

# Ewa Jaska

---

## Determinanty skutecznej komunikacji instytucjonalnej

---

Niepodległość i Pamięć 25/2 (62), 183-202

---

2018

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

**Ewa Jaska**

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie

## **Determinanty skutecznej komunikacji instytucjonalnej**

### **Słowa kluczowe**

komunikacja interpersonalna, komunikacja instytucjonalna, menadżer, relacje pracownicze

### **Streszczenie**

Proces komunikacji społecznej jest bardzo ważnym czynnikiem sprawnego funkcjonowania każdej organizacji, a jego niska skuteczność ma negatywny wpływ na realizację podejmowanych aktywności. Każdego rodzaju współpraca pomiędzy pracownikami wymaga komunikowania, które determinuje równocześnie kształtowanie relacji interpersonalnych. Celem artykułu jest przedstawienie determinantów skutecznej komunikacji w relacjach pracowniczych, a także wskazanie barier utrudniających porozumiewanie się w organizacji. Obok rozważań teoretycznych, przeprowadzono badanie empiryczne, podczas którego zebrano dane dotyczące skutecznej komunikacji w zespole i najczęściej występujących błędów. Stwierdzono nadrzędność celu informacyjnego komunikacji wewnętrznej, wyższą rangę indywidualnych kompetencji komunikacyjnych pracowników niż uwarunkowań organizacyjnych, zależność intensywności bezpośrednich kontaktów z przełożonym od wielkości organizacji. W artykule wykorzystano źródła pierwotne i wtórne.

Komunikacja jest jednym z podstawowych uwarunkowań efektywnego funkcjonowania każdej organizacji i instytucji. Stwierdzenie to dotyczy zarówno dużych korporacji, przedsiębiorstw produkcyjnych, jak również instytucji kultury i organizacji społecznych. Stanowi istotny element wszystkich prowadzonych działań przez konkretny podmiot, a jej niska skuteczność ma negatywny wpływ na realizację podejmowanych aktywności. Każdego rodzaju współpraca między pracownikami wymaga komunikowania, które determinuje równocześnie kształtowanie relacji interpersonalnych. Do właściwego procesu porozumiewania się wymagana jest analiza jego uwarunkowań oraz określenie elementów wpływających na jego przebieg zarówno w sposób pozytywny, jak i negatywny. W ostatnich latach znacznie wzrosło zainteresowanie problematyką komunikacji interpersonalnej w organizacjach. W erze społeczeństwa informacyjnego pojawia się coraz większa liczba publikacji i artykułów dotyczących usprawniania procesów przekazywania, rozumienia i odbioru informacji.

Celem artykułu jest przedstawienie determinantów skutecznej komunikacji w relacjach pracowniczych, a także wskazanie barier utrudniających skuteczne porozumiewanie się w organizacji. Obok rozważań teoretycznych, przeprowadzono badanie empiryczne, podczas którego zebrano dane dotyczące skutecznej komunikacji w zespole, a także najczęściej występujących błędów i zagrożeń. Badanie przeprowadzono w 2017 roku, w formie ankiety internetowej. Materiał empiryczny został zebrany przez M. Pawlika. Do udziału w badaniu zaproszono 120 osób, za pomocą komunikatora internetowego, a także rozesłano e-mail z linkiem do ankiety. Po weryfikacji zebranego materiału ankietowego, do dalszej analizy zakwalifikowano odpowiedzi 87 respondentów, w tym 51% to kobiety. Zdecydowaną większość stanowiły osoby w przedziale od 18 do 25 lat (49%). Drugą licznie reprezentowaną grupą respondentów, to osoby od 26 do 39 lat (33%). Biorąc pod uwagę wykształcenie ankietowanych, zdecydowana większość legitymowała się wykształceniem wyższym (65%), a pozostali średnim. Większość respondentów pracowała w organizacjach liczących ponad 150 osób (39%), a niemal co czwarty w podmiotach zatrudniających do 20 osób.

W artykule wykorzystano źródła pierwotne i wtórne. Zastosowano metodę analizy, a jej wyniki przedstawiono w formie opisowej i graficznej.

## **Istota i znaczenie komunikacji interpersonalnej w organizacji w ujęciu teoretycznym**

Proces komunikowania społecznego jest przedmiotem analiz w wielu dziedzinach naukowych, takich jak np.: socjologia, psychologia, filozofia, ekonomia, zarządzanie, historia, a nawet biologia i cybernetyka. Istota komunikacji interpersonalnej w każdej z tych nauk jest nieco inaczej definiowana, w zależności od perspektywy danej dyscypliny naukowej.

Z perspektywy relacji pracowniczych szczególne znaczenie jest przypisywane komunikacji interpersonalnej. Z. Nęcki określa komunikowanie interpersonalne jako wymianę wokalnych, werbalnych i niewerbalnych symboli, mających na celu osiągnięcie lepszego poziomu współdziałania<sup>1</sup>. W słowniku języka polskiego można znaleźć dwa kolejne, poniżej zamieszczone, wyjaśnienia tego terminu<sup>2</sup>:

- komunikować oznacza podawać coś do wiadomości, przekazywać drugiej osobie informację;
- komunikować się, czyli utrzymywać z kimś kontakt.

Komunikat jest informacją przekazywaną bezpośrednio podczas interakcji z drugą osobą, zawiera treść dostarczaną za pomocą określonego kodu językowego. Pomiędzy nadawcą a odbiorcą istnieje kontakt psychiczny i fizyczny, jeśli odbiorca kieruje swoją uwagę na komunikat i treść, słuchając go lub uważnie czytając.

