleniu wykonawcy metod realizacji zadania, dostarczeniu narzędzi oraz przedyskutowaniu alternatywnych metod pracy. W przypadku komunikacyjnego wsparcia realizacji motywowania ważne jest udostępnienie wykonawcy właściwych i odpowiednio dobranych do jego potrzeb narzędzi: systemu ocen, systemu wynagradzania, czy ścieżek karier. Czynnikiem spinającym całość jest właściwa i efektywna komunikacja. Pozwala ona wypracować motywacyjny model komunikacji przy założeniu zdefiniowania poszczególnych wykonawców, którzy również wymagają badań preferencji, pozycjonowania i programów rozwojowych. Badanie zgodności wykonania w trakcie realizacji zadania, jak i po jego zakończeniu, to istota komunikacyjnego wsparcia funkcji kontroli. Kontrola dotyczy także okresowych ocen przebiegów pracy oraz okresowych ocen pracowniczych.

Kolejny, trzeci, poziom osiągnięcia celów komunikowania się to wsparcie rozwoju pracowników, które przekłada się na kreatywne, innowacyjne działania. Na tym poziomie dzięki użyciu aktów komunikacyjnych następuje pozyskiwanie nowej wiedzy, a dzielenie się świeżą, specjalistyczną informacją ułatwia uczenie się pracowników od siebie nawzajem, szczególnie od tych, którzy reprezentują inne komórki organizacyjne i dzielą się swoją wiedzą wyniesioną z procesów organizacyjnego kształcenia, samokształcenia oraz nabytych w trakcie pracy zawodowej. W tym aspekcie szczególnie przydatne jest stosowanie w organizacji metod komunikacji, takich jak: grupy wspólnych interesów, wspólnoty praktyków, *Open Space Technology*, koła jakości, zespoły jakości D. Petersena, *Quality Audit Meeting*, koncepcja fermentacji drożdży, grupy i zespoły wiedzy *Grup-TeamWare* (por.: Potocki, 2008, s. 67 i nast.), zespoły wiedzy I. Nonakiego i H. Takeuchiego, zespoły wiedzy T. Davenporta

i L. Prusaka, zespoły wiedzy G. Probst, S. Rauba i K. Romhardta (por.: Kowalczyk, Nogalski, 2007, s. 130 i nast.).

W procesie realizacji celów komunikowania się w organizacji najwyższej w hierarchii usytuowany jest cel twórczego wykorzystania swojej wiedzy w aspekcie rozwoju indywidualnego i organizacyjnego. Kreowane na tym poziomie pomysły mogą doprowadzić do zmiany misji i celów strategicznych firmy, a w konsekwencji do projektowania nowych procesów organizacyjnych. Te będą podstawą działania menedżerów w nowej, ulepszonej sytuacji, które spowodują ponowne uruchomienie procesów komunikowania, których z kolei celem będzie tożsamość przekazu. Jednak komunikacja owa będzie przebiegała już na wyższym poziomie merytorycznym.

Wyznaczniki skutecznej komunikacji w procesach rozwoju zasobów ludzkich

Warunkiem skutecznej komunikacji w procesach rozwoju zasobów ludzkich jest wysyłanie komunikatów zgodnych z naturą ludzką (Stankiewicz, 1999, s. 23), w których interpretacja wiadomości przez odbiorcę przebiegać będzie na ogół według ścieżki najmniejszego oporu. Oznacza to, że w przypadku wieloznacznego komunikatu będzie on wybierał taką jego interpretację, która będzie wymagała od niego minimalnego wysiłku intelektualnego w momencie odczytu. W wysyłaniu przekazów istotne staje się również to, że komunikaty niezgodne z wartościami odbiorcy będą wywoływały u niego opór przed ich przyjmowaniem. Także występowanie zmian w otoczeniu odbiorcy zwiększa jego zapotrzebowanie na informacje oraz wpływa na większy poziom ich zapamiętywania.

Podkreślić należy, iż zarządzanie rozwojem pracowniczym odbywa się przy pomocy ludzkich działań cechujących się pewną zmiennością. Ten stan rzeczy dotyczy również realizowanych przez ludzi aktów komunikowania się. Pomimo ciągłego rozwoju narzędzi i technik komunikacyjnych, biorąc pod uwagę fakt, że bezustannie odbiorcą i nadawcą komunikatów pozostają ludzie, możliwe jest wykorzystywanie pewnych wypracowanych, porządkujących układ rzeczy zasad efektywnej komunikacji w organizacji, warunkujących sprawny rozwój zasobów ludzkich. Dotyczą one znajomości dróg przesyłania informacji w organizacji czy zachowania integralności z kulturą organizacyjną firmy. Komunikacja wewnętrzna jest skuteczna tylko wtedy, gdy kultura firmy jest oparta na szczerości i zaufaniu, a przekazywane w organizacji wiadomości spełniają kryteria autentyczności, prawdziwości i istotności (Olsztyńska, 2002, s. 169–170; Stankiewicz 1999, s. 23).

Jak stwierdza Czop (2001, s. 256–257), komunikacja powinna być zaplanowana i stanowić integralną część systemu funkcjonowania organizacji, w tym zarządzania

zasobami ludzkimi, prowadząc jednocześnie do ich rozwoju. Stąd w formułowaniu aktów komunikacyjnych należy uwzględniać indywidualne potrzeby informacyjne pracowników, ustalać kluczowe obszary oraz określać cel i formy przekazu informacyjnego, a także definiować zasady sprawdzania efektywności procesów komunikacyjnych i ich wpływu na funkcjonowanie organizacji. W związku z tym proces komunikowania się w organizacji bezpośrednio przekłada się na odpowiednie, demokratyczne i partycypacyjne zarządzanie zasobami ludzkimi, umożliwiające pracownikom rozwój zawodowy i planowanie karier zawodowych. Skuteczna komunikacja owocuje wzrostem morale załogi i pojedynczych pracowników, którzy utożsamiają się ze swym przedsiębiorstwem i w sposób odpowiedzialny wykonują swoje zadania. Owe zaangażowanie przekłada się z kolei na wyższą kulturę pracy, na jej lepszą jakość, wzrost wydajności, a przede wszystkim rozwój zawodowy (por. Kieltyka, 2002, Flont, 2010).

Audyt komunikacyjny wyznacznikiem skutecznej komunikacji

Wzrost znaczenia komunikowania się w zarządzaniu firmą powoduje szybki rozwój technologii i metod informatyczno-komunikacyjnych. Obecnie jedną z najszybciej rozwijających się metod weryfikujących poprawność i efektywność komunikacji jest audyt komunikacyjny, czyli diagnoza komunikacji wewnętrznej i nastawień pracowników. Metoda ta jest stosowana regularnie przez firmy w Europie Zachodniej i Stanach Zjednoczonych. (Martyniak, 1997, s. 6). W Polsce na przeprowadzenie takich badań zdecydowało się jak dotąd niewiele firm. Do tej grupy należy jeden z banków komercyjnych, w którym cyklicznie przeprowadzany jest audyt komunikacyjny. Poniżej zostaną przybliżone główne wyniki audytu komunikacyjnego z 2012 roku. Na życzenie banku nie ujawniono w niniejszym artykule jego nazwy, nie podano również informacji dotyczących wielkości zatrudnienia, liczby posiadanych oddziałów i filii, a także szczegółowych danych dotyczących badanej grupy pracowników.

Audyt komunikacyjny przebiegał w dwóch etapach, z użyciem metod pogłębianego wywiadu indywidualnego IDI (Individual In-Depth Interview) oraz badania ankietowego PAPI (Paper and Pencil Interview) (Wimmer, Dominick, 2008). W pierwszym etapie przeprowadzono 33 wywiady IDI z pracownikami centrali, oddziałów i filii banku, zajmującymi stanowiska na różnych szczeblach organizacyjnych. Wywiady IDI dały materiał do przygotowania ankiety PAPI, którą objęto 2447 pracowników, z czego 46% w centrali, 38% w oddziałach oraz 16% w filiach banku. Badaną grupę stanowiła w 5,9% wyższa kadra kierownicza, 24,1% kadra kierownicza średniego szczebla, 38,7% pracownicy *front office* oraz 31,3% pra-