Ważnym jest rejestrowanie zarówno komunikatów werbalnych, jak i niewerbalnych. W pierwszym przypadku są to takie sposoby przekazywania i odbierania informacji, jak: czytanie, pisanie, mówienie i słuchanie. Dotyczy więc tych wszystkich przypadków, w których treść, znaczenie jest zakodowane w słowach. W przypadku komunikacji niewerbalnej wymieniane są dwie podstawowe formy, a mianowicie mowa ciała i komunikowanie parafrazowane, związane z tonem i brzmieniem głosu. Współcześnie w coraz większym stopniu zwraca się uwagę na ten wymiar komunikacji, bowiem bardzo duży procent

---

<sup>1</sup> Z. Nęcki, *Komunikacja międzyludzka*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996, s. 7.

<sup>2</sup> A. Potocki, A. Żbikowska, *Komunikowanie w organizacjach gospodarczych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011, s. 70.

znaczenia wiadomości jest zawarty właśnie w niewerbalnych formach wypowiedzi. Jak wynika z dotychczasowych badań tylko 7% wszystkich informacji, które uzyskujemy w rozmowie, czerpiemy ze słów, 38% wnioskujemy z tonu głosu, a 55% z mowy ciała<sup>3</sup>.

Cały proces rozpoczyna na poziomie źródła, czyli nadawcy. W organizacji jest to osoba przekazująca informację grupie osób lub jednostce. Na formułowanie komunikatu ma wpływ wiele czynników. Są to na przykład cechy nadawcy, takie jak wykształcenie, zakres posiadanej wiedzy, przekonania czy zajmowane stanowisko, a także cechy odbiorcy. Komunikat powinien być tak sformułowany, aby adresat go zrozumiał<sup>4</sup>. W standardowym dwukierunkowym procesie obydwie strony komunikujące się są źródłami przekazywania informacji. W skutecznym procesie komunikacji jest bardzo ważne także kodowanie informacji, czyli przekazanie jej za pomocą symboli, takich jak mowa, pismo czy gest. Odpowiednie kodowanie informacji wpływa na stopień zrozumienia przekazu przez odbiorcę. Sposób przekazywania informacji wybiera nadawca, który powinien kierować się pewnymi przesłankami, takimi jak ważność komunikatu, warunki i rodzaj kontaktu, a także wybór nośnika<sup>5</sup>. Wiąże się to wyborem kanału, za pomocą którego przesyłamy informacje. Wyróżnić możemy wiele kanałów komunikacji, jednak dwa podstawowe to komunikacja ustna i pisemna. Komunikacja ustna może zostać przeprowadzona w cztery oczy, w małym zespole, telefonicznie bądź podczas wystąpienia przed mniejszym bądź większym zespołem pracowniczym.

Podczas procesu komunikowania powinno pojawić się sprzężenie zwrotne na linii nadawca–odbiorca. W przypadku, kiedy w rozmowie nie występuje interakcja, komunikacja staje się monologiem. Dodatkowo w procesie komunikacji występuje czasami zjawisko dysonansu na linii odbiorca–nadawca. Jest to sytuacja, w której odbiorca ignoruje pewne informacje, kiedy nie są one zgodne z jego przekonaniami.

---

<sup>3</sup> S. Forlicz, *Informacja w biznesie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008, s. 21.

<sup>4</sup> R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 566.

<sup>5</sup> J. Ober, *Informacja i komunikacja w zarządzaniu*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007, s. 9.

A. Potocki określa to zjawisko, jako lukę informacyjną i wyróżnia jej dwa rodzaje<sup>6</sup>:

- luka nadziei informacyjnej występuje w sytuacji, gdy odbiorca otrzymuje wiadomość, którą uznaje za niepełną i liczy na to, że w dalszej części rozmowy nadawca uzupełni wcześniejszą informację;
- luka niezgody informacyjnej – występuje w sytuacji, gdy odbiorca nie zgadza się z pewnymi zakomunikowanymi informacjami, przez co ignoruje dany komunikat i nie używa go do podjęcia pewnych działań z nim związanych.

Skuteczna komunikacja interpersonalna ma bardzo duże znaczenie w zarządzaniu poszczególnymi podmiotami. W literaturze przedmiotu możemy znaleźć wiele wskazówek dotyczących skutecznej komunikacji, a do najważniejszych można zaliczyć następujące<sup>7</sup>:

- nieocenianie – ludzie na ogół nie lubią być oceniani. Również w relacjach pracowniczych często spotykamy się z oceną naszej pracy. Jeżeli jesteśmy w dobrych relacjach z naszym współpracownikiem i wiemy, że dana osoba dobrze reaguje na naszą ocenę, to możemy korzystać z tego narzędzia nadal. Należy jednak pamiętać, że problem pojawia się najczęściej w przypadku, kiedy odbiorca nie chce być przez nas oceniany, a ocena jego pracy wykracza poza kompetencje osoby formułującej wypowiedzi ocenne;
- niegeneralizowanie – generalizowanie może zostać negatywnie odebrane przez odbiorcę. W skutecznej komunikacji należy unikać słów generalizujących, takich jak: „wszyscy”, „nigdy”, „każdy”, „ludzie myślą...”. Skuteczna wypowiedź zamiast wymienionych zwrotów powinna zawierać precyzyjne komunikaty, odnoszące się do konkretnej sytuacji bądź osoby;
- mówienie „do kogoś”, zamiast „o kims” – podczas rozmowy w grupie, powołując się na wypowiedź osoby, która przebywa wśród nas należy używać zwrotu „tak jak ty powiedziałeś”;

---

<sup>6</sup> A. Potocki, R. Winkler, A. Żbikowska, *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2003, s. 41.