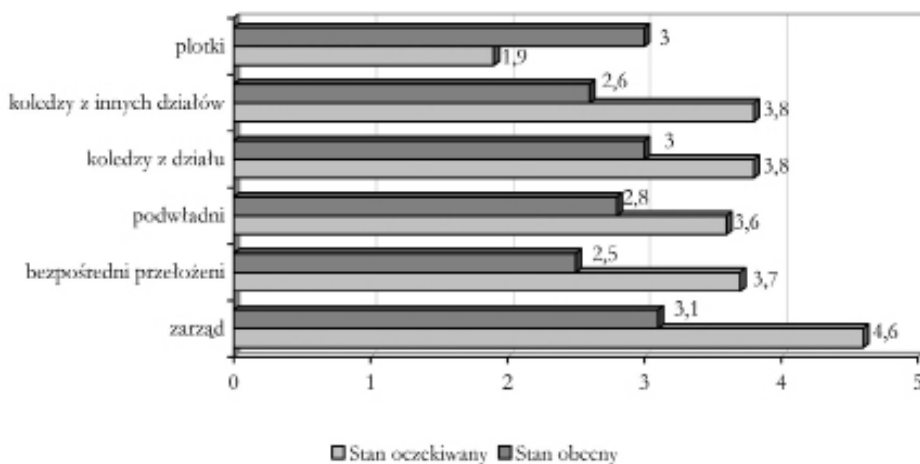
cownicy *back office*. Badania przeprowadzono anonimowo, a dystrybucją i zbieraniem ankiet zajmowali się wybrani mężowie zaufania, będący pracownikami poszczególnych departamentów i oddziałów.

Celem prowadzonych badań była diagnoza aktualnego poziomu zadowolenia pracowników z przepływu informacji i wiedzy pomiędzy przełożonymi a współpracownikami. Z realizacją celu prowadzonych badań w ramach audytu komunikacyjnego wiązała się weryfikacja odpowiedzi na postawione pytania badawcze dotyczące skuteczności komunikacji pionowej i poziomej w banku oraz oceny ilości i jakości przepływów informacyjnych.

Przeprowadzony audyt wykazał znaczne zróżnicowanie opinii. Wyniki odzwierciedlają poglądy pracowników, którzy, obok pozytywów, wskazują również jej słabe strony. Z audytu komunikacyjnego można także wyczytać informacje udzielane przez pracowników odnośnie do ich oczekiwań co do lepszego funkcjonowania systemu komunikacyjnego.

W badanym banku najczęściej do pracowników dociera oficjalna informacja od zarządu, lecz równie często rozprzestrzeniają się plotki, które okazały się substytutem rzetelnej informacji i uchodziły za bardziej wiarygodne i celne. Kolejnym źródłem informacji, wskazywanym przez respondentów, jest informacja od bezpośredniego przełożonego. Przedstawienie źródeł informacji oraz opinie pracowników banku na temat chęci otrzymywania większej ilości informacji ze wskazanych źródeł niż obecnie obrazuje wykres 1.

Wykres 1. Źródła informacji



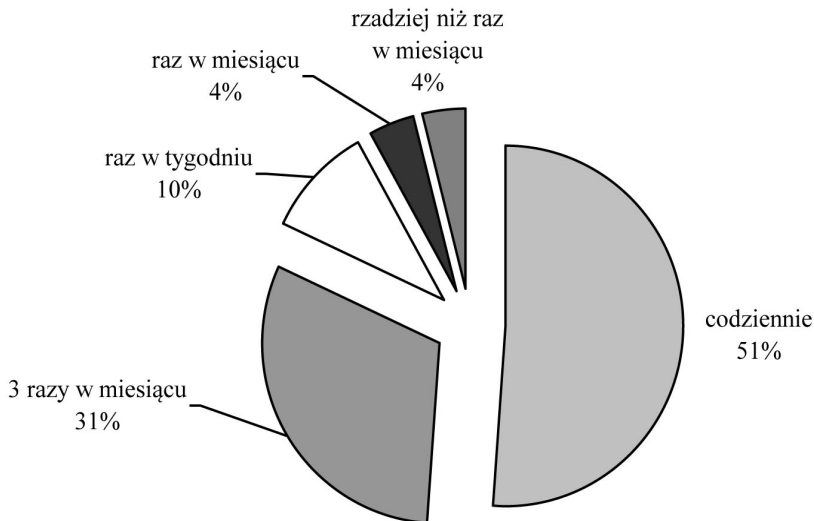
Źródło: Keegan, Francis, 2010, s. 881–883