<sup>7</sup> J. Stankiewicz, *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2006, s. 46–50.

zamiast powiedzieć „tak jak on powiedział”. Zwroty skierowane bezpośrednio do obecnej osoby wzmacniają relację pomiędzy rozmówcami;

- aktywne słuchanie – to jedna z najważniejszych zasad w aspekcie komunikacji, instytucjonalnej, jak również w życiu prywatnym. Możemy to zrobić na wiele sposobów, jest to utrzymywanie kontaktu wzrokowego, potakiwanie, parafrazowanie, zadawanie krótkich pytań. Stwierdzono, że jeżeli utrzymujemy kontakt wzrokowy poniżej 30% czasu rozmowy, to oznacza że nie jesteśmy zainteresowani tym, co mówi nadawca bądź jesteśmy do niego negatywnie nastawieni albo coś ukrywamy. Należy utrzymywać kontakt wzrokowy od 30% do 70% czasu rozmowy. Świadczy to o naszym zainteresowaniu rozmową i pozytywnym nastawieniu. Utrzymywanie kontaktu wzrokowego powyżej 70% może być zinterpretowane, że bardziej interesujemy się osobą, aniżeli tym, co do nas mówi. W relacjach pracowniczych należy uważać na zbyt długie utrzymywanie kontaktu wzrokowego, może to zostać źle odebrane przez inne osoby, zwłaszcza innej płci;
- akceptacja ciszy (pauzy) – podczas ważnych rozmów ze współpracownikami, chwila oddechu po ważnych kwestiach jest bardzo dobrym rozwiązaniem. Czasami po wypowiedzeniu ważnych kwestii, wystarczy kilka sekund ciszy na refleksję dla każdego z uczestników rozmowy. Z drugiej strony, w niektórych sytuacjach cisza podczas rozmowy powoduje niezręczną sytuację. Dlatego należy wykorzystywać ten element rozmowy inteligentnie;
- używanie odpowiednich wtrąceń – czasami podczas rozmowy, nadawca mógł nie przedstawić w całości tematu, a ma jeszcze wiele niedopowiedzianych informacji. W takiej sytuacji warto używać wtrąceń, które zachęcą rozmówcę do rozwinięcia tematu, jak np. „omówmy to”, „chciałbym usłyszeć nieco więcej na ten temat”, „wygląda na to, że masz coś więcej do powiedzenia”;
- obserwacja zachowań – podczas rozmowy trzeba obserwować swoje zachowanie, a także zachowanie rozmówcy. Nasza wypowiedź powinna być w pełni spójna z naszą postawą i zacho-

waniem. Jeżeli widzimy, że tracimy z rozmówcą kontakt i jego zainteresowanie, warto skorygować przekazywaną treść bądź zadać odpowiednie pytanie<sup>8</sup>.

G. Bartkowiak podkreśla, że w organizacji proces komunikacji służy nie tylko celom informacyjnym, takim jak np. przekazywanie bieżących komunikatów potrzebnych do właściwego funkcjonowania firmy czy przygotowywanie zespołu pracowniczego do zbliżających się zmian. Wśród pozostałych celów wymienia także synchronizowanie wokół strategii, misji i wartości firmy, dbanie o pozytywną atmosferę w miejscu pracy, budowanie pozytywnego wizerunku firmy i motywowanie do działania dla organizacji<sup>9</sup>.

Urzeczywistnianiu konkretnych celów komunikowania instytucjonalnego towarzyszą różne kierunki przepływu informacji, w tym cztery podstawowe, takie jak<sup>10</sup>:

- kierunek w dół – jest uznawany za najczęściej stosowaną praktykę w organizacjach. Jest to przekazywanie informacji i poleceń od osób zajmujących wysokie stanowiska w firmie do pracowników niższych szczebli. Problemem występującym w tym kierunku komunikacji jest zbyt długa droga komunikatu z góry na dół, co może prowadzić do zniekształcenia komunikatu;
- kierunek w górę – rozumiany, jako sprzężenie zwrotne, czyli reakcja pracowników niższego szczebla na polecenia otrzymywane od kierownictwa, może to być na przykład informacja o realizacji konkretnego projektu. Jednak liczba wysyłanych komunikatów w górę jest uzależniona od stylu kierowania panującego w organizacji, bowiem w przypadku przywództwa autorytarnego ten rodzaj komunikowania nie wystąpi;

---

<sup>8</sup> J. Majewski, *Komunikacja*, Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Gdańsk 2002, s. 12–14.

<sup>9</sup> G. Bartkowiak, *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009, s. 12.

<sup>10</sup> B. Sobkowiak, *Współczesne systemy komunikowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1997, s. 25–26.