Badani pracownicy banku za najważniejsze źródło informacji uważają zarząd. Równie wysoko cenią sobie dochodzące informacje pozyskane od kolegów z działu, w którym pracują, a także z innych działów, gdyż głównie od nich chcieliby otrzymywać większość wiadomości. Respondenci w pierwszej kolejności (86,4%) chcieliby otrzymywać więcej informacji na temat swojego najbliższego otoczenia, przede wszystkim celów do zrealizowania, a także informacji na temat najbliższej ich przyszłości oraz swojego departamentu czy oddziału. Kolejnym ważnym elementem, na który wskazali badani pracownicy, to zdobycie informacji o możliwościach rozwoju kariery zawodowej w najbliższych latach (74%).

Większość pracowników (72,5%) woli nieformalny sposób komunikacji, gdy potrzebuje informacji z innego departamentu czy placówki. Jedynie 24,6% wybiera wtedy drogę służbową, która – zdaniem ankietowanych – jest określana jako powolna i mało efektywna. Nieformalny sposób komunikacji jest oceniany przez zdecydowaną większość pracowników (92%) jako sprawny i ogólnie preferowany. Pozwala on szybko uzyskiwać niezbędne informacje, z pominięciem często uciążliwych procedur służbowych. Jedynie 5% pracowników wskazało na niebezpieczeństwo rozprzestrzeniania się plotek.

Ponad połowa ankietowanych pracowników jest zobowiązana lub preferuje codzienny kontakt z bezpośrednim przełożonym. Nieliczni natomiast kontaktują się ze swoim przełożonym raz w miesiącu lub rzadziej. W centrali banku kontakt codzienny z przełożonym ma przede wszystkim kadra kierownicza średniego szczebla, a w oddziałach i filiach codzienne relacje z przełożonymi mają pracownicy *front office* i *back office*. Częstotliwość kontaktów z bezpośrednim przełożonym przedstawia wykres 2.

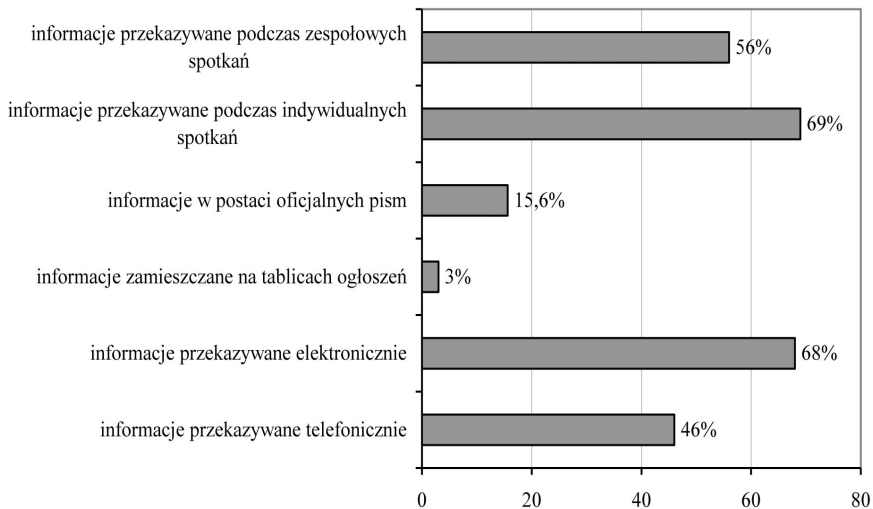
Następnie analizie poddano formę kontaktu, jaką przyjmuje bezpośredni przełożony, nawiązując relacje ze swoimi podwładnymi. W bankach o profilu komercyjnym, w tym w audytowanym banku, mamy do czynienia z formą komunikacji, w której wykorzystywane są głównie trzy metody przekazywania informacji: podczas bezpośrednich spotkań z przełożonym, podczas spotkań zespołu w formie ustnej oraz elektronicznie, przy użyciu odpowiedniego programu (wykres 3). W kontaktach pomiędzy jednostkami niebagatelne znaczenie odgrywa także kanał telefoniczny.