- kierunek poziomy – dotyczy procesów komunikowania członków organizacji, zajmujących identyczną pozycję w strukturze organizacyjnej konkretnej instytucji, a więc uczestników tej samej grupy zadaniowej. Kontakty te mają mniej sformalizowany charakter aniżeli komunikowanie w górę lub w dół;
- kierunek ukośny – obejmuje jednostki zajmujące różną pozycję w hierarchii, niepołączone ze sobą więziami podporządkowania bezpośredniego. Ten typ komunikowania nie jest stosowany zbyt często, są to sytuacje wyjątkowe, kiedy inne kierunki komunikowania nie są skuteczne.

### **Menadżer i jego umiejętności komunikacyjne**

Dla prawidłowego i skutecznego zarządzania informacją w instytucjach i organizacjach niezbędne są umiejętności komunikacyjne menadżerów, a komunikowanie interpersonalne powinno być traktowane jako jedno z podstawowych narzędzi stosowanych przez kadrę kierowniczą. Umiejętna komunikacja interpersonalna zwiększa stopień zrozumienia przekazywanych informacji po stronie pracowników, motywuje podwładnych, a także jest niezbędna w rozwiązywaniu konfliktów w organizacji. T. Pachol definiuje komunikację, jako cudowną broń, która umożliwi osiągnięcie sukcesu<sup>11</sup>. Część ludzi odnosi sukcesy za pomocą naturalnego talentu do przekazywania informacji w sposób ciekawy i intrygujący dla innych osób. Występują też i tacy, którzy pomimo wielkiego wysiłku i zasobów wiedzy produktowej oraz technologicznej nie potrafią skutecznie zaprezentować swoich sposobów na rozwiązanie sytuacji problemowych, a w konsekwencji ujawniają się kolejne konflikty w zespole pracowniczym. Informacje, które posiadają menadżerowie nie zawsze są przekazywane w sposób kontrolowany. Czasami menadżer nie musi nic mówić, wystarczy, że pracownik zwróci uwagę na gesty i mimikę, aby odebrać informacje i je zinterpretować, chociaż nie zawsze prawidłowo. Menadżer, który zamierza skutecznie porozumiewać się ze współpracownikami powinien rozpoznać swoje mocne i słabe strony. Na podstawie tej wiedzy

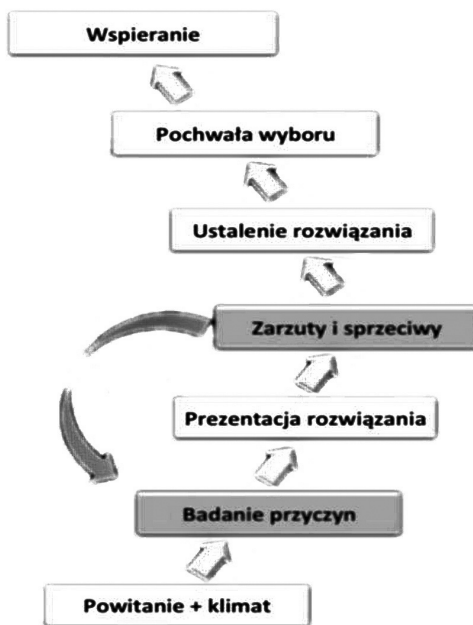
---

<sup>11</sup> <http://tomaszpachol.pl/umiejtnosc-komunikacji-menedzera-cz.-i,45.html>; [dostęp: 12.09.2017].

można wzmacniać swoje pozytywne cechy, a nad negatywnymi sprawować kontrolę i stopniowo eliminować. Skuteczna komunikacja to także pełna świadomość przekazywanych treści zarówno w sposób werbalny, jak i niewerbalny<sup>12</sup>.

Skuteczny menadżer powinien umiejętnie komunikować się zarówno ze swoimi podwładnymi, jak i klientami, kontrahentami czy też członkami zarządu. Warto zatem przypomnieć podstawowy model „metodologii rozmowy”, który znajduje zastosowanie w wielu organizacjach na stanowiskach kierowniczych (Rysunek 1).

**Rysunek 1**  
**Metodologia rozmowy**



Źródło: opracowanie M. Pawlik na podstawie <http://tomaszpachol.pl/umiejtnosc-komunikacji-menedzera-cz.-i,45.html>; [dostęp: 13.09.2017].

<sup>12</sup> P. Wachowiak, *Profesjonalny menadżer*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001, s. 43–44.

W celu dobrego zrozumienia powyższego schematu zostaną wymienione i omówione poniżej jego elementy<sup>13</sup>:

- powitanie i klimat – jest to pierwszy i bardzo istotny etap budowania relacji z pracownikami. Jego celem jest wzbudzenie dobrego pierwszego wrażenia u naszego rozmówcy, aby zauważył, że jesteśmy jego partnerem, a nie osobą, która pragnie go zdominować i wykorzystać. Kierownik podczas rozmowy, powinien pominąć osobistą niechęć do rozmówcy, nie okazywać braku czasu na rozmowę, a na początku może zapytać o sprawę ważną dla rozmówcy i dopiero potem przystąpić do zasadniczego tematu. Najistotniejszym celem tego etapu jest stworzenie poczucia bezpieczeństwa po stronie rozmówcy, zbudowanie klimatu zaufania i prawdomówności oraz wiarygodności<sup>14</sup>;
- badanie przyczyn – analiza problemu, przekazanie komunikatu w sposób zrozumiały dla odbiorcy<sup>15</sup>. W wielu firmach niejednokrotnie na tym etapie dochodzi do wielu nieporozumień, ponieważ każdy z pracowników może w różny sposób zinterpretować komunikat przełożonego, jeżeli ten został przekazany w sposób niepełny i niejasny. Menadżer podczas przekazywania informacji powinien stosować zasadę, z której wynika, że nieistotne jest, co i w jaki sposób mówimy, tylko to, co zrozumiała druga strona;
- prezentacja rozwiązania – przełożony przedstawia odbiorcy rozwiązanie problemu. Na linii przełożony–podwładny istotne jest stosowanie parafrazy, która ułatwi zrozumienie przekazanych informacji podwładnemu. Niestety, ten element rozmowy często jest pomijany, przez co menadżerowie nie potrafią przekonać pracowników do swoich wizji, jak i również nie są w stanie zrozumieć argumentacji pracowników, a w związku z tym tracą szacunek i w konsekwencji wpływają na pogorszenie wyników ekonomicznych organizacji. Zapominanie o potrzebach

---

<sup>13</sup> P. Wachowiak, *Profesjonalny menadżer*, op. cit., s. 45.

<sup>14</sup> T. Oleksyn, *Zarządzanie kompetencjami*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2010, s. 56.

<sup>15</sup> J. Kania, *Komunikacja społeczna w zarządzaniu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP, Warszawa 2006, s. 54.

rozmówcy wynika z faktu, że wielu menadżerów chce zwracać na siebie uwagę i odrzuca inne podejście do problemu, które może być trafniejsze w konkretnej sytuacji<sup>16</sup>;

- zarzuty i sprzeciwy – na tym etapie rozmowy często jest spotykana niechęć rozmówcy do propozycji przełożonego i dlatego należy cofnąć się do wcześniejszych trzech punktów i spróbować zdefiniować popełniony błąd. Najczęściej jest to błędna analiza potrzeb odbiorcy, źle przeprowadzona prezentacja (używanie niezrozumiałych słów, posługiwanie się skrótami, dominacja w rozmowie). Często błędem jest także nieradzenie sobie ze stresem, który może ujawnić się po stronie rozmówcy, co w konsekwencji skutkuje zachowaniem nieracjonalnym. W przypadku braku analizy wcześniejszych elementów rozmowy, osoba niekompetentna popełnia kolejne błędy, najczęściej wchodząc w spór z odbiorcą, poprzez stosowanie argumentów na rzecz własnej koncepcji, bez brania pod uwagę argumentów rozmówcy,
- ustalenie finalnego rozwiązania – powinno być wspólne i wynikać z rozmowy. Najlepszym scenariuszem jest sytuacja, w której pracownik sam proponuje odpowiednie rozwiązanie. Wpływa to na większe zaangażowanie pracownika w realizację powierzonego zadania, jest on za nie odpowiedzialny i świadomy, że ma ono sens,
- pochwała wyboru – często pomijany element w rozmowach kierownik–podwładny. Czasami wystarczy przysłowiowe klepięcie w ramię, które ma bardzo dużą wartość motywacyjną dla pracownika<sup>17</sup>. Pozafinansowe źródła motywacji, do których należy m.in. pochwała od przełożonego, wpływają na zadowolenie i efektywniejszą pracę,
- wspieranie – podczas zakończenia rozmowy należy wymagać sprecyzowanych deklaracji od rozmówcy, tak abyśmy mieli pewność, że zadanie do realizacji zostało prawidłowo zrozumiane. Istotne jest to, aby na tym etapie pracownik miał pełne

---

<sup>16</sup> Ibidem, s. 56.

<sup>17</sup> D. Hellriegel, J.W. Slocum, R.W. Woodman, *Organizational Behavior*, West Publishing Company, St. Paul 1992, s. 212.

wsparcie swojego kierownika, wiedział, że w razie problemów może liczyć na jego pomoc. Wielu menadżerów wydaje zadania, nie sprawdzając nawet poprawności ich realizacji, po prostu coś ma zostać zrobione. W takich sytuacjach pracownicy czują się niedocenieni i źle traktowani przez szefa<sup>18</sup>.

Na kadrze kierowniczej spoczywa bardzo ważny obowiązek troszczenia się o jakość relacji i komunikacji, gdyż te dwa procesy są ze sobą bardzo ściśle powiązane i oddziałują na siebie wzajemnie. Menadżerowie za pomocą doboru odpowiednich środków komunikacji, mają wpływ na kształtowanie właściwych relacji pracowniczych. Jednak należy także pamiętać, że relacje panujące w firmie nie powstają tylko i wyłącznie w wyniku działań kierownictwa, ale często tworzą się samoistnie, na co nie ma wpływu przełożony<sup>19</sup>.

### **Czynniki wpływające na skuteczną komunikację w zespole w opinii badanych**

Na podstawie analizy źródeł wtórnych stwierdzono, że celem nadrzędnym komunikacji jest przekazywanie informacji. Pozostałe cele, takie jak szybkość przekazywania informacji, rzetelność, kompletność informacji i właściwe proporcje pomiędzy informacjami niezbędnymi i przekazanymi są mniej istotne. Zostało to także pozytywnie zweryfikowane w ramach badania ankietowego, a szczegółowy rozkład odpowiedzi przedstawiono na rysunku poniżej.