Wykres 2. Częstotliwość kontaktów z bezpośrednim przełożonym

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych banku

Wykres 3. Częstotliwość kontaktów z bezpośrednim przełożonym.

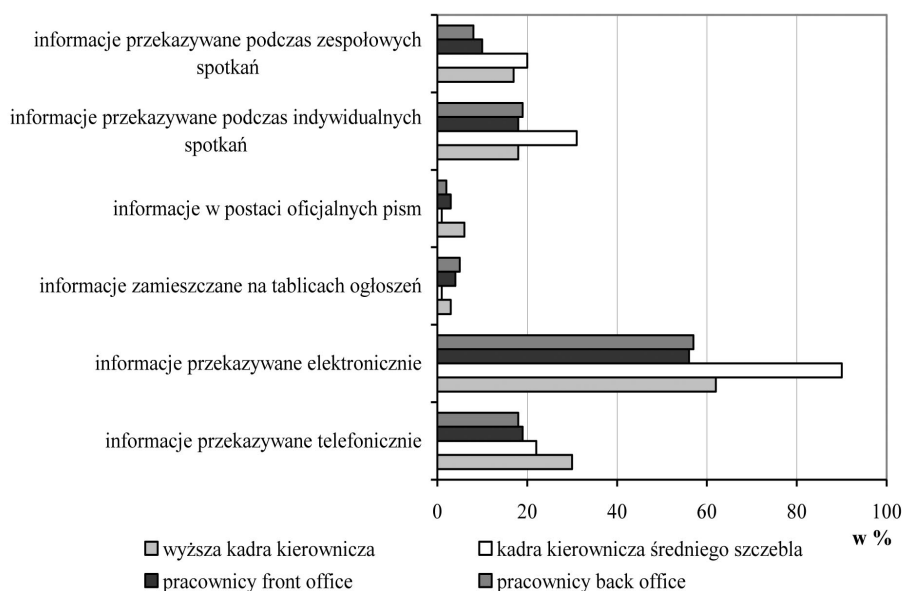
Formy kontaktu z bezpośrednim przełożonym



Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych banku

Obieg informacji w centrali banku pochodzi głównie od innych pracowników (87,6%) oraz bezpośrednio z oddziałów (64%). Kadra kierownicza wyższego szczebla otrzymuje informacje głównie pocztą elektroniczną w formie raportów okresowych (79,9%), a zdecydowanie mniej bezpośrednio z oddziałów (34,6%). W przypadku kontaktów pomiędzy centralą a oddziałami i filiami poczta elektroniczna zajmuje czołowe miejsce w strukturze informacyjnej (60%). Natomiast do oddziałów trafia strumień komunikacji ze wszystkich struktur organizacyjnych. Podstawową formą komunikacji na linii oddział-filia oraz wśród pracowników *back* i *front office* stanowi kontakt telefoniczny. W wywiadach pracownicy banku często skarżyli się na słaby przepływ informacji przez szczeble struktury organizacyjnej: nie wszystkie komunikaty od zarządu docierają do pracowników, a informacja zwrotna od pracowników rzadko trafia do zarządu.

Wykres 4. Formy komunikacji, które zyskały na znaczeniu w banku w ostatnich 2 latach w zależności od zajmowanego stanowiska