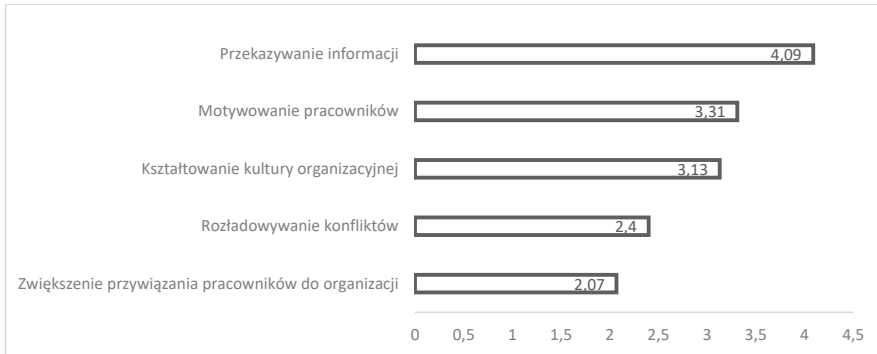
---

<sup>18</sup> <http://tomaszpachol.pl/umiejetnosc-komunikacji-menedzera-cz.-i,45.html>; [dostęp: 13.09.2017].

<sup>19</sup> [http://pbc.gda.pl/Content/41793/phd\\_szeluga\\_romanska.pdf](http://pbc.gda.pl/Content/41793/phd_szeluga_romanska.pdf); [dostęp: 13.09.2017].

## Rysunek 2

### Ranking celów komunikacji interpersonalnej [skala Likerta]\*



\*Skala Likerta – pięciostopniowa skala, która pozwala poznać stopień akceptacji zjawiska, im wyższa wartość tym wyższy poziom akceptacji.

Źródło: badania własne

Większość respondentów jako główny cel komunikacji wymieniła przekazywanie informacji. Na drugim miejscu wskazano na motywowanie pracowników (3,31), a w dalszej kolejności kształtowanie kultury organizacyjnej, rozładowywanie konfliktów i identyfikację pracownika z organizacją.

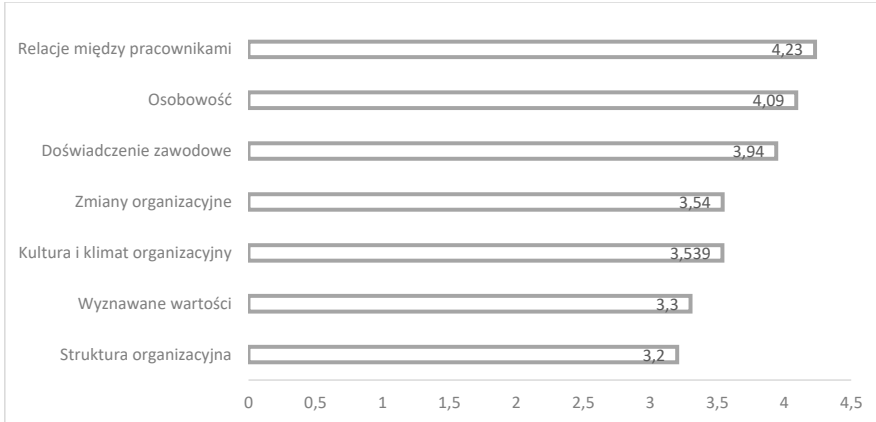
Podjęto również próbę odpowiedzi na pytanie, czy kompetencje komunikacyjne poszczególnych pracowników w większym stopniu wpływają na skuteczną komunikację wewnętrzną niż uwarunkowania organizacyjne. Wymienione w ankiecie czynniki indywidualne, to: osobowość, doświadczenie zawodowe, wyznawane wartości, relacje między pracownikami. Z kolei wśród czynników organizacyjnych wymieniono: kulturę i klimat organizacyjny, zmiany organizacyjne i strukturę organizacyjną. Respondenci nie znali tego podziału, a poszczególne czynniki były wymienione bez jakiegokolwiek uprządkowania.

Według ankietowanych najważniejszym czynnikiem wpływającym na skuteczną komunikację wewnątrz organizacji są relacje między pracownikami (4,23), na drugim miejscu uplasowała się osobowość (4,09), a na trzecim doświadczenie zawodowe (3,94). Pierwsze trzy miejsca w rankingu zajęły czynniki indywidualne, co potwierdza, że

właśnie te czynniki mają większy wpływ na skuteczną komunikację niż czynniki organizacyjne.

### Rysunek 3

#### Ranking czynników osobowościowych i organizacyjnych wpływających na skuteczną komunikację instytucjonalną [skala Likerta]



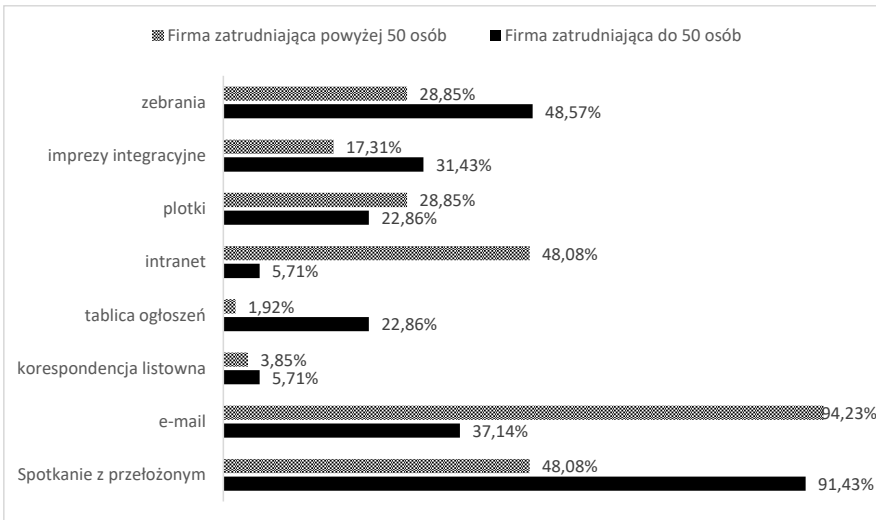
Źródło: badania własne

Analizowano także proces komunikacji instytucjonalnej w zależności od wielkości organizacji. W małych i średnich podmiotach, zatrudniających do 50 pracowników, codziennych spotkań z przełożonymi było zdecydowanie najwięcej (54%). Na spotkania kilka razy w tygodniu wskazało 26% badanych, a co piąty respondent stwierdził, że spotyka się z przełożonym kilka razy w miesiącu.

W dużych firmach, liczących ponad 50 osób, większość pracowników spotyka się z przełożonym tylko kilka razy w miesiącu (42%). Drugą, co do liczebności grupę osób stanowią pracownicy spotykający się ze swoim kierownikiem codziennie (37%), natomiast najmniej liczna grupa ankietowanych spotykała się z przełożonym kilka razy w tygodniu (21%).

Szczegółowym celem badań było także poznanie najczęściej stosowanego instrumentarium komunikacyjnego. Rozkład odpowiedzi przedstawiono na rysunku poniżej.

**Rysunek 4**  
**Stosowane narzędzia komunikacyjne w zależności od wielkości organizacji [%]**



Źródło: badania własne

Jak wynika z badania, najczęściej stosowanym narzędziem komunikacji w dużych firmach jest e-mail (94%). Na drugim miejscu znalazły się spotkania z przełożonym i intranet (48%), a na kolejnych zebrania i plotki, imprezy integracyjne, korespondencja listowna i tablica ogłoszeń. Z kolei w firmach liczących do 50 osób, zdecydowanie najczęściej stosowanym narzędziem komunikacji jest spotkanie z przełożonym (91%), na drugim miejscu znalazły się zebrania (48%), na trzecim e-mail (37%). W następnej kolejności wymieniano imprezy integracyjne, plotki, tablicę ogłoszeń, intranet i korespondencję listowną.

Procesom komunikowania w zespołach pracowniczych towarzyszą także określone bariery komunikacyjne, które utrudniają prawidłowy obieg informacji w przedsiębiorstwie. W ramach prowadzonych badań, ankietowani zostali poproszeni o wskazanie głównych utrudnień. Zdaniem badanych największą barierą komunikacyjną jest niedoinformowanie (52%). Jednak zbyt duża ilość informacji też została uznana za przeszkodę (43%), a na trzecim miejscu znalazły



się plotki (38%). Kolejne wskazania to brak bezpośrednich kontaktów między pracownikami (32%), blokowanie informacji przez przełożonych (31%), zbyt długi czas przekazywania informacji, pomiędzy poszczególnymi szczeblami (30%), a także nieufność wobec współpracowników (29%) i blokowanie informacji przez pracowników (8%).

Biorąc natomiast pod uwagę liczbę zatrudnionych pracowników w firmie, możemy zauważyć, że opinie przedstawicieli dużych i małych organizacji były nieco odmienne, chociaż niedoinformowanie było wymieniane na pierwszym miejscu bez względu na wielkość organizacji. W małych firmach na pierwszym miejscu, obok niedoinformowania znalazły się plotki (51%), a brak bezpośrednich kontaktów ze wszystkimi pracownikami znalazł się na przedostatnim miejscu (17%). W dużych firmach w drugiej kolejności zwrócono uwagę na zbyt dużą ilość informacji (44%) i brak bezpośrednich kontaktów ze wszystkimi pracownikami (42%). Plotki znalazły się na przedostatnim miejscu (29%). Warto również podkreślić, że bez względu na wielkość organizacji, blokowanie informacji przez pracowników jest uznawane za mało istotne utrudnienie (około 8% wskazań w każdej kategorii), podobnie jak nieufność wobec współpracowników, która była wskazywana przez około 28% pracowników zarówno w małych, jak i dużych organizacjach.

### **Podsumowanie**

Z przeprowadzonych badań empirycznych wynika, że komunikacja wewnętrzna jest bardzo ważnym czynnikiem sprawnego funkcjonowania każdej organizacji. Jest procesem wymagającym ciągłego monitorowania i oceny podejmowanych działań. Komunikacja instytucjonalna wewnętrzna zachodzi na dwóch poziomach, grupowym i międzyludzkim, wiąże się z personalnymi kontaktami pracowników i przekazywaniem informacji od kierownictwa na niższe szczeble struktury organizacyjnej i w kierunku przeciwnym. Skuteczna komunikacja w relacjach pracowniczych zależy od wielu czynników indywidualnych, grupowych i organizacyjnych. Tak rozumiana skuteczność, stanowiła podstawę do przepro-

wadzonych badań empirycznych. W ramach przeprowadzonego badania ankietowego stwierdzono:

- nadrzędność celu informacyjnego komunikacji wewnętrznej nad pozostałymi,
- wyższą rangę indywidualnych kompetencji komunikacyjnych poszczególnych pracowników niż uwarunkowań organizacyjnych,
- zależność intensywności bezpośrednich kontaktów z przełożonym od wielkości organizacji; w małych organizacjach jest wyższy stopień zadowolenia pracowników z liczby kontaktów z przełożonym. Respondenci zatrudnieni w większych firmach, jako jedną z głównych barier skutecznej komunikacji wskazali na niezadowolającą liczbę spotkań z przełożonym,
- w małych organizacjach komunikacja jest znacznie lepiej oceniana niż w dużych. Decyduje o tym częstotliwość spotkań pracowników z przełożonym, a także jakość przekazywanych informacji.