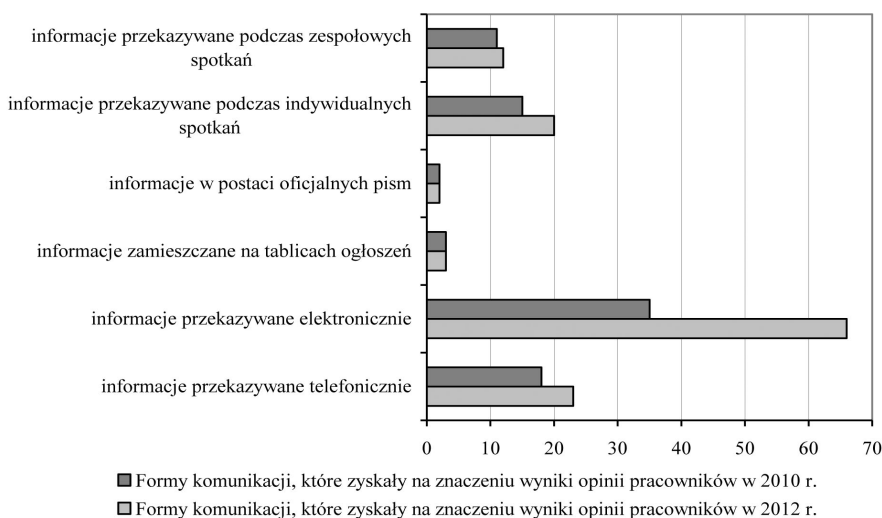


Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych banku

Pracownicy doceniają rolę komunikacji bezpośredniej i uważają ją za podstawowy środek komunikacji. Zdaniem respondentów, w ciągu ostatnich dwóch lat nastąpiła poprawa w systemie komunikacji wewnętrznej. Jednakże oceny są zróżnicowane w zależności od zajmowanego stanowiska w banku, co obrazuje wykres 4. Szcze-

gólnie wyraźnie wszystkie badane grupy pracowników wskazywały na poprawę dostępu do poczty elektronicznej. Niebagatelny wpływ ma także nieograniczony dostęp do kontaktów telefonicznych, który warunkuje szybszy przepływ informacji i ogólną jakość komunikacji. Pomimo dużego wzrostu znaczenia elektronicznych i telefonicznych form komunikacji, informacje od bezpośredniego przełożonego przekazywane zarówno w formie indywidualnych, jak i zespołowych spotkań, pozostają w wielu wypadkach najbardziej preferowaną formą komunikowania się.

Wykres 5. Formy komunikacji, które zyskały na znaczeniu w banku w ostatnich 2 latach



Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wewnętrznych banku

Zakończenie

Prawidłowe realizowanie procesów planowania, organizowania, motywowania i kontrolowania wymaga skutecznej komunikacji. Poprzez akty komunikacyjne kierownictwo jest w stanie wykorzystywać olbrzymi potencjał wiedzy i uzdolnień ludzi pracujących w organizacji, a także pobudzić do dalszego rozwoju i większego zaangażowania w celu uzyskania efektu synergii.

Praca wszystkich menedżerów i pracowników w organizacji sprowadza się głównie do ciągłego komunikowania się z innymi za pomocą różnych źródeł i narzędzi komunikacyjnych. Audyt komunikacyjny nastawiony jest na diagnozowanie szeroko

rozumianych procesów komunikacyjnych w organizacji. Umożliwia on ustalenie relacji pomiędzy ludźmi mającymi pełnić określone role oraz usprawnia procesy właściwego rozwoju zasobów ludzkich. Jest to istotny element wspierający realizację celów biznesowych organizacji, w tym prowadzenie polityki rozwoju zasobów ludzkich. Audyt komunikacyjny, jak każde badanie dotyczące wszystkich pracowników, jest ingerencją w to, co dzieje się w firmie, w codzienne życie pracowników. Jest jednocześnie sygnałem otwarcia się organizacji, deklaracją chęci wysłuchania opinii, przyjęcia frustracji i pomysłów pracowników. Przez to niesie obietnicę zmian, rozwoju, co może działać motywująco i podnieść zaangażowanie.

Przykład analizy kanałów wewnętrznej komunikacji stanowi studium przypadku omawianego banku. Wyniki audytu komunikacyjnego pokazują obszary, w których komunikacja jest skuteczna, ale także elementy, które wymagają mimo wszystko poprawy. Opinie i oceny pracowników skłaniają do wniosku, iż system komunikacji nie jest jeszcze dopracowany, w pełni efektywny, a przez to skuteczny. Struktura komunikacji nie jest dla pracowników wystarczająco prosta i dostosowana do potrzeb użytkownika. Elementy, które wymagają usprawnienia lub zmiany, to: większa liczba kontaktów ze strony zarządu oraz nieformalnych kontaktów ze strony współpracowników z działu, jak i spoza innych działów banku. Na szczególną uwagę zasługuje potrzeba zwiększonych kontaktów osobistych, głównie z bezpośrednim przełożonym. Dla większości pracowników to właśnie ich bezpośredni przełożony jest preferowanym źródłem informacji na tematy związane z wykonywaniem codziennych obowiązków. Większa częstotliwość bezpośrednich spotkań podwładny-szef może przelożyć się na otwartość komunikacyjną i lepsze adresowanie informacji.