**Ewa Jaska**

### **Bibliografia**

Bartkowiak G., *Człowiek w pracy. Od stresu do sukcesu w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2009.

Forlicz S., *Informacja w biznesie*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2008.

Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.

Hellriegel D., Slocum J.W., Woodman R.W., *Organizational Behavior*, West Publishing Company, St. Paul 1992.

[http://pbc.gda.pl/Content/41793/phd\\_szeluga\\_romanska.pdf](http://pbc.gda.pl/Content/41793/phd_szeluga_romanska.pdf); [dostęp: 13.09.2017].

<http://tomaszpachol.pl/umiejtnosc-komunikacji-menedzera-cz.-i,45.html>; [dostęp: 12.09.2017]

Kania J., *Komunikacja społeczna w zarządzaniu*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej TWP, Warszawa 2006.

Majewski J., *Komunikacja*, Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Gdańsk 2002.

Necki Z., *Komunikacja międzyludzka*, Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 1996.

Ober J., *Informacja i komunikacja w zarządzaniu*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice 2007.

Oleksyn T., *Zarządzanie kompetencjami*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2010.

Potocki A., Winkler R., Żbikowska A., *Techniki komunikacji w organizacjach gospodarczych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2003.

Potocki A., Żbikowska A., *Komunikowanie w organizacjach gospodarczych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2011.

Sobkowiak B., *Współczesne systemy komunikowania*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1997.

Stankiewicz J., *Komunikowanie się w organizacji*, Wydawnictwo Astrum, Wrocław 2006.

Wachowiak P., *Profesjonalny menedżer*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2001.

## **The factors for successful corporate communication**

### **Key words**

interpersonal communication, corporate communication, manager, coworker relations

### **Abstract**

The process of social communication is a vital part of any efficient and well-functioning organisation. The absence of its effectiveness, therefore, has a negative influence in carrying out activities. Any type of cooperation between co-workers requires communication which also determines the creation of interpersonal relations. The purpose of this article is to present the factors of successful work communication, as well as to indicate barriers that could create difficulties in interpersonal relations. Apart from theoretical considerations, empirical research has been conducted in which data concerning successful team communication and the most frequently occurring mistakes have been collected. Thus, the conclusions are that the most important factors include the aim of the information in an internal communication, the primacy of the rank of individual competence of the communication between coworkers rather than their status within an organisation, as well as the connection of the intensity of direct contact with the supervisor and the size of the organisation. Primary and secondary sources have been used in the creation of this article.

## **Determinanten einer effektiven institutionellen Kommunikation**

### **Schlüsselworte**

interpersonelle Kommunikation, institutionelle Kommunikation, Manager, Mitarbeiterbeziehungen

### **Zusammenfassung**

Der Prozess der sozialen Kommunikation ist ein sehr wichtiger Faktor für das effektive Funktionieren jeder Organisation, und seine niedrige Effektivität wirkt sich negativ auf die Realisierung der durchzuführenden Aktivitäten aus. Jede Art von Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern erfordert Kommunikation, die gleichzeitig die Bildung der interpersonellen Beziehungen determiniert. Das Ziel des Artikels ist, die Determinanten einer effektiveren Kommunikation in den Mitarbeiterbeziehungen darzustellen und Kommunikationsbarrieren in einer Organisation zu identifizieren. Außer der theoretischen Überlegungen wurde eine empirische Forschung durchgeführt, in der die Angaben zur effektiven Teamkommunikation und die häufigsten Fehler gesammelt wurden. Die Ergebnisse erwiesen Überlegenheit des Informationszwecks der internen Kommunikation, der höhere Rang der individuellen Kommunikationskompetenzen der Mitarbeiter im Vergleich zu den organisatorischen Bedingungen, und die Abhängigkeit der Intensität direkter Kontakte mit dem Vorgesetzten von der Größe der Organisation. In dem Artikel wurden primäre und sekundäre Quellen verwendet.

## **Детерминанты эффективной институциональной коммуникации**

### **Ключевые слова**

Межличностная коммуникация, институциональная коммуникация, менеджер, отношения между сотрудниками

### **Резюме**

Процесс социальной коммуникации это очень важный фактор надёжного функционирования любой организации, а его низкая эффективность негативно сказывается на предпринимаемых действиях. Каждого рода взаимодействие между сотрудниками требует общения, которое формирует заодно межличностные отношения. Целью данной статьи является описание детер-

минантов эффективной коммуникации в отношениях между сослуживцами, а также указание барьеров, усложняющих процесс общения в организации. Наряду с теоретическими изысканиями, было проведено эмпирическое исследование, во время которого были собраны данные, касающиеся эффективной коммуникации в коллективе и самых распространённых ошибок. Обнаружено, что информационная цель внутренней коммуникации играет преобладающую роль, что индивидуальные коммуникационные навыки существеннее организационных условий, а также отмечено взаимосвязь между интенсивностью прямых контактов с начальством и размером организации. В статье использовано первичные и вторичные источники.