Audyt komunikacyjny jest narzędziem, które pomaga kierownikom nie tylko usprawnić przepływ informacji, ale także wspomagającej w opracowaniu odpowiedniej polityki komunikacyjnej wspierającej realizację celów biznesowych firmy. Dla pracowników natomiast standard pracy, jasność komunikatów i procedur, stopień zintegrowania zespołu, sposób, w jaki postrzegają pracodawcę, czy utożsamiają się z celami swojej firmy, znacząco wpływa na efektywność ich pracy oraz na postawę prorozwojową.

Literatura

- Czop K. (2001), Zjawisko zmian organizacyjnych. Zarządzanie zmianą organizacyjną, w Brzeziński M. (red.), *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, Warszawa, Difin.
- Flont K. (2010), *Komunikacja w pracy – o sztuce skutecznego porozumienia się: klienci, współpracownicy, zarząd*, Wrocław, Astrum.

- Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M. (2009), *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcja, narzędzia, zastosowanie*, Kraków, Wolters Kluwer Polska Oficyna Sp. z o. o.
- Karaszewska J. (2010), Miejsce i rola rozwoju zasobów ludzkich w strategicznym zarządzaniu zasobami pracy, *Acta Universitatis Nicolai Copernici*, z. 397.
- Kiełtyka L. (2002) *Komunikacja w zarządzaniu: techniki, narzędzia i formy przekazu informacji*, Warszawa, Placet.
- Kowalczyk A., Nogalski B. (2007), *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Warszawa, Difin.
- Martyniak Z. (1997), *Elementy zarządzania informacją i komunikacją w przedsiębiorstwie*, Kraków, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie.
- Necki Z. (1996), *Komunikacja międzyludzka*, Kraków, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu.
- Olsztyńska A. (2002), Komunikacja wewnętrzna w przedsiębiorstwie, w H. Mruk (red.) *Komunikowanie się w biznesie*, Poznań, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu.
- Pocztowski A. (2005), Strategiczne aspekty rozwoju zasobów ludzkich, w Borkowska S. (red.), *Przyszłość pracy XXI wieku*, Warszawa, IPiSS.
- Pocztowski A. (2007), *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Warszawa, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne S.A.
- Potocki A. (2008), *Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Warszawa, Difin.
- Potocki A. (2011), *Komunikacja w procesach zarządzania wiedzą*, Kraków, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Szwiec P. (2008), Wpływ przywództwa na aktywność twórczą pracowników, *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, nr 3/4.
- Wimmer R.D., Dominick R.J. (2008), Mass media. Metody badań, w *Metody badań jakościowych*, Kraków.

Communication as a Tool for Human Resource Development

Summary

The main objective of this paper is to identify the role played by communication processes in the development of employees in the organization. The starting point was a demonstration of basic determinants of interpersonal communication processes within the organization. Achieved target levels in communication within the organization were defined. The further part of the article analyzes the determinants of effective communication in the process of human resources development. The role played by the use of communication for implementing tasks associated with human resource development in the organization has been indicated. The final part presents

the results of empirical studies on the use of a communication audit as a tool to help managers not only improve the flow of information, but also provide a solid foundation for building a human resource development strategy in the organization.

A n n a R o g o z i ń s k a-P a w e l c z y k – doktor nauk ekonomicznych, psycholog, doradca zawodowy, trener, specjalista w zakresie zarządzania kadrami, konsultant ds. rozwoju kompetencji pracowników. Adiunkt w Zakładzie Zarządzania Zasobami Ludzkimi w Instytucie Pracy i Spraw Socjalnych w Warszawie. Adiunkt w Katedrze Pracy i Polityki Społecznej Uniwersytetu Łódzkiego. Opiekun Studenckiego Koła Naukowego, „HRM”, działającego na Wydziale Ekonomiczno-Socjologicznym UŁ. Organizatorka corocznych obozów naukowych oraz sesji warsztatowych z praktykami organizowanych dla studentów z Wydziału Ekonomiczno-Socjologicznego z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi. Ekspert zewnętrzny, koordynator i realizator kilku projektów badawczych NCN oraz finansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. Autorka i współautorka kilkudziesięciu publikacji z zakresu *Human Resource Management, High Performance Work Systems, Work Life Balance, Psychological contract*.